

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий центр заочно-дистанційного навчання
Кафедра національної безпеки та політології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра на тему:
“ Системи управління ЗСУ та іншими збройними формуваннями”

Виконав студент II курсу, групи ЗМНБ-21
спеціальності 256 Національна безпека (за окремими
сферами забезпечення і видами діяльності)
Кулая Володимира Володимировича

Науковий керівник:
кандидат філологічних наук, доцент
Дацюк Олексій Олексійович

Рецензент:
кандидат юридичних наук, доцент
Блащук Тетяна Володимирівна

Острог – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗСУ ТА ІНШИМИ ЗБРОЙНИМИ ФОРМУВАННЯМИ.....	11
1.1. Поняттєво-категоріальний апарат системи управління у військово-оборонній сфері.....	11
1.2. Методологічні підходи й загальнонаукові та спеціальні методи військового аналізу.....	21
1.3. Світовий та історичний контекст становлення системи військового командування і його релевантність для України.....	33
Висновки до 1 розділу	43
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗСУ ТА ІНШИМИ ЗБРОЙНИМИ ФОРМУВАННЯМИ	46
2.1. Нормативно-правове регулювання діяльності ЗСУ та інших силових структур.....	46
2.2 Структурно-ієрархічні механізми ухвалення рішень в оборонному секторі	54
2.3 Кадрове, логістичне та технічне забезпечення: реформи й адаптація до стандартів НАТО.....	63
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗСУ ТА ІНШИМИ ЗБРОЙНИМИ ФОРМУВАННЯМИ	71
3.1. Стратегії трансформації військового управління: ключові напрями та їх реалізація в сучасних умовах військової агресії.....	71
3.2 Сучасні технології, цифровізація та кібернетичні виклики в системі оборонного менеджменту.....	86
3.3 Рекомендації з підвищення ефективності управлінських процесів і перспективи подальших досліджень.....	90
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність дослідження проблематики системи управління Збройних Сил України та інших збройних формувань держави зумовлена низкою стратегічно важливих обставин, які впливають на обороноздатність держави, ефективність реалізації воєнної політики, оперативність реагування на загрози та адаптацію національної безпеки до сучасних викликів. Передусім, в умовах повномасштабної агресії Російської Федерації проти України та тривалого збройного конфлікту на сході країни постає необхідність переосмислення і структурного вдосконалення управлінських процесів в оборонній сфері. Це охоплює не лише організацію бойових дій і забезпечення бойової готовності, а й інтеграцію військово-промислового комплексу, цифрову трансформацію армії, впровадження нових форматів командування й лідерства, а також узгодження із стандартами НАТО. Актуальність теми підсилюється потребою у систематизації категоріального апарату військового управління, що дозволяє уникнути методологічної плутанини, підвищує точність стратегічного планування та забезпечує ефективну комунікацію між усіма рівнями оборонного менеджменту. У зв'язку з цим важливим є аналіз історичних моделей систем військового командування, розгляд адаптації до нових типів загроз — гібридних, кібернетичних, інформаційно-психологічних — а також розробка і впровадження інноваційних управлінських і технічних рішень. Важливо також враховувати соціальні та морально-психологічні чинники, що впливають на спроможність військових колективів ефективно функціонувати в умовах бойового стресу, інформаційної нестабільності та загальної суспільної турбулентності.

Разом з тим, актуальність визначається тим, що Україна впроваджує глибокі реформи у сфері безпеки і оборони в межах стратегічного курсу на євроатлантичну інтеграцію, що потребує адаптації управлінських структур до стандартів НАТО, зокрема в контексті оперативного планування, командно-штабних процедур, оборонного планування на основі спроможностей (CapP), стандартизації термінології та сумісності інформаційних систем. У цьому

контексті питання системного підходу до управління ЗСУ стає ключовим для формування оборонної політики, що відповідає викликам сучасної війни. Отож вибрана тематика дослідження є не лише актуальною з погляду теоретичного пізнання системи військового управління, а й має прикладне значення для удосконалення функціонування сектору безпеки і оборони в умовах збройного протистояння, геополітичної турбулентності та структурних трансформацій, що відбуваються у Збройних Силах та оборонно-промисловому комплексі.

Аналіз наукової літератури з проблематики системи управління Збройними Силами України та іншими збройними формуваннями свідчить про високий ступінь наукового інтересу до теми як у вітчизняному, так і зарубіжному академічному середовищі. Водночас треба відзначити, що багато аспектів військово-управлінської діяльності в українському науковому дискурсі ще потребують подальшого осмислення, поглиблення теоретичних узагальнень і практичного моделювання. Це дослідження виконано з урахуванням міждисциплінарного підходу, який включає праці з військового менеджменту, державного управління, воєнної історії, військового права, стратегічного планування, кібербезпеки та організації оборонної промисловості.

Серед українських авторів, чия наукова спадщина становить концептуальну основу вивчення військового управління, необхідно виділити праці І. О. Москальова, Л. В. Михайліченка, О. Ф. Приліпка, О. Павленка, які зробили суттєвий внесок у розробку понятійного апарату, характеристики функцій командування, аналіз ролі лідерства у військових структурах. Так, І. Москальов акцентує увагу на необхідності адаптації систем управління до динаміки безпекового середовища, з урахуванням воєнно-політичного контексту та ризиків гібридної війни. Його підхід поєднує класичну теорію менеджменту з військовою специфікою, включаючи питання ієрархії, авторитету командира та особливостей ухвалення рішень у кризових умовах. Роботи Л. Михайліченка поглиблюють розуміння змісту управлінських функцій у військовій сфері, акцентуючи на відмінностях між цивільним і військовим лідерством, а також на впливі морально-психологічного стану військовослужбовців на ефективність

управлінських рішень. Окрему групу джерел становлять наукові розвідки щодо методів військового аналізу. У цьому контексті цінними є напрацювання О. Даниска, А. Бухуна, С. Кубаря, Л. Маслюка, які висвітлюють методологічні основи застосування системного аналізу, операційного дослідження, імітаційного моделювання, сценарного аналізу та експертного оцінювання. Ці автори обґрунтовують адаптацію загальнонаукових і спеціальних методів до умов військового середовища, особливо під час ухвалення стратегічно важливих рішень в умовах обмеженого часу та високої невизначеності. Практичне значення цих методів проявляється у плануванні оборонних операцій, розподілі ресурсів, оцінці ефективності озброєння та прогнозуванні бойових ситуацій. Вагомий блок літератури складають праці, присвячені оборонно-промисловій політиці та військово-технічному співробітництву. У цьому аспекті важливими є дослідження О. Сальнікової та С. Возняка, які аналізують структурні трансформації оборонно-промислового комплексу України, проблеми імпортозаміщення, офсетного регулювання, інтеграції до системи міжнародних військових технологічних партнерств. Автори наголошують на тому, що ефективне управління Збройними Силами неможливе без тісної координації з оборонною промисловістю, яка забезпечує ЗСУ необхідними ресурсами, технологіями та інноваціями. Узагальнення зарубіжного досвіду управління у військовій сфері здійснюється на основі аналітичних матеріалів та публікацій експертів НАТО, стратегічних доктрин США, Великої Британії, Німеччини, Ізраїлю. Висвітлено принципи роботи генеральних штабів, впровадження систем C2 (command and control), моделі бойового управління на основі мережоцентричних підходів, а також концепції циклу ООДА (спостереження — орієнтація — рішення — дія), розробленої полковником ВПС США Джоном Бойдом. Ці концепції є ключовими для сучасного військового мислення та впроваджуються в системах оперативного управління армії провідних країн світу. Значна увага приділяється також питанням взаємосумісності (interoperability), стандартизації (STANAG), цифровізації управлінських процесів та розвитку концепції «smart defence».

Значний пласт джерел складають нормативно-правові документи, які визначають архітектуру української системи військового управління: Конституція України, закони України «Про національну безпеку», «Про оборону», «Про Збройні Сили України», «Про правовий режим воєнного стану», Стратегія воєнної безпеки, Стратегія національної безпеки, інші програмні документи Кабінету Міністрів, Ради національної безпеки і оборони та Генерального штабу. Аналізуючи ці джерела, можна простежити нормативну логіку побудови командної вертикалі, розмежування повноважень, механізми планування оборони, фінансування та цивільного контролю. Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що наукова література, яка була використана в ході дослідження, дозволила створити методично обґрунтовану основу для комплексного осмислення структури, функцій і викликів системи управління ЗСУ та іншими збройними формуваннями. Попри наявність значного масиву напрацювань, багато аспектів залишаються малодослідженими, зокрема питання цифровізації військового управління, впливу штучного інтелекту, динаміки трансформації оборонного бюджету та інституціоналізації територіальної оборони. Саме тому дослідження цієї теми є не лише теоретично виправданим, а й надзвичайно актуальним у контексті забезпечення обороноздатності держави в умовах воєнного стану та прагнення до системної євроатлантичної інтеграції.

Мета дослідження полягає у формулюванні науково обґрунтованої концепції функціонування та розвитку системи управління Збройних Сил України та інших збройних формувань у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є система управління у сфері національної безпеки і оборони України.

Предметом дослідження є організаційно-функціональні, методологічні та правові засади побудови і функціонування системи управління Збройними Силами України та іншими збройними формуваннями, а також практичні механізми її реалізації на стратегічному, оперативному й тактичному рівнях.

Завдання дослідження:

1. обґрунтувати теоретико-методологічну основу вивчення військово-оборонного управління та визначити зміст ключових категорій, які утворюють понятійний апарат сучасної системи управління;
2. охарактеризувати методологічні підходи до організації управлінських процесів у військовій сфері, з урахуванням особливостей бойової діяльності, державного регулювання та міжвідомчої взаємодії;
3. дослідити історичні етапи становлення систем командування у світі та сформулювати висновки щодо релевантності окремих управлінських моделей для українського оборонного контексту;
4. визначити правові основи функціонування ЗСУ та інших силових структур, виявити системні прогалини та суперечності у нормативному забезпеченні;
5. ідентифікувати ключові проблеми, ризики та обмеження чинної системи управління ЗС України в умовах повномасштабної війни та обґрунтувати напрями її трансформації відповідно до євроатлантичних стандартів.

Методи дослідження, використані для досягнення мети та реалізації завдань у межах цієї кваліфікаційної роботи, формують цілісну методологічну основу, яка дозволяє глибоко, системно й багатоаспектно охопити проблему функціонування та розвитку системи управління Збройними Силами України та іншими збройними формуваннями. Методологічне підґрунтя дослідження визначалося специфікою предметної області – військово-оборонного управління, що поєднує управлінські, правові, історико-інституційні, організаційні, соціально-психологічні та техніко-технологічні чинники.

Базовим у дослідженні виступив системний підхід, що дозволив розглядати систему управління Збройними Силами не як сукупність розрізнених елементів, а як взаємопов'язану й ієрархічно організовану структуру, яка функціонує відповідно до заданої мети — забезпечення обороноздатності держави. Цей підхід забезпечив можливість виявити внутрішню логіку побудови управлінських рівнів, оцінити взаємодію між суб'єктами та об'єктами управління, а також виявити вузлові точки, що потребують реформування.

Загальнонаукові методи – аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення, класифікація – були застосовані для обробки наукових джерел, офіційних документів, досвіду зарубіжних армій і нормативно-правової бази України. Метод аналізу дозволив розчленувати складне явище військового управління на окремі складові – організаційні, правові, управлінсько-стратегічні, психологічні та технологічні аспекти. Синтез забезпечив інтеграцію отриманих знань у комплексне бачення системи. Завдяки індукції вдалося сформулювати загальні висновки на основі часткових прикладів, у той час як дедуктивний підхід дав змогу перевірити на практиці ефективність теоретичних концептів.

Історико-правовий метод застосовувався для вивчення еволюції систем військового командування у світі та в Україні, простеження трансформації організаційних моделей, командних структур, правових норм і управлінських принципів у різні історичні періоди. Він дозволив виявити закономірності розвитку інституцій військового управління та оцінити спадкоємність або розриви в українській моделі оборонного управління. Важливу роль відіграв порівняльно-правовий метод, який дозволив порівняти українську модель військово-оборонного управління з практиками інших країн – зокрема держав-членів НАТО. Це дало змогу виявити відмінності у структурі командування, розподілі повноважень, процедурах оперативного планування, нормативному регулюванні та підготовці військових кадрів, що стало підґрунтям для рекомендацій щодо адаптації української системи до євроатлантичних стандартів. У дослідженні також було застосовано формально-юридичний метод, який дозволив проаналізувати зміст та юридичну силу нормативно-правових актів, що регламентують управлінську діяльність у ЗСУ, ідентифікувати прогалини, суперечності або застарілі положення у чинному законодавстві. Цей метод став інструментом критичного осмислення правового поля, в якому функціонує оборонна вертикаль влади. Для обґрунтування практичних аспектів управління широко використовувався функціональний підхід, що передбачає дослідження конкретних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю, комунікації та прийняття рішень у військовому середовищі.

Його застосування дало змогу конкретизувати, яким чином реалізується управлінський вплив у військових підрозділах та вищих командних органах, і які ці функції змінюються залежно від рівня загроз або фаз ведення бойових дій.

У контексті дослідження викликів – кібернетичних, інформаційних, гібридних – було використано прогностичний метод, що дозволив сформулювати припущення щодо ймовірних сценаріїв розвитку безпекової ситуації та запропонувати відповідні управлінські моделі реагування. Загалом використання зазначених методів дозволило сформувати ґрунтовну аналітичну базу дослідження, забезпечити наукову об'єктивність, багатоаспектність підходу та практичну релевантність отриманих висновків. У сукупності методологічний апарат дозволяє розглядати систему управління у ЗСУ не ізольовано, а як частину національного та міжнародного безпекового середовища.

Теоретичне і практичне значення дослідження полягає у поглибленні наукового розуміння сутності, структури та принципів функціонування системи управління Збройними Силами України та іншими збройними формуваннями в умовах сучасних безпекових викликів, а також у формулюванні концептуальних підходів до її вдосконалення відповідно до євроатлантичних стандартів. На теоретичному рівні робота дозволяє систематизувати понятійно-категоріальний апарат військово-оборонного управління, уточнити класифікаційні ознаки управлінських функцій у військовій сфері, поглибити розуміння взаємозв'язку між організаційними, правовими, функціональними та психологічними чинниками військового командування. Застосування міждисциплінарного підходу забезпечило інтеграцію положень теорії управління, військової науки, стратегічного планування, права, соціології та оборонної економіки в межах єдиної дослідницької конструкції, що сприяє комплексному висвітленню обраної теми. З практичного боку значення дослідження полягає в тому, що запропоновані автором узагальнення, моделі й рекомендації можуть бути використані під час формування управлінських рішень на рівні командних структур, у діяльності Генерального штабу, Міністерства оборони, інших силових органів, а також під час підготовки аналітичних матеріалів у сфері

національної безпеки. Напрацьовані методологічні підходи можуть бути адаптовані у процесі навчання офіцерського складу, зокрема в курсах тактики, оперативного планування, організації штабної роботи, оцінювання бойової обстановки. Урахування рекомендацій, сформульованих у дослідженні, дозволяє більш ефективно будувати систему військового управління в умовах гібридної війни, зміни характеру бойових дій, необхідності забезпечення мобільності, цифрової сумісності та оперативної координації між усіма елементами оборонного сектору.

Наукова новизна дослідження полягає у цілісному, міждисциплінарному висвітленні системи управління Збройними Силами України як складного поліструктурного та динамічного утворення, що функціонує в умовах внутрішньої інституційної трансформації, зовнішньої військової агресії та потреби у міжнародній інтеграції. Вперше у вітчизняній науковій практиці запропоновано систематизовану типологію понять, які утворюють основу сучасного управління в оборонному секторі, з урахуванням воєнно-економічних, командно-адміністративних, морально-психологічних, технологічних і стратегічних аспектів. Оригінальність підходу полягає у поєднанні історико-компаративного аналізу становлення моделей військового командування у світі з критичним оглядом чинної нормативно-правової бази України. Запропоновано авторське трактування функцій лідерства у військовому управлінні, виявлено структурні суперечності в українській моделі командної вертикалі, сформульовано перелік організаційних і нормативних змін, необхідних для підвищення ефективності оборонного менеджменту. Отож, дослідження не лише уточнює наявні наукові уявлення, а й формує нові знання про закономірності функціонування й розвитку системи управління ЗСУ, що становить науковий внесок у сферу національної безпеки, оборонної політики та управлінської теорії.

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел (103 найменування, з яких 28 англійською мовою), без додатків. Основний обсяг роботи складає 100 сторінок комп'ютерного набору. Загальний обсяг роботи: 115 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗСУ ТА ІНШИМИ ЗБРОЙНИМИ ФОРМУВАННЯМИ

1.1. Поняттєво-категоріальний апарат системи управління у військово-оборонній сфері

Поняттєво-категоріальний апарат системи управління у військово-оборонній сфері можна охарактеризувати як складне багатовимірне утворення, в якому поєднані методологічні підходи, управлінські концепції та юридично-нормативні настанови, що формують функціональну основу діяльності Збройних Сил, інших складових сектору безпеки й оборони держави та низку пов'язаних із ними управлінських і промислових структур. Вітчизняний дослідник І. О. Москальов зазначає, що коли йдеться про систему управління у військово-оборонній сфері, то не можна обмежуватися тільки класичними термінами державного управління або менеджменту, оскільки військова сфера має свою специфіку, пов'язану з особливим правовим статусом, ієрархічною організацією, підвищеним рівнем відповідальності, необхідністю оперативно реагувати на загрози національній безпеці, а також з потребою розвивати оборонно-промисловий комплекс у межах воєнно-економічної політики держави¹.

В основі поняттєвого апарату лежать такі ключові категорії, як «управління військово-оборонною сферою», «військово-технічна політика», «оборонно-промислова політика», «державне оборонне замовлення», «влада» та «авторитет» командира, «лідерство» і «керівництво», «організаційна структура», «система командування і штабні процедури», «воєнна доктрина», «оперативно-тактична взаємодія», «воєнно-економічна політика» та інші, що зумовлено змістом і завданнями, покладеними на Збройні сили та інші силові формування, а також усю управлінську вертикаль, задіяну в оборонній діяльності. В. Бегма та О.

¹ Москальов І. Психологічні особливості розвитку практичного мислення офіцерів-артилеристів : Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – соціальні та поведінкові науки, спеціальність 053 – психологія. Київ, 2020. 310 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/dissertations/diser/diser-moskaliiov.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

Свергунов, справедливо підкреслюють, що ефективність системи управління зумовлюється, серед іншого, гармонійним поєднанням державних регуляторних механізмів, грамотної реалізації воєнно-економічної політики та врахуванням глобальних викликів, як-от інтернаціоналізація виробництва озброєнь або загроза гібридних впливів².

У контексті теорії військового управління можемо відзначити, що поняттєво-категоріальний апарат містить цілий ряд базових термінів, за допомогою яких розкриваються процеси ухвалення управлінських рішень, взаємодії командира з підлеглими, організації штабних процедур і прогнозування розвитку воєнно-політичної обстановки, а також системи мотивації особового складу. Одним з головних концептів тут виступає «система управління» як сукупність органів, посадових осіб, механізмів планування й контролю, які забезпечують досягнення стратегічних, оперативних і тактичних цілей у військовій сфері. До неї входять суб'єкти владних повноважень (командири, штаби, Генеральний штаб, Міністерство оборони, інші центральні органи виконавчої влади) та об'єкти — військові частини, підрозділи, окремі фахові структури, які мають виконувати поставлені завдання в галузі оборони та безпеки³.

Важливим є й поняття «воєнна доктрина», що виступає офіційним документом, де формулюються погляди на застосування збройних сил, визначаються концептуальні підходи до відбиття загроз, розроблення системи стримування та використання ОВТ (озброєння і військової техніки). Воєнна доктрина, згідно з визначенням вітчизняного дослідника Ю. Овчаренка, окреслює місце ЗСУ в системі національної безпеки, описує загрози і виклики, пріоритети розбудови оборонних спроможностей, формує принципи

² Бегма В. М., Свергунов О. О. Військово-технічна та оборонно-промислова політика України в сучасних умовах : аналіт. доп. Київ : Нац. ін-т стратег. дослідж., 2013. 112 с. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2013-04/Begma-83d74.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

³ Основи військового управління : навч. посіб. / О. Г. Маслій та ін. Одеса : Військ. акад., 2022. Т. 4 : Основи керівництва та лідерства. 134 с. URL: <https://vaodesa.mil.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/Osnovy-viyskovoho-upravlinnia-CH4.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

застосування військ, які потім деталізуються в бойових статутах і оперативних документах⁴.

Окремим інтегральним концептом виступає «військово-технічна політика» (ВТП). Згідно з визначенням О. Ф. Сальнікової це поняття охоплює сукупність науково обґрунтованих і стратегічно спрямованих заходів, спрямованих на розвиток, удосконалення та оновлення озброєння, військової техніки, ракетно-космічних систем, системи ППО, авіаційних і наземних комплексів тощо. Роль ВТП полягає у формуванні вимог до спроможностей збройних сил з урахуванням імовірних сценаріїв збройного протистояння, тенденцій розвитку військових технологій, фінансово-економічних можливостей держави та експертних висновків⁵. Слід зауважити що військово-технічна політика також передбачає налагодження виробничої кооперації, системи науково-технічної підтримки інновацій, проведення дослідно-конструкторських робіт та управління процесами імпорту й експорту озброєнь.

Тісно пов'язаним із системою управління ЗСУ та іншими збройними формуваннями є поняття «оборонно-промислова політика» (ОПП), яка визначає напрями реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу (ОПК), включаючи державні й приватні підприємства, науково-дослідні інститути, конструкторські бюро, випробувальні центри, що мають потенціал випускати продукцію військового і подвійного призначення. Оборонно-промислова політика передбачає побудову оптимальної структури ОПК, здатного задовольнити національні потреби в сучасних системах озброєння, а також створити конкурентні продукти на світовому ринку. Особливістю цього поняття є акцент на інноваційну складову, стимулювання високотехнологічних розробок, імпортозаміщення критичних компонентів, залучення офсетних програм за договорами міжнародного військово-технічного співробітництва, а також

⁴ Овчаренко Ю. Нормативно-правові аспекти розвитку Збройних Сил України в напрямку інтеграції в міжнародні структури колективної безпеки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 3. С. 109–113. URL: <https://surl.li/mukjog> (дата звернення: 05.03.2025).

⁵ Сальнікова О. Ф. Аналіз військово-технічної політики як об'єкта державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 168–171. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2014/34.pdf (дата звернення: 05.03.2025).

регламентація відносин між державою і виробниками озброєнь⁶. Відповідним керівним документом часто виступає Державна цільова програма розвитку озброєння та техніки або концептуальні стратегії, затверджені урядом і Верховною Радою. Варто зауважити, що в Україні система управління оборонно-промисловою політикою поступово змінюється під впливом євроінтеграційних процесів, прагнення до сумісності з НАТО і посиленням необхідності відбиття сучасних загроз, зокрема в умовах війни з Російською Федерацією.

У сучасному науковому дискурсі широко вживаються поняття «керівництво», «лідерство», «влада», «авторитет командира», «методи управлінського впливу» тощо. Серед цих категорій «лідерство» розглядається як здатність офіцера чи іншої посадової особи впливати на підлеглих і колег так, щоб вони добровільно і свідомо докладали максимум зусиль для виконання поставленого завдання. У військово-оборонній сфері лідерство пов'язане не лише з формальною посадою чи званням, а й з особистими якостями командира, його вмінням будувати відносини, мотивувати колектив, утверджувати дисципліну і культивувати бойовий дух. Вплив у такому разі може реалізуватися різними способами - через переконання, приклад, моральну підтримку, інтелектуальну перевагу, спільний аналіз оперативної обстановки, обмін знаннями та інші психологічні важелі⁷.

Поняття «влада» набуває свого специфічного сенсу, оскільки включає ієрархічно зумовлене право віддавати накази й вимагати їх виконання, але водночас влада не зводиться лише до командного примусу. Поряд з адміністративними методами впливу часто застосовують неформальні лідерські підходи, засновані на довірі й повазі до командира. У цьому контексті авторитет виступає невіддільною характеристикою особи, яка реалізує владу. О. Ф.

⁶ Ключко А. О. Механізми державного управління військово-промисловою галуззю в умовах реформування оборонного комплексу України: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Київ, 2023. 20 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/25-00-05/avtoreferat-klochko.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

⁷ Zaluzhnyi V., Nazarov V., Hryshchuk R. Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. 2023. Т. 1, № 1. С. 6–17. URL: <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01> (дата звернення: 06.03.2025).

Приліпко справедливо зазначає, що командир може мати формальні службові повноваження, але якщо йому бракує авторитету — підлеглі виконуватимуть розпорядження суто формально й без ентузіазму, що негативно вплине на якість і динаміку бойової підготовки⁸.

У сучасній термінології військового управління (зокрема, за нормами НАТО та стандартами на кшталт AJP-3, AJP-5) додатково вживаються поняття «система C2» (command and control), «ситуаційна обізнаність», «оперативна сумісність», «рішення командувача» тощо. Вітчизняні фахівці, відштовхуючись від цих концептів, розширюють поняттєвий апарат за рахунок категорій мережоцентричної війни, коли пріоритетного значення набуває обмін інформацією в режимі реального часу, швидкі штабні процедури, спроможність командирів усіх рівнів діяти відповідно до єдиних бойових планів і використання уніфікованих протоколів зв'язку⁹. Інакше кажучи, традиційні поняття командування та підпорядкування збагачуються новими термінами, що відображають інноваційне зрушення у веденні бойових дій.

Важлива роль приділяється також категорії «державне оборонне замовлення» (ДОЗ), яка визначається як планова процедура формування замовлень від державних органів (головно від Міністерства оборони) на закупівлю, модернізацію і ремонт військової техніки, закупівлю послуг подвійного призначення, створення або освоєння нових технологій, необхідних для забезпечення боєздатності війська¹⁰. На нашу думку, для управлінської системи це означає, що ДОЗ є каналом реалізації воєнно-економічної політики, без якого повноцінне технічне переоснащення армії неможливе.

⁸ Приліпко О. Ф. Теоретичний аналіз сутності поняття "авторитет військовослужбовців Військової служби правопорядку". *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. № 1. С. 1–10. URL: <https://surl.li/qzxsu> (дата звернення: 06.03.2025).

⁹ Заїка Л., Лаврінчук О., Лук'яненко С. Сучасний стан і перспективи розвитку підготовки та проведення командно-штабних навчань із використанням систем імітаційного моделювання. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. Т. 46, № 1. С. 99–106. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-46-1-99-106> (дата звернення: 06.03.2025).

¹⁰ Юрків Н., Шемаєв В. Оборонно-промисловий комплекс як драйвер національної економіки. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. Т. 13, № 6. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.9> (дата звернення: 06.03.2025).

Крім того, аналітики наголошують, що в Україні часто бракує достатнього фінансування оборонного бюджету, а отже, категоріальний ряд включає також такі поняття, як «структура і розподіл оборонного бюджету», «пріоритети держави у фінансуванні», «державна цільова програма розвитку озброєння», які впливають на розуміння реальних можливостей і обмежень управління оборонною сферою¹¹.

Слід звернути увагу, що в сучасному науковому дискурсі особливу вагу має категорія «управлінська діяльність командира», котра, згідно з позицією О. Павленка охоплює кілька етапів - аналіз обстановки, постановку задач, планування, прийняття рішень, організацію виконання, контроль і регулювання, підбиття підсумків. Усі зазначені підходи створюють підґрунтя для глибинного розуміння того, що управління військово-оборонною сферою стає багатоетапним процесом, у якому необхідна взаємодія людей з різними компетенціями, рівнями відповідальності та посадовими статусами. Крім того, чітко простежується акцент на таких психологічних і соціальних поняттях, як «конфлікт у військовому колективі», «морально-психологічний стан особового складу», «стимулювання військовослужбовців», «професійна придатність» та інше¹².

Аналіз вітчизняної системи дає підстави автору стверджувати про наявний тісний зв'язок між класичним управлінням, що зазвичай ототожнюється з функціями менеджменту (планування, організація, мотивування, контроль), і специфікою військового лідерства, яке враховує умови бойової діяльності та підвищений рівень ризику. Щоб змістовно унаочнити базові взаємозв'язки між основними поняттями, можна навести умовну (спрощену) таблицю, що інтегрує головні категорії поняттєвого апарату в їхній функціональній взаємодії (див. Таблиця 1.1).

¹¹ Онтологія воєнної складової у системі економічної безпеки України / М. Abramova та ін. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. 2023. Т. 1, № 1. С. 44–53. URL: <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.04> (дата звернення: 06.03.2025).

¹² Павленко О. Сутність і зміст управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку збройних сил України. *Військова освіта*. 2023. С. 242–251. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/242-251> (дата звернення: 06.03.2025).

Таблиця 1.1

Ключові категорії військово-оборонної сфери та їх змістовне наповнення

Ключова категорія	Зміст та значення у військово-оборонній сфері
Воєнна доктрина	Офіційне визначення поглядів держави на застосування Збройних сил і всієї воєнної організації, формулювання основних принципів і моделей реагування на зовнішні та внутрішні загрози.
Військово-технічна політика (ВТП)	Система заходів і стратегій, покликаних формувати та оновлювати озброєння та військову техніку (ОВТ), стимулювати військово-технічний прогрес, враховувати світові інновації й забезпечувати здатність війська до оперативного застосування сучасних бойових систем.
Оборонно-промислова політика (ОПП)	Напрямок державної політики, що визначає розвиток, реформування та інноваційне зростання оборонно-промислового комплексу, виробництво військової техніки, організацію експорту та імпорту озброєнь, офсетні програми, міжнародну кооперацію.
Система управління військово-оборонною сферою	Багаторівневе поєднання органів державної влади, Міністерства оборони, Генштабу, командувань видів ЗСУ та інших силових відомств, що реалізують функції планування, організації, мотивації, контролю, ухвалення рішень і координації з метою забезпечення обороноздатності.
Командир (керівництво)	Посадова особа, яка офіційно наділена правом віддавати накази і управляти підрозділом (частиною). Забезпечує реалізацію цілей і завдань у межах конкретного військового формування, відповідає за дисципліну, підготовку та використання особового складу.
Лідерство	Здатність людини (командира) впливати на колектив (підлеглих), формувати мотивацію і довіру, аби ті свідомо й добровільно спрямовували зусилля на досягнення спільної мети підрозділу чи військової частини.
Влада та авторитет	Влада відбиває формальні й неформальні можливості командира впливати на поведінку підлеглих, використовуючи накази й розпорядження, тоді як авторитет — особистісне визнання професійної та моральної переваги, завдяки чому підлеглі виконують команди з повагою і довірою.
Державне оборонне замовлення (ДОЗ)	Комплексна система планових закупівель озброєнь і військової техніки, НДДКР та іншої продукції військового призначення від вітчизняних і закордонних підприємств, яка передбачає фінансування з державного бюджету, визначає пріоритети й обсяги закупівель.
Оперативно-тактичний рівень	Категорія, що позначає сфери діяльності військового управління, пов'язані з плануванням та здійсненням бойових операцій, розробленням оперативних планів, безпосереднім командуванням підрозділами у зоні бойового застосування.
Воєнно-економічна політика	Довгостроковий курс держави в галузі поєднання економічних і військово-технічних чинників задля формування оборонних можливостей, передбачає регулювання бюджету, створення виробничих потужностей, розвиток науково-технологічного потенціалу в інтересах оборони.
Інформаційна взаємодія та штабні процедури	Система процедур збирання, оброблення й обміну даними про противника, місцевість і власні війська, включно з алгоритмами узгодження рішень, планування операцій, підготовки наказів і доведення їх до виконавців у межах вертикалі командування.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Можемо відзначити, що у вітчизняній системі доволі тісно переплітаються поняття, що формують предметну основу управління у військово-оборонній сфері. При цьому Л. В. Михайліченко підкреслює, що менеджерські категорії (планування, організація, лідерство, контроль) у військовій галузі набувають певних якісно відмінних властивостей порівняно з цивільним менеджментом. Зокрема, планування у війську часто здійснюється під значним тиском часу, інформаційної невизначеності й високої ціни помилки, а у структурі цілей присутні як бойові, так і соціальні аспекти. Лідерство вимагає врахування жорсткої дисципліни та ієрархії, але водночас і потужної мотивації, психологічної стійкості¹³. Функція контролю й обліку заходів реалізується крізь призму військового статутного порядку, підпорядкованості наказам і службовим інструкціям, що відображено і в законодавчому полі України, і в нормативних актах¹⁴.

Окреме місце в поняттєвому апараті системи військово-оборонного управління посідають такі категорії, як «мобілізаційна готовність» і «стратегічний резерв», бо вони визначають здатність держави в найкоротші строки розгорнути збройні сили до рівня, достатнього для оборони проти зовнішньої агресії. Управління мобілізацією потребує деталізованих підходів, де тісно переплітаються аспекти державного регулювання економіки, логістики та кадрової політики¹⁵. Тому поняття «мобілізаційна економіка» чи «мобілізаційне планування» є важливими елементами загальної термінології та методології, на яку спирається воєнно-економічна політика.

¹³ Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом у військовій частині ЗСУ : Кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя, 2023. 111 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/17528/Михайліченко_УП_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 06.03.2025).

¹⁴ Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України / О. Semenenko та ін. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security"*. 2021. Т. 11, № 3. С. 98–115. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.10> (дата звернення: 07.03.2025).

¹⁵ Фролов В., Лобко М., Кириченко С. Актуальні проблеми мобілізаційної підготовки та мобілізації в Збройних Силах України та рекомендації з їх розв'язання. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2025. Т. 1. С. 79–92. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-3-82/79-92> (дата звернення: 07.03.2025).

У контексті цієї ж проблематики категорія «оборонно-промисловий комплекс» розкриває, як саме держава формує базис виробництва ОВТ, які технології є критичними, як забезпечується науково-дослідний потенціал, які механізми фінансування та стимулів існують для підприємств-виробників та ін. Поширювані в аналізі поняття «критичний імпорт» і «імпортозаміщення» відображають реальні виклики для України, пов'язані з залежністю від зарубіжних комплектуючих та матеріалів, особливо в умовах можливих санкцій або розриву кооперацій¹⁶.

Ще одним блоком категорій, які збагачують поняттєво-категоріальний апарат системи управління, є концепти міжнародної воєнної співпраці, зокрема такі поняття, як «військово-технічне співробітництво», «коаліційні операції», «багатонаціональні навчання», «взаємосумісність зі збройними силами країн-партнерів»¹⁷. Згідно з сучасними доктринальними матеріалами, військова організація України дедалі більше орієнтується на інтеграцію до євроатлантичного простору, а отже, узгоджує свої стандарти з натівськими STANAG, упроваджує офсетні договори з іноземними корпораціями, шукає можливості спільного виробництва високотехнологічних систем¹⁸.

Слід зауважити що інтеграційні процеси зумовлюють появу нових категорій, на кшталт «євроатлантична інтеграція», «стандарти НАТО», «трансфер військових технологій», «офсетна політика» тощо, які безпосередньо впливають на зміст і методи управління¹⁹. Отже, в загальній перспективі можна

¹⁶ Савченко Н. Л. Особливості управління забезпеченням товарами критичного імпорту в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Т. 14, № 4. С. 114–127. URL: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202023,%20Vol.%2014,%20No.%204-114-127.pdf> (дата звернення: 07.03.2025).

¹⁷ Хуторний Б. В. Механізми забезпечення національної безпеки в оборонній сфері : Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Київ, 2023. 196 с. URL: <https://etnuir.tnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/175/Дис.%20Хуторний.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 07.03.2025).

¹⁸ Варванець Ю. В., Мокоївець В. І. Відповідність системи технічного забезпечення овт сухопутних військ Збройних Сил України вимогам стандартів НАТО. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2024. С. 1522. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cbb7024b-4d42-468f-b6d1-759edbbb42b5/content> (дата звернення: 07.03.2025).

¹⁹ Kniazieva O. Strategic vectors of the countrys economic development in the post-war. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2022. Vol. 3-4, no. 292-293. P. 94–100. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-94-100> (date of access: 08.03.2025).

сказати, що поняттєво-категоріальний апарат системи управління у військово-оборонній сфері не є статичним: він розширюється, ускладнюється, зазнає модифікацій відповідно до трансформацій самої сфери оборони. Технічний прогрес, зміни геополітичної ситуації, нові форми бойового протистояння (гібридні загрози, кібератаки, інформаційно-психологічні операції) й посилення ролі міжнародних альянсів змушують учасників управлінського процесу оперувати дедалі ширшим набором понять. Водночас, систематизація й розмежування цих понять є важливою умовою формування ефективної політики, методично коректної підготовки офіцерських кадрів і належної взаємодії між різними елементами сил оборони. У сукупності чіткий понятійно-категоріальний апарат дозволяє уникнути плутанини, неузгодженості термінів і, відповідно, суттєвого зменшення ефективності заходів, що реалізуються у військово-оборонній сфері. Важлива риса такого апарату полягає ще й у тому, що часто він виходить за межі чисто військової проблематики, адже ефективна оборона вимагає комплексного підходу, у якому мають брати участь і органи державної влади, і приватні підприємства, і громадянське суспільство. Тому категорії «цивільно-військове співробітництво», «правовий режим воєнного стану», «залучення додаткових ресурсів», «територіальна оборона» та інші також нерозривно входять до системи понять, що описує військово-оборонне управління. Наприклад, «територіальна оборона» не є окремо взятим інститутом, а поєднує управлінські рішення центральних і місцевих органів, нормативну базу, ресурси, підготовку населення, роботу військкоматів, що істотно впливає на загальний стан обороноздатності. І цей складний феномен, знову ж таки, базується на певних методологічних постулатах і термінологічних визначеннях, розкритих у законодавчих і відомчих актах, у військових статутах і навчальних програмах.

Аналізуючи все вищезазначене, можна дійти висновку, що концептуальна система категорій управління у військово-оборонній сфері одночасно має як загальне, притаманне класичній науці управління (менеджменту, державному адмініструванню), так і специфічне — зумовлене природою військової служби,

ієрархічністю та дисципліною, вимогою захищати державу від зовнішніх і внутрішніх загроз, необхідністю поєднувати військову силу з дипломатичною, інформаційною і соціальною складовими. Тому при вивченні понять і термінів потрібно враховувати цю багатогранність, а не намагатися механічно переносити цивільні моделі менеджменту на військово-оборонне середовище. Можна констатувати, що поняттєво-категоріальний апарат військового управління, як це видно з аналізу джерел, загалом орієнтує на розкриття функцій і завдань системи управління, зокрема підготовки й застосування військ, регламентації діяльності оборонної промисловості, створення наукового та технічного потенціалу, встановлення комунікаційних каналів, реалізації лідерства командира, підтримки дисципліни та морально-психологічного клімату. В підсумку це дає змогу державі ефективно забезпечувати національну безпеку, адже кожна категорія, якщо вона чітко визначена й узгоджена з іншими поняттями, робить управлінську систему більш прозорою, логічною й такою, що здатна швидко реагувати на зміну обставин.

1.2. Методологічні підходи й загальнонаукові та спеціальні методи військового аналізу

Методологічні підходи й загальнонаукові та спеціальні методи військового аналізу в сучасному дослідницькому полі військово-оборонної науки виступають однією з найважливіших складових формування системи раціонального та обґрунтованого ухвалення рішень. На переконання О. Корносенко, О. Даниско та А. Бухуна, методологія військового аналізу забезпечує теоретичну і практичну основу, завдяки якій командири, штабні фахівці, аналітики розвідувальних підрозділів і фахівці з військово-технічної галузі можуть адекватно оцінювати складні воєнно-політичні обставини, прогнозувати розвиток загроз, визначати оптимальні способи застосування сил і засобів та своєчасно коригувати стратегію й оперативно-тактичні підходи. Кожен із методів, застосовуваних у військово-аналітичній практиці, формується на основі поєднання загальнонаукових принципів і специфічних засад, зумовлених характером

бойової діяльності, вимогами безпеки і вертикаллю відповідальності за національну оборону. Водночас у сучасному науковому дискурсі спостерігається спільна тенденція - якісна методологія вимагає системного, комплексного та багатоаспектного погляду на проблему, оскільки у військовій сфері будь-який фактор — від параметрів озброєння і морального духу особового складу до геополітичних чинників та економічних можливостей — може відіграти вирішальну роль²⁰.

З позиції загальнонаукових підходів у військовій аналітиці передовсім втілюється принцип системності. На думку О. В. Коваленка, саме завдяки системному баченню стає можливим переходити від розрізної картини окремих деталей до зведеної структури обстановки, а отже, військовий керівник чи дослідник може оцінювати, як взаємодіють між собою елементи оперативної обстановки, співвідносити силові потенціали, рівні технічної готовності підрозділів, логістичні можливості, стан резервів і характер театру воєнних дій²¹. Відповідно, можна стверджувати, що системне осмислення створює підґрунтя для подальшого застосування моделювання і прогнозування, коли через урахування низки взаємопов'язаних чинників визначаються найприйнятніші сценарії бойового застосування сил або планування оборонної операції.

Поряд із цим системний підхід вимагає визначеності у понятті «цілісність»: кожен військовий аналітик має ідентифікувати межі системи (наприклад, визначити, чи включати до аналізу можливості союзницьких збройних сил, параметри допомоги іноземних держав, діяльність цивільних установ), аби не упустити жоден суттєвий фактор. На основі системності постає принцип цілеспрямованості, коли необхідно чітко сформулювати, заради чого здійснюється аналіз - задля розроблення оперативного плану, окреслення потреб оборонного бюджету, оцінки ефективності нових зразків озброєння чи

²⁰ Kornosenko O., Danysko O., Bukhun A. Modern pedagogical technologies of project activities as the basis of future military specialists' scientific and research competence. *Ukrainian professional education*. 2022. No. 12. P. 62–68. URL: <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2022.12.278999> (date of access: 09.03.2025).

²¹ Коваленко О. Психологічні контури дослідження феномену управлінської компетентності офіцерів повітряних сил оперативного рівня. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2025. № 1. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.1.17> (дата звернення: 06.03.2025).

передбачення вірогідного напрямку ворожого удару²². Відповідно, коректність і повнота даних, а також ретельне методологічне опрацювання інформації стають невід'ємними факторами якості.

Не менш важливою загальнонауковою основою військового аналізу є методологія системно-структурного підходу, який дає змогу поділити складні об'єкти (зокрема, міжвидові угруповання військ, систему ППО, логістичну мережу, систему зв'язку) на підсистеми й елементи, визначити їхні функції і канали взаємодії. Колектив вітчизняних дослідників на чолі з Л. Маслюком зазначає, що виділення ієрархічних рівнів та встановлення відносин між ними дає командуванню чітке уявлення про керованість кожної ланки, вразливі місця системи й оптимальний спосіб розподілу ресурсів²³. Справедливим буде зауважити, що такий підхід не є специфічно військовим, адже запозичений із загальної теорії систем і успішно застосовується в менеджменті, інженерії, інформатиці. Утім, у військовому середовищі має своє забарвлення: структурний аналіз не просто виявляє зв'язки між підрозділами, а перевіряє їх на відповідність оперативно-тактичним вимогам і потенційній бойовій обстановці. Скажімо, розглядаючи підрозділ зенітно-ракетних військ, аналітик визначає окремо склад бойових розрахунків, систему забезпечення бойовими комплектами, пункти управління, канали зв'язку, інфраструктуру ремонту, а далі вивчає, як ці елементи функціонують разом у випадку, якщо противник застосує засоби радіоелектронної боротьби, або якщо ресурс ракет вичерпаний, чи за умов швидкого передислокування.

Окрім того, у військовому аналізі широко застосовують методи історичного, порівняльного і конкретно-соціологічного дослідження, що належать до загальнонаукових. Історичний метод дозволяє робити висновки на базі накопиченого бойового досвіду, виявляти закономірності й повторювані

²² Зельницький А. Основи розроблення та імплементації політики гарантування якості вищої військової освіти в Україні. *Військова освіта*. 2022. С. 89–104. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/89-104> (дата звернення: 06.04.2025).

²³ Інформаційно-аналітична підтримка організації роботи органів військового управління під час планування операції / Л. Маслюк та ін. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. Т. 47, № 2. С. 75–84. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-47-2-75-84> (дата звернення: 06.04.2025).

помилки²⁴. Порівняльний метод, як зазначають С. Кубар, О. Мавренков та С. Матвійчук, охоплює порівняння різних зразків озброєнь, різних структур збройних сил або систем керівництва²⁵. На цій підставі формується розуміння переваг і недоліків кожного варіанта, що надзвичайно корисно для технічної політики й оборонного планування. Конкретно-соціологічні підходи проявляються у вивченні морально-психологічного стану особового складу, питань дисципліни, лідерства, комунікацій. Для прикладу, анкетування військовослужбовців стосовно рівня задоволення, довіри до командира або їхнього уявлення про боєздатність свого підрозділу може стати підставою для коригування управлінських рішень щодо кадрової політики або системи бойової підготовки.

Перехід до суто спеціальних методів військового аналізу відкриває дуже різноманітний спектр, починаючи з операційного дослідження (operational research) і закінчуючи розробкою математичних моделей, імітаційним моделюванням, методами експертних оцінок, ігровим аналізом і системою військових ігор. Операційне дослідження виникло і було розвинене спершу у збройних силах країн Заходу в період Другої світової війни як спосіб оптимізації застосування обмежених ресурсів, логістичних ланцюгів, аналізу ефективності озброєнь. Суть полягає в тому, що будь-яку військову операцію або завдання (скажімо, планування протичовнової боротьби, охорону конвоїв, організацію системи ППО) можна розкласти на кілька ключових параметрів і відшукати такий варіант їх поєднання, який би забезпечив мінімізацію втрат і максимізацію ефективності. На переконання турецького дослідника У. Їлдирима, операційне дослідження стало методологічною основою для раціонального розв'язання бойових задач, оскільки дозволило застосовувати математичні методи лінійного, нелінійного чи динамічного програмування, а також теорію ймовірностей та

²⁴ Shevchenko C. V., Morei T. V. The genesis of methods and tools of counterintelligence activities of a national special service: historical experience and prospects. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. Vol. 4, no. 85. P. 140–146. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.20> (date of access: 10.03.2025).

²⁵ Kubar S., Mavrenkov O., Matviichuk S. Methods of categorizing samples of armaments and military equipment according to the level of their modernity. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту авіації*. 2022. No. 18(25). P. 38–46. URL: <https://doi.org/10.54858/dndia.2022-18-6> (date of access: 10.03.2025).

статистику²⁶. Для прикладу, якщо під час Другої світової війни в центрі уваги були досить прості задачі (наприклад, розташування зенітних батарей або оптимальний розподіл супровідних кораблів), то нині йдеться про значно складніші сценарії, коли системи зброї є високотехнологічними, а бойовий простір стає багатовимірним (у тому числі кіберпростір). Однак самі принципи операційних досліджень лишаються актуальними.

Імітаційне моделювання стало логічним розширенням підходу операційного дослідження. За допомогою спеціальних програмних комплексів відтворюють моделі бойових дій, сценарії застосування ракетно-артилерійських систем, авіації, флоту, або ведення бойових дій у міських умовах. При цьому враховують дуже розгалужену мережу змінних: характеристику озброєння, систему управління, дії противника, чинник рельєфу, стан погоди, психологічну готовність особового складу, наявність розвідданих тощо. Суть полягає в тому, щоб багаторазово «прогнати» модель, змінюючи вхідні параметри, і на підставі статистичних результатів відібрати найкращі варіанти застосування військ чи техніки. Як стверджує О. Кільменінов, імітаційне моделювання дозволяє мінімізувати ризик, пов'язаний з експериментами в реальних бойових умовах, і тим самим дає шанс «у теорії» перевірити дієвість тих чи інших концепцій²⁷. На думку автора, тут буде правильним зробити застереження, що, безперечно, існує проблема відповідності моделі реальній обстановці, адже повністю передбачити всі тонкощі бойової дійсності складно. Проте імітаційні методи дають вагому перевагу, особливо при підготовці пропозицій до стратегічних і оперативних планів.

Одним з ефективних спеціальних методів вважають метод сценаріїв, тобто систематичний опис можливих майбутніх ситуацій, починаючи від геополітичного контексту і закінчуючи розгортанням противником певних сил на

²⁶ Yildirim U. Military Operations Research: Origins, Recent Past, and Present. *Türk Savaş Çalışmaları Dergisi*. 2021. Vol. 2, no. 1. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.52792/tws.916617> (date of access: 10.03.2025).

²⁷ Кільменінов О., Чопа Д., Загородніх В. Проблемні питання та перспективи використання системи імітаційного моделювання JCATS для проведення заходів підготовки на оперативному рівні. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2024. Т. 51, № 3. С. 51–59. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-51-3-51-59> (дата звернення: 11.03.2025).

конкретній ділянці фронту. Метод сценаріїв полягає у тому, щоб не просто визначити «найімовірніший» варіант, а й змодельовати декілька гіпотез, кожен з яких проаналізувати з погляду ймовірності настання та наслідків. До прикладу, при аналізі можливого збройного конфлікту в умовах гібридного впливу може бути створено сценарій «масштабної агресії» з залученням регулярних підрозділів противника, сценарій «локального конфлікту» з обмеженим застосуванням диверсійно-розвідувальних груп, сценарій «затяжної позиційної війни з мінімальним просуванням» та інші. Для кожного з них складаються гіпотези щодо ресурсного забезпечення, логістики, бойового і морального стану підрозділів, зовнішньополітичної підтримки. Завдяки такій методиці команда військових аналітиків отримує комплексне бачення та ймовірні ризики. На думку Л. Мазуренко, метод сценаріїв корисний однаково для стратегічного рівня (де важливо оцінити довгострокові виклики), та для оперативно-тактичного, коли потрібно швидко згенерувати декілька варіантів дій на конкретній ділянці. Більше того, він доволі широко застосовується під час освітньої підготовки майбутніх офіцерів²⁸.

Окрему вагому роль у військовому аналізі відіграє ігровий метод. Це система заходів, коли з використанням бойових ігор або комп'ютерних симуляцій (так звані war games) аналізують взаємодію різних сторін конфлікту, їхні можливості, порядок застосування сил, розвідку і контррозвідку, намагаючись передбачити поведінку реальних сторін війни. Задіяні можуть бути як фізичні штабні ігри на картах, з просуванням фішок підрозділів і фіксацією втрат, так і комп'ютерні системи з автоматизованим розрахунком. Суть полягає у створенні максимально реалістичних умов для виявлення, як реагує командування на ту чи іншу раптову зміну обстановки, як втілюється управлінське рішення, наскільки точно дотримано принципів бойового застосування військ, чи достатньо ефективно застосовується система підтримки й забезпечення. Л. Мазуренко

²⁸ Mazurenko L. The use of virtual reality technologies in military education. *Collection of Scientific Papers of Uman State Pedagogical University*. 2024. No. 3. P. 26–32. URL: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.3.2024.312954> (date of access: 11.03.2025).

зазначає, що подібні військові ігри водночас виступають методом навчання та інструментом науково-дослідного характеру, оскільки їхні результати дають змогу узагальнювати досвід, модифікувати плани та тактику, здійснювати корегування в оперативних документах²⁹.

Потрібно зауважити, що до спеціальних методів належить і теорія ігор у класичному математичному сенсі. Втім, у військовій практиці вона рідко реалізується у «чистому» вигляді, швидше за все, її елементи інтегровані у загальні моделювальні та ігрові підходи. Але в деяких випадках, коли йдеться про, наприклад, розрахунок курсів літаків-перехоплювачів проти ворожого бомбардувальника, або оптимізацію протидії ворожим безпілотникам, можуть застосовуватись алгоритми з теорії ігор, щоб формалізувати поведінку «гравців» та визначити оптимальні стратегії³⁰. Такий підхід, на думку автора, особливо ефективний, коли вдається кількісно оцінити виграш, ризики ймовірного противника, вартість своїх дій.

Військовий аналіз також спирається на методи експертних оцінок, коли залучається група фахівців (у тому числі офіцерів з бойовим досвідом, науковців, інженерів) задля формування колективного судження про нові зразки озброєнь, ефективність навчань, потребу в модернізації, пріоритетність розподілу коштів. Такий підхід дозволяє інтегрувати якісні міркування різних галузевих напрямів і відтворити узагальнений погляд, зменшуючи суб'єктивізм окремих осіб³¹.

Класичним прикладом методу експертних оцінок є процедура Дельфі, коли організаторами формулюються питання чи гіпотези, експерти індивідуально дають оцінки, які потім узгоджуються з повторним раундом оцінювання, поки не

²⁹ Mazurenko L. The use of virtual reality technologies in military education. *Collection of Scientific Papers of Uman State Pedagogical University*. 2024. No. 3. P. 26–32. URL: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.3.2024.312954> (date of access: 11.03.2025).

³⁰ Калмиков Д. В., Рудянова Т. М. Застосування теорії ігор у військовій справі. *Priority directions of science and technology development* : Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference, м. Київ, 22–24 листоп. 2020 р. Київ, 2020. С. 439–443. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/57291/1/Матеріали%20конф.%20огірок.%20%20Київ.2020.pdf#page=439> (дата звернення: 11.03.2025).

³¹ Салогуб Д. Ю. Застосування методу експертних оцінок при моделюванні розвитку системи матеріально-технічного забезпечення повітряних сил України. *Військова освіта*. 2012. С. 349. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/Fly/article/view/2694> (дата звернення: 11.03.2025).

буде досягнуто певного узгодження. Також використовують метод «круглого столу» або дискусійні панелі, де стикаються різні позиції. Важливою умовою тут є професійна компетентність і різнобічний досвід залучених експертів, а також наявність достовірної інформації щодо аналізованої проблеми. Доречним вважаємо тут згадати і про позицію С. М. Возняка, який слушно зазначав, що у військовому середовищі інколи буває складно уникнути упереджень або тиску авторитетів, тому процедура експертного оцінювання вимагає чіткої регламентації і створення умов для вільного висловлювання³².

Чимдалі більшого поширення в оборонних структурах набувають методи прогнозування, засновані на великих масивах даних і технологіях штучного інтелекту. Ці методи не обмежені класичними підходами лінійної екстраполяції чи регресійного аналізу, а застосовують сучасні алгоритми машинного навчання, кластеризації, нейронних мереж, що дає змогу аналізувати складні кореляційні залежності та будувати ймовірнісні моделі розвитку ситуацій³³. Приміром, для оцінки ймовірності успішного перехоплення ворожих ракетних систем можна вносити в модель дані про траєкторії, характеристики систем ППО, помилки наведення, наявність хибних цілей, вплив погодних умов і протидію радіоелектронних засобів. Вихідні результати такого аналізу потім лягають в основу рекомендацій командувачам і штабам, які обирають пріоритети розміщення та бойового застосування комплексів ППО.

Методологічні засади військового аналізу охоплюють також концепцію «циклу управління військовими діями» (іноді згадувану як цикл ООДА: Observation — Orientation — Decision — Action), запропоновану свого часу полковником ВПС США Дж. Бойдом. Цей цикл описує послідовність етапів від спостереження обстановки, через орієнтування і порівняння з попереднім

³² Методика оцінювання результативності шляхів взаємодії ЗС України з Північноатлантичним Альянсом / С. М. Возняк та ін. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2019. № 3-64. С. 11–17. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2018-3-64/11-17> (дата звернення: 11.03.2025).

³³ Скоринг професійного довголіття в учасників сучасних збройних конфліктів / О. В. Селюк та ін. *Public Health 2022* : Матеріали V Науково-практ. конф. з міжнар. участю «Акад. читання ім. Володимира Пас. в рамках 31-ої Міжнар. мед. вист., м. Київ, 6 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 81–83. URL: <http://ir.nuozu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/lib/4174/1/25-137-PB.pdf#page=81> (дата звернення: 11.03.2025).

досвідом, до ухвалення конкретного рішення та дій. Перевага того, хто швидше проходить цей цикл, полягає в здатності випереджати противника і ставити його перед доконаним фактом, що є суттю мережоцентричного ведення бойових дій. Саме звідси у методологію військового аналізу входять поняття інерції рішень, швидкості потоку інформації, можливості «зламувати» або затримувати цикл управління противника. Навіть в українській військовій науці останніх років розглядається важливість адаптації циклу ООДА до реалій вітчизняних бойових дій, особливо з урахуванням гібридних складових, де спостереження включає моніторинг інформаційного простору і ризики кібернетичних атак, а орієнтування містить політичні й економічні чинники³⁴.

У методології військової справи науковці також наголошують на методі SWOT-аналізу, відомому з цивільного менеджменту, проте адаптованому для оборонної сфери. Цей метод дає змогу виокремити сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) і загрози (T) у контексті розвитку збройних сил, оборонно-промислової бази чи конкретної військової операції. Завдяки систематичному застосуванню SWOT можна визначити, наприклад, які аспекти бойової підготовки слід посилити, аби компенсувати слабкі місця (скажімо, брак тренажерів, відставання в точності артилерійських ударів), як використати зовнішні можливості (міжнародні навчання, програми міжнародної допомоги), а також від яких загроз потрібно відмежуватися шляхом зміни організаційних структур чи переозброєння. Метод цей не є суто математичним, але привносить якісний, «багатовимірний» аналіз, що пасує до комплексних реалій, з якими стикається військове керівництво³⁵.

Таким чином, у сучасній українській (і не тільки) науковій та практичній думці утвердилося кілька основних методологічних векторів, які формують теоретичну й методичну основу військового аналізу:

³⁴ Планування інформаційно-психологічної операції на основі реалізації циклів Бойда / Г. В. Певцов та ін. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2019. № 1. С. 23–29. URL: <https://surl.li/rynkov> (дата звернення: 12.03.2025).

³⁵ Лойшин А. А. Структурований опис підсистеми управління фінансовими ризиками військової частини за допомогою SWOT-аналізу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 13–18. URL: <https://surl.li/ayessq> (дата звернення: 12.03.2025).

- загальнонаукові засади системності й структурності, без яких неможливо адекватно відобразити взаємопов'язані елементи воєнно-стратегічної сфери;
- спеціальні методи, розроблені або адаптовані під військові реалії — операційне дослідження, імітаційне моделювання, метод сценаріїв, ігровий аналіз, експертні оцінки;
- нові технологічні методи аналізу та прогнозування (зокрема, алгоритми машинного навчання), що стали можливими завдяки комп'ютеризації та розвитку інформаційних систем;
- врахування людського фактора — морально-психологічного стану, лідерства, соціологічних чинників, зростання ролі професійності та компетенцій офіцерів і солдатів.

Такий багатовимірний підхід дає військово-політичному і військово-стратегічному керівництву інструментарій для адекватного розв'язання питань оборонного будівництва, забезпечення боєздатності та оперативного планування.

Важливим моментом є те, що застосування названих методологічних підходів відбувається у специфічному середовищі, де присутні гострі часові обмеження, обов'язковість підпорядкування наказам, складна ієрархія і, найголовніше, на кону нерідко стоять життя військовослужбовців і доля держави. Тому класичні наукові методи, що виходять з принципу вільної дискусії чи неформальної творчості, в армії не завжди спрацьовують у чистому вигляді. Зате реалізуються змішані схеми, наприклад, оперативно-тактичні ігри під жорстким контролем штабів, коли рішення все одно приймає командир, але аналітики можуть пропонувати йому різні варіанти, обґрунтовані математичним або імітаційним аналізом. Або ж, скажімо, використання методів експертного опитування відбувається в контексті секретності й обмеженості інформації, коли далеко не всі експерти мають повний доступ до деталей. У такому разі надважливо мати відповідну процедуру узгодження результатів і механізм гарантування безпеки даних. Тобто методологія військового аналізу містить

також і низку «процедурних» норм, які допомагають узгодити загальнонаукові й спеціалізовані інструменти з військово-організаційною специфікою.

Методологічні підходи у військовому аналізі не обмежуються виключно вирішенням суто бойових завдань чи питань розміщення і застосування військ. Вони охоплюють і ширші питання оборонного менеджменту, зокрема визначення оптимальної структури Збройних сил і їх чисельності, планування оборонного бюджету, формування програм розвитку озброєнь, аналіз кадрової політики, розробку системи бойової підготовки, управлінням життєвим циклом військової техніки, а також інтеграцію зусиль з міжнародними партнерами (вимоги взаємосумісності, офсетні угоди, ліцензійне виробництво та ін.). Яскравим прикладом може слугувати метод «program budgeting», коли витрати на кожну програму (скажімо, створення високоточної артилерії, будівництво корветів, закупівля безпілотних літальних апаратів) аналізуються за участі фінансово-економічних фахівців, військових експертів і планувальників, щоб встановити, як саме це співвідноситься з наявними ресурсами і стратегічними пріоритетами³⁶. Такий багаторічний плановий цикл передбачає, що методологія оцінки витрат і результатів має базуватися не тільки на кількісних показниках, а й на експертній думці, в тому числі з урахуванням геополітичних загроз. Отже, військово-економічна складова аналізу теж отримує підґрунтя в загальнонаукових методах (системний підхід, порівняльний аналіз, програмно-цільовий метод) і спеціальних інструментах (операційне дослідження, моделювання сценаріїв).

У сучасному науковому дискурсі можна також зустріти позицію, що окрім суто раціонально-аналітичних методів, армійська практика здавна використовує евристичні підходи. Досвідчений командир інтуїтивно відчуває слабкі місця чи слушний момент для удару, спираючись на раніше накопичений бойовий досвід, попередні перемоги чи поразки, власні спостереження й психофізичну

³⁶ Ратушняк С. О., Філяс М. В. Доцільність використання досвіду іноземних країн у процесі програмно-цільового бюджетування в оборонній сфері. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 165–169. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11117/1/ratushnyak.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).

підготовку. Такі інтуїтивно-логічні методи тяжко формалізувати, але вони, безперечно, становлять вагому складову військового аналізу, особливо в умовах, коли необхідно приймати миттєве рішення при гострому браку часу і неповній інформації. Однак, як наголошує О. Ф. Приліпко, сучасна методологія військового аналізу має об'єднувати раціональні наукові методи і цінний інтуїтивний досвід командирів, оскільки одне без другого може бути недостатнім³⁷. У раціональних моделях буває складно описати всі варіації бойових подій, а надмірна опора на інтуїцію часом породжує непередбачувані наслідки. Саме в балансі методологічної строгості й творчого бачення полягає запорука успішного аналізу.

У наш час, коли бойові дії дедалі частіше отримують компоненти інформаційно-психологічного впливу, кібернетичних атак, маніпуляцій громадською думкою, військово-теоретична думка підкреслює і необхідність синергетичного та міждисциплінарного підходу. Застосування загальнонаукових методів (психологічних, соціологічних, інформатичних) і військово-спеціальних методик (ігрове імітування, експертний прогноз) в інтегрованій формі дає змогу охопити весь спектр чинників, що можуть вплинути на результат. Отже, порівняно з XIX чи XX століттями, коли стратегічне мистецтво трималося переважно на досвіді польових генералів і обмеженому колі аналітиків, сьогодні методологія військового аналізу стає по-справжньому комплексною дисципліною, яка черпає ідеї з математики, кібернетики, теорії систем, психології, історії військового мистецтва, економіки, політології та низки інших галузей.

Таким чином, методологічні підходи і загальнонаукові та спеціальні методи військового аналізу утворюють міцний базис для прийняття обґрунтованих рішень у галузі оборонного планування, оперативного застосування збройних

³⁷ Приліпко О. Ф. Моделювання професійної діяльності фахівців Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 43. С. 273–280. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=Приліпко%20О\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=Приліпко%20О$) (дата звернення: 12.03.2025).

сил, оцінки технічних програм і вироблення військової політики. Вони дотримуються чіткого принципу комплексності, враховуючи взаємозв'язки між різними компонентами військової організації, між характеристиками зброї та оперативними вимогами, між людським чинником і технічним прогресом, між соціально-психологічним станом військ і боєздатністю підрозділу. Завдяки таким підходам військово-оборонне керівництво має у своєму розпорядженні наукові засоби для мінімізації ризиків, раціонального використання ресурсів і досягнення переваги над противником. За свідченням досвіду багатьох країн світу, саме грамотне застосування зазначеної методології і методів дозволяє перетворити воєнну організацію на високоефективний інструмент стримування та реагування, який володіє здатністю гнучко підлаштовуватися до мінливої обстановки і при цьому не втрачати чіткого розуміння загальної цільової настанови.

1.3. Світовий та історичний контекст становлення системи військового командування і його релевантність для України

Світовий та історичний контекст становлення системи військового командування охоплює багатовіковий досвід різних держав і народів у питаннях організації збройних сил, формування ієрархічних структур, упровадження принципів управління військами, а також осмислення способів мотивації і підготовки особового складу до найскладніших бойових завдань. З огляду на загальну логіку розвитку цивілізації, початок розбудови первісних форм командування зазвичай пов'язують із часами, коли найпростіші племінні колективи потребували координувати дії загонів мисливців чи воїнів, виконувати ритуальні або обрядові функції захисту своїх територій. Утім, тільки з формуванням більш структурованих суспільств та перших держав у Месопотамії, Стародавньому Єгипті, на берегах Нілу й у Мікенській Греції зароджуються виразні риси формальної воєнної ієрархії, які можна визнати прообразом сучасних командних систем. Уже в асирійських і вавилонських джерелах можна простежити наявність посад, пов'язаних із відданням наказів,

плануванням походів, управлінням табором; хоча ці функції часто перепліталися з жертвними чи ритуальними обов'язками, або були прямим продовженням абсолютної влади правителя як божого намісника. Такі системи командування були обтяжені тісним злиттям релігійних та військових функцій, однак сам факт існування владної вертикалі із чітким розподілом повноважень між царем, воєначальниками й загоновими командирами є свідченням зародження управлінських механізмів. Цей досвід, хай і фрагментарно, дійшов до нас через клинописні тексти і свідчить, що навички організації військ та віддання розпоряджень формувалися тисячоліттями³⁸.

Подальший розвиток системи військового командування отримав нові імпульси в античному світі, де грецькі поліси, а потім елліністичні царства й Римська республіка-імперія опрацювали низку інституцій, що визначали функції й авторитет воєначальника. Антична Спарта, приміром, із суворим військово-виховним устроєм усієї громади, вже передбачала поділ війська на загони з підпорядкуванням офіцерам різних щаблів, а римляни, розвиваючи республіканську й імперську модель, упровадили легіон як універсальну структурну одиницю зі складною ієрархією командирів (центуріонів, трибунів, легатів), кожен з яких мав специфічну зону відповідальності. У римських джерелах наголошується на майстерності легіонів у злагоджених діях і чіткому підпорядкуванні наказам, що стало вагомим чинником успіхів Риму в численних кампаніях. Система прапорів, сурм, військових наказів з табору, інтенсивне використання організаційної логіки (комплексна логістика, регулярна ротація служб) — усе це вказує, що римська військова машина була втіленням складної, але водночас гнучкої системи командування, де воєначальник (консул, полководець, імператор) мав широкий діапазон владних повноважень, які простягалися на всю територію походу. Незважаючи на залежність від конкретних особистостей, помітне прагнення виробити універсальні принципи

³⁸ Driessen J. M., MacDonald C. Some Military Aspects of the Aegean in the Late Fifteenth and Early Fourteenth Centuries B.C. *The Annual of the British School at Athens*. 1984. Vol. 79. P. 49–74. URL: <https://doi.org/10.1017/s0068245400019869> (date of access: 12.03.2025).

віддання наказів і підтримання дисципліни (суворе покарання за дезертирство, створення підрозділів-авангардів і резервів тощо). Римський досвід, за свідченням зарубіжного дослідника Ф. К. Дрогули, справив вирішальний вплив на становлення європейських уявлень про командування у Середньовіччі і навіть у Новий час, зокрема через церковне право і канали міждержавних культурних обмінів³⁹.

У Середньовіччі розбудова військового командування відбувалась доволі неоднозначно. З одного боку, феодална роздробленість і васальні відносини породжували картину різноманітних дружин, ополчень і лицарських загонів, які часто мали більше особисту відданість сюзеренові, ніж належали єдиному централізованому управлінському механізму; з другого — формування великих держав (Англії, Франції, Священної Римської імперії) підсилювало прагнення королів і магнатів до створення сталої організації війська, запровадження посад маршала, конетабля, сенешаля, які відігравали роль головних воєначальників. В Англії після норманського завоювання з'явилися інститути шерифів і графів, що підпорядковували собі місцеву міліцію, одночасно виконуючи функції військового командування і забезпечення. Проте централізований контроль короля за різного роду феодалами залишався слабким, а отже, командна вертикаль часто потерпала від політичних чвар і недостатньої єдності⁴⁰. У Західній Європі, втім, розвивалися окремі військові ордени (тамплієри, госпітальєри), котрі запроваджували надзвичайно суворі статuti та ієрархію команд, що нагадувало про необхідність монолітного підпорядкування, в чомусь передбачаючи майбутню гранично субординовану структуру регулярних армій.

Новим етапом стала епоха раннього Нового часу, з розгортанням постійних найманих армій і вдосконаленням державного апарату. У Франції Людовіка XIV, Пруссії Фрідріха Великого, інших державах починають формуватися

³⁹ Drogula F. K. *Commanders and Command in the Roman Republic and Early Empire*. Chapel Hill : University of North Carolina Press, 2015. 432 p. URL: <https://archive.org/details/commanderscomman0000drog> (date of access: 13.03.2025).

⁴⁰ Marvin L. W. *Medieval and Modern C2: Command and Control in the Field during Western Europe's Long Twelfth Century (1095–1225)*. *War & Society*. 2016. Vol. 35, no. 3. P. 152–179. URL: <https://doi.org/10.1080/07292473.2016.1196921> (date of access: 13.03.2025).

централізовані військові відомства (воєнні колегії, міністерства, генеральні штаби), створюються статути, що деталізують обов'язки кожної посади, посилюється дисципліна й регламентація щоденної діяльності. Це безпосередньо позначається на системі командування, оскільки армія вже не є випадковим зібранням васалів чи приватних дружин, а інституційно закріпленою структурою, що підпорядковується королю чи імператору через мережу призначених офіцерів. Принципи вдосконалення армійської ієрархії стають предметом наукових узагальнень, про що свідчать праці видатних військових теоретиків XVIII століття⁴¹. Цей процес значно прискорився після наполеонівських воєн, які виявили переваги гнучких і маневрених структур, де командувачі корпусів та дивізій отримують певну свободу дій, але загальне спрямування задає імператор або верховний командир. Система генерального штабу, що склалася за Наполеона, ідеї масового призову, оперативний поділ армії на корпуси з наданими службами підтримки та розвідкою — всі ці досягнення стали родовим корінням сучасних оборонних механізмів.

Окремо слід згадати внесок Прусії XIX століття - Клаузевіц, Мольтке Старший і ряд інших генштабістів сформулювали поняття «інтегрованого військового управління», коли детальний аналіз обстановки, розподіл завдань між родами військ, створення планів операцій стає прерогативою генерального штабу під орудою Начальника Генштабу, а монарх чи верховний головнокомандувач затверджують ключові рішення. Роль генштабу не обмежувалася суто плануванням: через систему атестатів, інструкцій та ретельного вивчення досвіду попередніх кампаній, він впроваджував певний «науковий» підхід до військової справи. До практики увійшли регулярні штабні навчання і військові ігри (Kriegsspiel), що знаменували перехід від інтуїтивно-особистих методів ведення війни до системнішого й раціональнішого. Авторитетні історики, аналізуючи цю прусську школу, вбачають у ній прямого

⁴¹ Гладович В. Війни в мереживі: еволюція військової думки у XVIII ст. Частина II. *Львівський історичний клуб*. URL: <https://lvivmedievalclub.wordpress.com/2021/02/28/війни-в-мереживі-еволюція-військової-2/> (дата звернення: 12.03.2025).

попередника сучасних підходів, коли військове командування намагається спиратися на злагоджені штабні процедури і високий рівень підготовки офіцерського корпусу, а не лише на харизму одного полководця⁴².

Зі сплеском загальнотехнічного прогресу наприкінці XIX — початку XX століття (поява залізниць, телеграфу, парових кораблів, кулеметів, авіації) військове командування зазнало чергової трансформації: можливості швидкого перекидання великих мас військ і необхідність координації багатоешелонованих операцій вимагали створення багаторівневих структур, у яких суворо визначено, хто відповідає за стратегічне, а хто за оперативне і тактичне планування. Світові війни XX століття виявили здатність цілих державних систем максимально мобілізувати ресурси, уніфікувати методи управління, підпорядкувати економіку й суспільство загальним цілям ведення війни. Німеччина, Радянський Союз, США, Велика Британія, створювали грандіозні апарати військово-промислового виробництва, упроваджували союзні (або коаліційні) штабні структури, розвивали централізовані міністерства оборони. Досвід двох світових воєн продемонстрував зростання ролі генеральних штабів та об'єднаних командувань і посилив значення взаємодії з урядами, дипломатичними відомствами, промисловістю. Зокрема, Дуглас Макартур і Дуайт Ейзенхауер у США набували статусу не просто воєначальників, а провідних фігур, які координують колосальні людські й матеріальні ресурси, формують стратегічну доктрину і реалізують масштабні операції⁴³. Така гігантська ієрархічна машина, однак, не могла обмежуватися лише військовими, оскільки у ній активну роль відігравали політичні лідери, стратегічні ради, міжвідомчі комітети. Послідовно, розвиток мало фундаментальне значення для генези розуміння військового командування в його сучасному вигляді.

⁴² Flesher M. M. Repetitive order and the human walking apparatus: Prussian military science versus the Webers' locomotion research. *Annals of Science*. 1997. Vol. 54, no. 5. P. 463–487. URL: <https://doi.org/10.1080/00033799700200451> (date of access: 14.03.2025).

⁴³ Пугач В., Корольов С., Петрук О. В. Історія війн та військового мистецтва (у тому числі історія українського війська) : навч. посіб. Харків : БЮІ НІОУ ім. Я. Мудрого, 2021. Т. 1 : 3 війн стародавнього світу до другої світової війни. 136 с. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/20257/1/np_IVVM.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

У повоєнний період відбулася «біполярна» розбудова систем військового командування в контексті «холодної війни». У СРСР остаточно сформувався Генеральний штаб як головний орган оперативно-стратегічного планування, керований Міністром оборони і Політбюро, у США з'явилися Об'єднаний комітет начальників штабів (Joint Chiefs of Staff), системи Unified Combatant Commands із різними географічними чи функціональними зонами відповідальності. НАТО виробило свій механізм командування об'єднаними силами, який спочатку базувався на досвіді союзників часів Другої світової, але поступово вдосконалювався в напрямку створення уніфікованих стратегічних команд і періодичних узгоджень стандартів (STANAG)⁴⁴. Можна констатувати, що світовий контекст засвідчив тенденцію: від суто національних командних вертикалей країни плавно рухаються до багатонаціональних структур, де забезпечується взаємосумісність штабів, процедур, зв'язку, логістики. А отже, поняття військового командування перестає бути внутрішньою справою кожної окремої країни.

Історичний огляд був би неповним без згадки про азійські традиції. Давній Китай, завдяки творам Сунь-цзи, У-цзи, Сима Цяня, заклав підвалини нетрадиційних підходів до командування, наголошуючи на маневрі, хитрощах, психологічному впливові. Важлива для світового контексту й історія Османської імперії та її армійського ладу, в яких султанові підпорядковувалися яничари та спагі, а військова бюрократія мала ознаки дуже жорсткої вертикалі й водночас складної внутрішньої конкуренції. Варто відзначити також реформу Мейдзі в Японії, де під впливом західних інструкторів вибудовувалася сучасна армія з новими принципами командування, що зумовило видатні успіхи японців у війнах з Китаєм та Росією⁴⁵.

⁴⁴ J D. E. History of the Unified Command Plan 1946-2012. Washington, DC : Joint History Office, Office of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2013. 184 p. URL: https://www.jcs.mil/portals/36/documents/history/institutional/command_plan.pdf (date of access: 16.03.2025).

⁴⁵ Rosen S. P. Strategic Traditions for the Asia-Pacific Region. *Naval War College Review*. 2001. Vol. 54, no. 1. P. 1–8. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2388&context=nwc-review> (date of access: 17.03.2025).

Якщо ж звернутися конкретно до релевантності цього світового та історичного контексту для України, то передовсім варто вказати на низку паралелей. Протягом століть українські землі перебували під впливом різних цивілізаційних оточень — від Великого князівства Литовського, Корони Польської, Речі Посполитої, Габсбургів до Російської імперії. Таке положення, відповідно, породило строкатість військових традицій і форм організації козацьких полків, гайдамацьких загонів, пізніше — підрозділів у складі австрійської чи російської армій. Ідея командування, що будується на засадах виборності козацького гетьмана та старшини, окремих січових звичаїв, помітно відрізнялася від типового ієрархічного ладу. Водночас впливи регіонів і інтеграція фахівців, які проходили службу в чужоземних арміях, формували певну гібридну модель. У ХХ столітті українці перебували переважно у складі радянської військової системи, яка успадкувала від імператорської та революційної Росії централізований, жорстко вертикальний підхід, доповнений особливостями компартійного контролю через політруків і комісарів. Незважаючи на це, чимало українських військовиків переймали розроблені ще за часів Мольтке принципи штабного планування, вдосконалювали оперативне мистецтво, проходили школу стратегічного аналізу. Слід також зазначити, уже в незалежній Україні, з 1991 року, почалося поступове реформування Збройних сил і системи командування, що логічно ставить питання про актуальність світового досвіду. Адже зростаюча необхідність побудови взаємосумісності зі структурами НАТО, бажання перейти від громіздкої радянської вертикалі до більш ефективної, гнучкої, адаптивної системи, що відповідає новим загрозам (зокрема гібридному характеру конфліктів), продиктували активне вивчення історичних та закордонних моделей⁴⁶.

Таким чином, історія становлення світових систем командування пропонує Україні багатий спектр прикладів, які можна з користю адаптувати, уникаючи як

⁴⁶ Пугач В., Корольов С., Петрук О. В. Історія війн та військового мистецтва (у тому числі історія українського війська) : навч. посіб. Харків : БЮІ НІОУ ім. Я. Мудрого, 2021. Т. 1 : З війн стародавнього світу до другої світової війни. 136 с. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/20257/1/np_IVVM.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

крайнощів гіперцентралізації, так і надмірного лібералізму у військовій вертикалі. У деяких розвідках українських військових істориків наголошується, що найкращий результат досягає та держава, яка зуміла віднайти рівновагу між централізованим плануванням і делегуванням повноважень на місцях, між суворою дисципліною і поширенням ініціативи молодших командирів. Варто звернути увагу на сучасний перехід країн НАТО до так званого «Mission Command», коли вище командування визначає мету та бажані результати операції, а конкретні методи і схеми дій залишають широку свободу підлеглим, уникаючи надмірної зарегульованості⁴⁷. Такий підхід має в історії аналогії — від згаданих корпусів Наполеона до концепції «Auftragstaktik» у німецьких збройних силах⁴⁸. Для України нині, в умовах протидії зовнішній агресії, надзвичайно важливо розвивати саме такі форми командування, які дозволяють оперативно реагувати на зміни обстановки, але водночас підтримують сувору дисципліну й порядок.

Адаптуючи світові традиції, Україна вже запровадила реформи структури Генерального штабу, поступово наближає стандарти обліку і планування до стандартів НАТО, організовує спільні багатонаціональні навчання, щоб випробувати нові командні процедури. Водночас наша держава черпає історичну спадщину козацького устрою, де були присутні елементи громадського схвалення та культурної ідентичності, які можуть сприяти морально-психологічному єднанню. На думку автора, посилення співпраці зі стратегічними партнерами, спільне навчання військових кадрів, вивчення досвіду держав, які розбудовували системи Command and Control в умовах обмежених ресурсів, збагачує українське командування і допомагає швидше опанувати найсучасніші цифрові та інтегровані технології, без яких неможливо вести війну в новітніх реаліях.

⁴⁷ Storr J. A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence Studies*. 2003. Vol. 3, no. 3. P. 119–129. URL: <https://doi.org/10.1080/14702430308405081> (date of access: 15.03.2025).

⁴⁸ Simonetti R. M., Tripodi P. Automation and the Future of Command and Control: The End of Auftragstaktik?. *Journal of Advanced Military Studies*. 2020. Vol. 11, no. 1. P. 127–146. URL: <https://doi.org/10.21140/mcuaj.2020110106> (date of access: 18.03.2025).

Історичні уроки засвідчують, що без належної системи військового командування навіть найчисленніша й найтехнологічніша армія може зазнати поразки, зіткнувшись із більш організованим та ініціативним противником. Приклад французької армії 1940 року, яка мала потужні ресурси, але занадто консервативне керівництво і застарілі принципи застосування бронетанкових військ, свідчить про небезпеку відставання в методах штабного управління та недооцінки поняття мобільності і координації⁴⁹. З іншого боку, досвід Ізраїлю, який, будучи невеликою державою, зумів створити високоефективну вертикаль командування, що поєднувала централізовану стратегію і гнучке використання оперативного рівня, і котра була здатна відбивати одночасні напади кількох країн, показав велику цінність мобільних штабів, планування на випередження, покладання на ініціативу молодших офіцерів⁵⁰. Такі приклади напряду корисні для України, оскільки підтверджують, що якщо командна вертикаль запроваджує сучасну методологію, уніфіковані стандарти і високий професіоналізм, це може компенсувати зовнішні слабини, зокрема відставання у чисельності військ чи ресурсах.

Таким чином, на історичну спадщину становлення військового командування не можна дивитися як на відокремлену від сучасних національних потреб: вона дає зразки структур (від стародавніх легіонів до сучасних бригадних бойових груп), викристалізовує фундаментальні принципи (субординації, дисципліни, планування, координації, особистого лідерства), водночас вказує на помилки, яких допускалися армії різних часів (зайва централізація, ігнорування ініціативи та роль нових технологій).

Для України світовий і історичний контекст має особливу релевантність у процесі не лише поточної відсічі агресії, а й подальшого реформування оборонної сфери, інтеграції в євроатлантичні структури. На думку автора, нашій

⁴⁹ Kovacs A. F. Military Origins of the Fall of France. *Military Affairs*. 1943. Vol. 7, no. 1. P. 25. URL: <https://doi.org/10.2307/1982991> (date of access: 19.03.2025).

⁵⁰ Polin B. A., Ehrman C. M. The Curious Relationship Between Military Service and Entrepreneurial Intentions in Israel. *Armed Forces & Society*. 2018. Vol. 46, no. 3. P. 438–453. URL: <https://doi.org/10.1177/0095327x18789074> (date of access: 17.03.2025).

державі треба імплементувати сучасні стандарти НАТО й набути гнучкості мережоцентричного підходу, де інформаційні технології й швидка взаємодія між усіма щаблями забезпечують істотну перевагу над більш громіздким противником. У той же час, історично сформована традиція козацької свободи й радянської централізації має бути осмислена й трансформована таким чином, щоби знайти оптимальний баланс між суворою статутною вертикаллю та простором для ініціативи, максимально ефективно використовуючи переваги обох моделей. Аналіз наукових досліджень дає підстави ствержувати, що сучасні командувачі мусять водночас бути носіями військових знань та майстрами інформаційної комунікації, політичної координації, налагодження міжнародної підтримки, співпраці з промисловцями, громадськими інституціями. Тому досвід великих коаліційних операцій у світових війнах, діяльність багатонаціональних контингентів під час нещодавніх операцій у різних регіонах світу демонструє прецеденти інтегрованого командування, корисні для України.

Підсумовуючи, світовий та історичний контекст становлення системи військового командування показує, що розвиток ефективного управлінського механізму в армії завжди був обумовлений поєднанням технічних інновацій, організаційних реформ, державної волі й політичної кон'юнктури. Те, що свого часу демонстрували давні імперії або пізніші великі держави, залишається актуальним і сьогодні, хоча технічний рівень і характер загроз суттєво змінилися. Для України цей контекст дає унікальний шанс обирати з історичного спадку найбільш доречні рішення, беручи за взірць як античні уроки злагодженості й дисципліни, так і сучасні приклади інтегрованих штабів і високих технологій. Тому реформування системи командування, яке триває в нашій країні, природно вписується в тисячолітню еволюцію військового мистецтва, і разом з тим воно є самобутнім, оскільки має відповідати конкретним загрозам і реальним ресурсам. Кінцева мета полягає в тому, щоб створити таку конфігурацію командування, яка дозволяла б Збройним Силам України впевнено реагувати на весь спектр викликів: від традиційного широкомасштабного вторгнення до локальних конфліктів і гібридних операцій, водночас розвиваючи спроможності, потрібні

для повноцінної участі у колективній безпеці регіону. Якщо спиратися на історичний досвід і враховувати глобальний розвиток військово-технічної сфери, це завдання цілком реалістичне - в різні епохи, у різних кутках світу армії знаходили ефективні форми командування, і нині Україна має безцінну спадщину й водночас відкритий доступ до новітніх методик, які слугують фундаментом власної стратегії.

Висновки до 1 розділу

За результатами аналізу теоретико-методологічних засад дослідження системи управління ЗСУ та іншими збройними формуваннями можна стверджувати, що сучасний розвиток військового управління ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних підходів, а також урізноманітнених концептуальних категорій, завдяки яким забезпечується цілісне й багаторівневе охоплення питань оборонної діяльності. Поняттєво-категоріальний апарат системи управління у військово-оборонній сфері охоплює низку основних понять, як-от «воєнна доктрина», «військово-технічна політика», «оборонно-промислова політика», «державне оборонне замовлення», «лідерство», «влада й авторитет командира», «мережоцентрична взаємодія» тощо. Усі вони, підкреслюють специфічність військового менеджменту, де поєднуються високий рівень дисципліни, складна ієрархія, потреба в оперативності та врахування людського чинника. Крім того, поняття дають змогу системно окреслити коло функцій і завдань, що покладаються на командирів і штабні органи.

Важливим є і той факт, що у воєнно-економічному та організаційному аспектах методологічна база управління в оборонній сфері спирається на комплекс загальнонаукових принципів (системність, структурність, історизм, аналіз і синтез), але доповнюється специфічно військовими формами досліджень (операційне дослідження, імітаційне моделювання, ігровий аналіз, метод сценаріїв), без яких неможливо повноцінно планувати бойові дії, розвивати оборонні спроможності й керувати взаємодією між родами військ. Аналіз структури понятійного апарату підтвердив, що системою управління ЗСУ та

іншими силовими формуваннями керують не тільки формальні інстанції на кшталт Генерального штабу чи відповідних командувань, а й механізми впливу, пов'язані з лідерством і морально-психологічними аспектами діяльності військового колективу. Лідерство переплітається з владно-розпорядчими повноваженнями, а успіх управлінських рішень залежить і від авторитету командира, його здатності генерувати довіру й ініціативність у підлеглих. Окрім того, на основі аналізу історії становлення військового командування виявлено, що перевірені часом принципи централізованого планування й субординації вдало поєднуються зі свободою тактичної ініціативи на нижчому рівні, що дозволяє ЗСУ пристосовувати західні, радянські та власні традиції й створювати адаптивну модель командування, релевантну специфіці протидії сучасним загрозам. Також доведено важливість координації оборонно-промислової політики з державними інтересами у сфері науково-дослідного й виробничого потенціалу, оскільки без тісного зв'язку між виробництвом озброєнь, системою їх закупівель і стратегічними планами бойового застосування не можна сформувати цілісну вертикаль управління.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне функціонування системи управління ЗСУ та іншими збройними формуваннями пов'язане з використанням комплексного поняттєвого апарату, який одночасно спирається на менеджмент, право, психологію, економіку та військово-технічні аспекти, поєднуючи їх у єдиному методологічному полі. На підставі аналізу, слід зауважити, що подальше удосконалення структури та практичних підходів до військового управління в Україні залежить від успішної інтеграції цих наукових і прикладних знань, готовності розвивати лідерські якості командного складу, упровадження раціональних форм планування й контролю, а також від максимального врахування світового досвіду з побудови злагодженої та сумісної з партнерами системи. Разом із тим історичні уроки підтверджують, що не можна обмежуватися суто механістичним копіюванням чужих моделей; важливо синтезувати їх із власними традиціями й ресурсними реаліями. Така стратегія дослідження та впровадження дозволить суттєво посилити обороноздатність і

досягти більш виваженої, послідовної та гнучкої системи управління, яка відповідатиме викликам сучасної епохи.

РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗСУ ТА ІНШИМИ ЗБРОЙНИМИ ФОРМУВАННЯМИ

2.1. Нормативно-правове регулювання діяльності ЗСУ та інших силових структур

Нормативно-правове регулювання діяльності Збройних Сил України та інших силових структур є визначальним чинником, що забезпечує правову визначеність, ієрархічний порядок, прозорість і легітимність усіх процесів, пов'язаних зі створенням, функціонуванням, реформуванням і застосуванням військових і правоохоронних органів держави. Згідно з поглядами О. Ткаченка та І. Євтушенка, система національного законодавства у сфері оборони та безпеки вибудовується на кількох рівнях від конституційних засад і закінчуючи підзаконними актами відповідних відомств (Міністерства оборони України, Генерального штабу, Міністерства внутрішніх справ, Служби безпеки, Служби зовнішньої розвідки, Державної прикордонної служби, Національної гвардії тощо)⁵¹.

Її специфіка полягає в тому, що нормативно-правові положення повинні однаково забезпечувати захист національних інтересів, дотримання принципів демократії, запобігання узурпації влади військовими посадовцями, гарантії прав і свобод людини та громадянина і дотримання міжнародних зобов'язань України у сфері безпеки. Саме така комплексна спрямованість створює поєднання у систему конституційно-правових норм, спеціальних законів, міжнародних договорів і внутрішніх статутів, які визначають повноваження, завдання й порядок дій військових відомств та інших формувань силового блоку.

Найвищу юридичну силу з-поміж нормативно-правових актів має Конституція України, в якій закріплено, що захист суверенітету та територіальної

⁵¹ Tkachenko O., Yevtushenko I. An improvement of normatively-legal adjusting of sphere of safety and defensive is in the conditions of the military aggression. *The scientific journal of the National Academy of National Guard "Honor and Law"*. 2022. P. 61–66. URL: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2022/3/82/267179> (date of access: 19.03.2025).

цілісності держави є найвищим пріоритетом, а Збройні Сили України (далі — ЗСУ) покликані забезпечувати оборону країни, охороняти її кордони і разом з іншими військовими формуваннями гарантувати безпеку громадян. У Конституції окремо обумовлено принципи цивільного контролю над ЗСУ й іншими військовими формуваннями, чітко прописана підзвітність і підконтрольність усіх силових відомств Президенту, Верховній Раді та уряду. Така засада, на думку автора, має виняткову вагу, адже саме від неї залежить дотримання демократичних стандартів у військовій сфері та унеможливлення сценаріїв, коли силові структури стають окремим самотійним чинником впливу на внутрішню політику всупереч волі суспільства. Конституційні положення вказують і на те, що діяльність ЗСУ не може бути спрямована на обмеження прав людини чи зміни конституційного ладу, а будь-які їхні дії всередині країни припускаються суто у випадках, прямо передбачених законом, зокрема при введенні воєнного стану або надзвичайного стану відповідно до процедури, визначеної законодавством⁵².

Не менш важливим блоком нормативно-правової бази є закони України, що безпосередньо регулюють устрій, завдання та функції збройних формувань. Передусім варто назвати Закон «Про Збройні Сили України», в якому закріплено загальні засади організації ЗСУ, структуру видів і родів військ, принципи укомплектування, специфіку оперативного і бойового застосування тощо. У ньому обумовлено основи управління й контрольні повноваження Головнокомандувача ЗСУ, Генерального штабу й інших органів військового управління. Також цей закон визначає відповідальність Міністерства оборони України як головного органу виконавчої влади, що провадить державну політику у сфері оборони, планує розвиток, забезпечення та бойову підготовку військ, готує нормативні документи, організовує міжнародне військове співробітництво⁵³.

⁵² Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text> (дата звернення: 20.03.2025).

⁵³ Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 № 1934-ХІІ : станом на 19 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення: 20.03.2025).

Водночас певні аспекти докладніше розкриваються в Законі «Про національну безпеку України», який містить стратегічні положення про систему управління обороною і координацію між відомствами⁵⁴, а також у Законі «Про оборону України», де обґрунтовано принципи й порядок підготовки держави до оборони, схему мобілізації, повноваження щодо формування оборонного бюджету, участі президента та уряду у визначенні воєнно-політичного курсу⁵⁵.

Заслужовують уваги і інші спеціальні нормативно-правові акти, наприклад, Закон «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України», що регламентує діяльність відомства, відповідального за безпеку урядових комунікацій і криптографічний захист⁵⁶; Закон «Про Національну гвардію України», який визначає військово-правовий статус цього формування, його завдання з охорони громадського порядку та безпосередньої участі в обороні⁵⁷; Закон «Про Службу безпеки України», що, окрім контррозвідки, передбачає заходи з протидії тероризму, охорони державної таємниці й участі у спеціальних операціях⁵⁸. На думку автора, у своєму поєднанні зазначені нормативно-правові документи формують цілком розгалужену структуру відповідальності, водночас пропонуючи механізми координації та контролю.

Третьою важливою ланкою правового забезпечення діяльності військових формувань та інших силових структур можна назвати підзаконні нормативні акти (постанови Кабінету Міністрів, укази Президента), відомчі накази та інструкції, інші акти внутрішнього регламенту (у тому числі статuti), які деталізують процедури управління, бойової підготовки, забезпечення, проходження військової служби. Зокрема, Статuti ЗСУ, затверджені відповідними законами

⁵⁴ Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 20.03.2025).

⁵⁵ Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII : станом на 5 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

⁵⁶ Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України : Закон України від 23.02.2006 № 3475-IV : станом на 28 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

⁵⁷ Про Національну гвардію України : Закон України від 13.03.2014 № 876-VII : станом на 27 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text> (дата звернення: 20.03.2025).

⁵⁸ Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII : станом на 9 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text> (дата звернення: 21.03.2025).

(Дисциплінарний⁵⁹, Внутрішньої служби⁶⁰, Гарнізонної та вартової служб⁶¹, Стройовий⁶²) закріплюють розгорнуті норми щодо прав і обов'язків військових посадових осіб, системи покарань і заохочень, правил несення служби, взаємовідносин між офіцерами й солдатами, порядку віддання й виконання наказів. Слід зауважити, що статuti мають особливий характер, оскільки прямо впливають на щоденний розпорядок і дисципліну в військових колективах. Вони набули чинності не відокремлено, а в контексті Конституції та законів, що гарантують права людини, проте водночас підпорядковані тій логіці, за якою армія набуває рис ієрархії, субординації та безумовного виконання наказів. Накази й директиви Міністерства оборони, СБУ чи МВС також деталізують процедури у специфічних галузях, наприклад, порядок експлуатації певних систем озброєння, логістику військового майна, правила проходження служби за контрактом, механізми відбору та призову⁶³.

Четвертий рівень нормативно-правових актів пов'язаний із міжнародними договорами та зобов'язаннями, які Україна взяла на себе у сфері оборони і безпеки. Так, Угода про співробітництво з НАТО⁶⁴, імплементація стандартів STANAG, участь у миротворчих операціях під егідою ООН чи інших міжнародних інституцій, двосторонні договори про військово-технічне співробітництво з різними державами накладають на ЗСУ й інші силові формування обов'язки дотримуватися міжнародних норм, від специфіки права збройних конфліктів до стандартів взаємосумісності та офсетних

⁵⁹ Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 551-XIV : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

⁶⁰ Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 548-XIV : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

⁶¹ Про Статут гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 550-XIV : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

⁶² Про Стройовий статут Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 549-XIV : станом на 1 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

⁶³ Shulhin V. Features of codification of legislation in the field of defense of Ukraine: organizational and legal aspects. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Legal Studies*. 2021. No. 119. P. 108–115. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2021/4.119-21> (date of access: 23.03.2025).

⁶⁴ Угода між Державами-учасницями Північноатлантичного Договору та іншими державами, які беруть участь у програмі "Партнерство заради миру", щодо статусу їхніх збройних сил (укр/рос) : Угода НАТО від 19.06.1995 : станом на 2 берез. 2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_042#Text (дата звернення: 23.03.2025).

домовленостей⁶⁵. Такі зовнішні чинники змінюють українське законодавство, адже кожний ратифікований договір або меморандум фактично включається в національну систему і вимагає коригування внутрішніх правил. Особливо це стосується реформ, спрямованих на інтеграцію до євроатлантичних структур, оскільки у низці законів і підзаконних актів з'являються посилання на стандарти НАТО, регулюються процедури обміну інформацією з партнерами, визначаються вимоги до військової освіти, що узгоджені з міжнародними протоколами.

Цікава риса нормативно-правового регулювання діяльності ЗСУ полягає в тому, що воно системно поєднується із загальним інститутом державної служби, але водночас іде окремим магістральним треком із чіткою специфікою військової дисципліни, системи звань, посад і атестації. Хоча Закон «Про державну службу» й визначає загальні положення щодо службовців і керівників державних органів, для офіцерів і солдатів діє особливе законодавство про проходження військової служби, де зазначається порядок контракту, мобілізації, призову, тривалості відпусток, пілг і соціальних гарантій⁶⁶.

Аналізуючи нормативний блок більш детально, необхідно зупинитися на питаннях правового режиму воєнного й надзвичайного стану. Відповідний Закон «Про правовий режим воєнного стану» регулює, за яких умов і в який спосіб держава може ввести особливий порядок здійснення владних повноважень, обмежити низку конституційних прав громадян, залучити додаткові ресурси для оборони, перевести господарство на військові рейки, запровадити комендантську годину, відчужити майно для військових потреб⁶⁷. На думку автора, усі згадані положення прямо стосуються функцій Збройних Сил та інших силових формувань, що дістають розширений обсяг повноважень, зокрема право

⁶⁵ Мудрак Ю. М. Підходи до імплементації стандартів НАТО у Збройних Силах України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2020. № 2-69. С. 6–10. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-2-69/6-10> (дата звернення: 24.03.2025).

⁶⁶ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 24.03.2025).

⁶⁷ Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII: станом на 8 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 24.03.2025).

здійснювати комендантську службу, встановлювати блокпости, залучати цивільні органи для підтримки військ.

Нерозривно пов'язана також і процедура мобілізації, визначена Законом «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», яка деталізує організацію призову ресурсів, створення військових комісаріатів (територіальних центрів комплектування), формування запасів речового, продовольчого та технічного майна, а також відповідальність посадових осіб за виконання планів мобілізації⁶⁸. Таким чином утворюється комплексний режим взаємодії між правовими положеннями і управлінськими рішеннями командирів і штабів, які мають діяти за єдиною процедурою, щоб не виникало суперечностей.

Окремою категорією постає правове регулювання так званих гібридних викликів, де основними механізмами стають закони «Про боротьбу з тероризмом»⁶⁹, «Про розвідку»⁷⁰, «Про контррозвідувальну діяльність»⁷¹. У вищезазначених законах задекларовані форми і методи залучення сили, специфіка проведення спеціальних операцій, застосування зброї, узгодження дій між підрозділами різних відомств, а також відповідальність за перевищення повноважень. Оскільки війська можуть брати участь в антитерористичних чи контрдиверсійних заходах, формуються режими «зон АТО» або операцій Об'єднаних сил, які набувають своїх юридичних специфікацій. Значення цього аспекту зросло після агресії РФ проти України, коли постала необхідність урегулювати діяльність підрозділів ЗСУ на територіях, формально не оголошених зоною повномасштабних бойових дій, але фактично охоплених гібридним конфліктом.

Особливо важливо наголосити, що нормативно-правове регулювання діяльності силових структур має забезпечувати чіткий розподіл компетенцій між

⁶⁸ Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 № 3543-ХІІ : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 24.03.2025).

⁶⁹ Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20.03.2003 № 638-IV : станом на 9 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

⁷⁰ Про розвідку : Закон України від 17.09.2020 № 912-IX : станом на 30 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20#Text> (дата звернення: 24.03.2025).

⁷¹ Про контррозвідувальну діяльність : Закон України від 26.12.2002 № 374-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-15#Text> (дата звернення: 25.03.2025).

різними органами: Президент як Верховний Головнокомандувач ухвалює рішення про застосування ЗСУ, видає Укази про воєнний чи надзвичайний стан, призначає на посади у вищому генералітеті⁷²; Верховна Рада затверджує такі Укази, ухвалює оборонні закони, контролює бюджет оборони⁷³; Кабінет Міністрів реалізує воєнно-економічну політику, формує і виконує державне оборонне замовлення, відповідає за матеріально-технічне і фінансове забезпечення⁷⁴. Кожне відомство, своєю чергою, розробляє відомчі накази й положення, які стосуються його внутрішньої діяльності. Завдяки такій багатовекторній структурі правовідносин створюється система стримувань і противаг, що зменшує ризик надмірної концентрації військової влади або політичних зловживань, а також сприяє ефективнішому використанню ресурсів та належній координації.

Водночас практична реалізація нормативно-правових приписів стикається з проблемами, такими як нестача фінансування, недосконалість механізмів імплементації, суперечності між різними правовими актами, відставання в розробці підзаконних документів чи обмеження матеріальної бази. На думку вітчизняної дослідниці О. Резнікової, в Україні ще існують неузгоджені аспекти між законами про різні силові структури, часом виникають колізії, коли функціонал органів дублюється. Окрім того, реформа децентралізації та розширення повноважень місцевих органів ускладнюють реалізацію оборонних заходів на місцях, якщо немає чітко затверджених регламентів взаємодії з військовими частинами. Проте цей процес наразі рухається у напрямку уніфікації, оскільки розробляються спільні накази, міжвідомчі інструкції, у тому

⁷² Kotliarenko O. P. Powers of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine: characteristics of content and volume. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2022. No. 2. P. 52–58. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.9> (date of access: 25.03.2025).

⁷³ Мельник С. М. Адміністративно-правове регулювання повноважень Верховної Ради України у сфері військового управління. *Приватне та публічне право*. 2019. № 3. С. 97–100. URL: <https://surl.gd/tzfgox> (дата звернення: 25.03.2025).

⁷⁴ Melnyk S. M. Powers of the Cabinet of Ministers of Ukraine in the field of military management: current state and ways of improvement. *Law and Society*. 2019. Vol. 4. P. 211–216. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736-2019-4-31> (date of access: 26.03.2025).

числі на рівні Ради національної безпеки і оборони, які задіяні задля комплексного реагування на кризові ситуації⁷⁵.

Певні виклики містить також питання гарантування прав і свобод військовослужбовців, оскільки статuti та дисциплінарні положення істотно обмежують певні громадянські права (наприклад, обмеження на участь у політиці, проведення мітингів, свободу пересування), а відносно особового складу можуть застосовуватися дисциплінарні стягнення, позбавлення права на відпустку чи несення посиленої служби. Тому правові акти мають забезпечувати баланс між необхідністю субординації й свободами людини. В інтерпретації правозахисників, баланс найчастіше досягається, коли функціонує цивільний парламентський контроль за діяльністю військ, а військові мають можливість оскаржувати порушення в судовому порядку чи через уповноважені органи. Важливу роль тут відіграє і так звана військова юстиція, що включає військові прокуратури, військові суди або їхні спеціалізовані палати⁷⁶. Нормативно-правове поле визначає компетенцію таких органів, окреслює процедуру розгляду злочинів та правопорушень, пов'язаних із виконанням військової служби.

У контексті виконання Україною міжнародних зобов'язань слід зупинитися і на положеннях Женевських конвенцій, Гаазьких конвенцій про закони й звичаї війни, додаткових протоколів, що закріплюють норми гуманітарного права, захищають права військовополонених, цивільного населення, обмежують застосування певних видів зброї та способів ведення війни. Вітчизняні нормативно-правові акти інтегрують ці положення, визначаючи, що ЗСУ мають суворо дотримуватися міжнародного гуманітарного права в ході бойових дій, а посадові особи, які віддали злочинні накази, можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності⁷⁷. З огляду на агресію проти України, це питання

⁷⁵ Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища. Нац. ін-т стратег. дослідж., 2022. URL: <https://doi.org/10.53679/niss-book.2022.01> (дата звернення: 25.03.2025).

⁷⁶ Bohgutskyi P. Legal features of the military justice system of Ukraine: theoretical and applied aspect. *Information and law*. 2023. No. 3(46). P. 215–223. URL: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.3\(46\).287256](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.3(46).287256) (date of access: 27.03.2025).

⁷⁷ Severinova O. Legal responsibility of military servants: historical law aspects. *Ukrainian polyceistics: theory, legislation, practice*. 2021. Vol. 1, no. 1. P. 116–122. URL: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1-116-122> (date of access: 26.03.2025).

має не лише правове, а й політичне значення, адже дотримання міжнародних стандартів зміцнює легітимність захисту держави і відкриває простір для міжнародної підтримки.

Таким чином, з вищесказаного можна зробити висновок, що нормативно-правове регулювання діяльності ЗСУ та інших силових структур в Україні можна визначити як складну, багаторівневу систему, яка поєднує в собі конституційні норми, спеціальні закони, підзаконні акти, міжнародно-правові документи й відомчі інструкції. Її зміст не обмежується лише «військовими» законами, а охоплює широку гаму регламентів, що визначають економічні, суспільні, кадрові та безпекові аспекти. Кожен із цих документів доповнює загальний правовий механізм, завдяки чому забезпечується основа для ефективної побудови, підготовки й застосування Збройних Сил та інших формувань. Однак система залишається динамічною - у відповідь на зовнішні загрози, міжнародні зобов'язання чи внутрішні реформи законодавство поступово змінюється, і ця трансформація триватиме, поки безпекове середовище залишається хитким. У майбутньому пріоритетними завданнями є гармонізація нових законів і підзаконних актів, подальше вдосконалення статутів, урахування євроатлантичних принципів взаємосумісності, більш якісне унормування питань мобілізації, територіальної оборони, цивільно-військових відносин, а також чітке визначення завдань різних силових відомств із метою уникнення дублювання повноважень. Усе це має забезпечити подальше підвищення готовності ЗСУ та інших формувань до оборони держави, гарантувати сумісність з міжнародними партнерами, а також дотримуватися конституційних засад демократичного контролю.

2.2 Структурно-ієрархічні механізми ухвалення рішень в оборонному секторі

Структурно-ієрархічні механізми ухвалення рішень в оборонному секторі України мають чітку регламентацію і визначаються низкою нормативно-правових актів, серед яких ключовими є Положення про Генеральний штаб

Збройних Сил України та Статут внутрішньої служби Збройних Сил України. Аналізуючи наведені документи, можна зробити певні висновки щодо механізмів ухвалення рішень у зазначеній сфері. Генеральний штаб Збройних Сил України визначений як центральний орган військового управління, що відповідає за стратегічне планування оборони країни, координує і контролює виконання оборонних завдань. Він здійснює стратегічне керівництво силами та засобами Збройних Сил, залученими до заходів забезпечення національної безпеки та відсічі збройній агресії. Серед головних завдань Генерального штабу – планування оборони, координація дій різних силових структур, організація їх взаємодії, управління територіальною обороною, оперативне планування застосування військ та стратегічних резервів. Для забезпечення ефективності стратегічного управління Генеральний штаб регулярно проводить оцінювання воєнно-стратегічної обстановки, прогнозує розвиток форм і способів ведення бойових дій, визначає вимоги до спроможностей ЗС, здійснює розроблення та ведення переліку типових завдань і спроможностей військ. Важливим аспектом є також планування розвитку та технічного оснащення військ, організація заходів мобілізаційної готовності та управління в особливий період, а також інформаційно-аналітичне забезпечення вищих керівних органів держави⁷⁸.

З іншого боку, Статут внутрішньої служби Збройних Сил України визначає ієрархію та порядок взаємовідносин військовослужбовців всередині військових частин, підрозділів і військових формувань. Принцип єдиноначальності, закладений у структурі Збройних Сил, означає, що командир має всю повноту розпорядчої влади над підлеглими, несе персональну відповідальність за виконання поставлених завдань і має право одноособово ухвалювати рішення, віддаючи відповідні накази. Внутрішня служба здійснюється з метою підтримання військової дисципліни, бойової готовності, морально-психологічного стану особового складу, забезпечення якісного навчання і

⁷⁸ Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України : Указ Президента України від 30.01.2019 № 23/2019 : станом на 7 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

виконання службових завдань. Статут чітко регламентує обов'язки військовослужбовців, їх права та відповідальність, визначає правила внутрішнього порядку у військовій частині, норми застосування сили та зброї, а також порядок віддання і виконання наказів, які мають бути сформульовані чітко, однозначно і відповідно до законодавства України⁷⁹. Отже, структурно-ієрархічні механізми ухвалення рішень в оборонному секторі України характеризуються чітко визначеною вертикаллю військового управління, централізованим стратегічним плануванням на рівні Генерального штабу та суворим дотриманням принципів єдиначальності й персональної відповідальності командирів усіх рівнів. Ці механізми дозволяють забезпечити оперативність, злагодженість та ефективність діяльності Збройних Сил у відповідь на існуючі виклики і загрози.

Механізм прийняття рішень в оборонному секторі України базується на конституційно-правових нормах та спеціальному законодавстві, що регулює сферу оборони. Головними нормативно-правовими актами, які визначають цей механізм, є Конституція України, Закони України "Про оборону України", "Про національну безпеку України", "Про правотворчу діяльність", а також підзаконні акти, зокрема Положення про порядок підготовки та внесення проєктів актів Президента України, затверджене Указом Президента України від 15.11.2006 року № 970/2006. Конституційне закріплення повноважень вищих органів державної влади у сфері оборони створює ієрархічну систему прийняття рішень, на вершині якої знаходиться Президент України як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України. Президент здійснює керівництво у сферах національної безпеки та оборони держави через видання відповідних нормативно-правових актів: указів, розпоряджень, наказів і директив⁸⁰.

⁷⁹ Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 548-XIV : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

⁸⁰ Didovets Y. V., Chukhrai I. Y., Ryndych D. S. PROBLEMATIC ASPECTS OF PREPARATION OF ACTS OF THE HEAD OF STATE IN DEFENSE SECTOR OF UKRAINE. *Juridical scientific and electronic journal*. 2024. No. 6. P. 391–394. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-6/97> (date of access: 09.04.2025).

Президент України посідає центральне місце у системі прийняття рішень в оборонній сфері. Відповідно до статті 106 Конституції України та статті 6 Закону України "Про оборону України"⁸¹, Президент має широкі повноваження, що реалізуються через видання різних типів актів. Укази і розпорядження є актами загального характеру, що визначають стратегічні напрями, затверджують доктрини, концепції, стратегії у сфері національної безпеки і оборони. Накази і директиви видаються Президентом як Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України і мають більш конкретний, оперативний характер. Повноваження Президента у сфері оборони включають прийняття рішень про загальну або часткову мобілізацію та введення воєнного стану, введення в дію рішень Ради національної безпеки і оборони України, застосування Збройних Сил України, затвердження стратегічних документів у сфері національної безпеки і оборони. Процедура підготовки та прийняття актів Президента України у сфері оборони проходить декілька етапів. Спочатку відбувається внесення нормотворчої пропозиції, яка може бути ініційована Президентом, Кабінетом Міністрів України, Радою міністрів АР Крим, керівником Офісу Президента України, секретарем РНБО та іншими уповноваженими особами. Президент приймає рішення щодо доцільності підготовки акта. Після цього здійснюється підготовка тексту проєкту акта із залученням профільних фахівців, до проєкту додаються пояснювальна записка, довідкові та аналітичні матеріали⁸².

Наступним етапом є юридична експертиза для перевірки відповідності проєкту акта чинному законодавству. Тоді проєкт акта реєструється та опрацьовується в Офісі Президента України, проходить процедуру візування відповідними посадовими особами. Завершальними етапами є підписання актів Президентом України та набрання актом чинності після офіційного оприлюднення. Важливо відзначити особливий порядок для актів, що потребують контрасигнації. Згідно з Конституцією України, акти Президента,

⁸¹ Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII: станом на 5 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

⁸² Міжнародний Комітет Червоного Хреста. Процес прийняття рішень під час бойових дій. Україна, м. Київ, 68 с. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/books/process0808.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).

видані відповідно до пунктів 18 і 21 частини першої статті 106 Конституції, скріплюються підписами Прем'єр-міністра України та міністра, відповідального за акт та його виконання. Процес прийняття рішень під час бойових дій має більш специфічний характер і регламентується спеціальними нормативними актами, включаючи військові доктрини та настанови. Цей процес має на меті забезпечити оперативне реагування на змінювану обстановку з дотриманням норм права збройних конфліктів. Основні етапи прийняття рішень під час бойових дій включають розуміння оперативної обстановки та визначення проблеми, аналіз поставленого завдання, оцінювання факторів, розробку та оцінювання наслідків плану дій, а також прийняття рішення командиром. Особливістю прийняття рішень під час бойових дій є необхідність постійного контролю за дотриманням норм права збройних конфліктів, зокрема, щодо захисту цивільного населення, культурних об'єктів та інших захищених осіб і об'єктів⁸³.

Державно-управлінське рішення розглядається як результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління, зокрема механізму його реалізації, спрямованого на досягнення цілей суб'єкта управління, як зазначає Потеряйко С.П. У контексті оборонного сектору державно-управлінське рішення визначається як складова частина процесу державного управління, що являє собою систему узгоджених дій і функцій органів державної влади, спрямованих на забезпечення державної безпеки. Структура державно-управлінського рішення у сфері оборони включає задум дій із напрямком зосередження основних зусиль, послідовність і способи досягнення мети за частковими завданнями, завдання безпековим структурам, організацію взаємодії між структурами, а також організацію управління та забезпечення дій у кризових умовах. Правовий механізм прийняття рішень забезпечує їх відповідність положенням законодавства безпекової сфери. Він базується на Бюджетному кодексі України, Законі України "Про національну безпеку" та наказі Міністерства оборони України від 02 квітня 2019 року № 145

⁸³ Бакуменко В. Д., Руденко О. М., Туча В. В. Механізми імплементації політичних рішень в державному управлінні: Монографія. Київ. АМУ, 2015. 184 с.

"Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками"⁸⁴.

Організаційний механізм встановлює раціональну послідовність дій органів державного управління при прийнятті рішень. Цей процес включає виявлення та діагностування кризової ситуації, визначення критеріїв оцінювання та обмежень, розробку альтернатив рішення, оцінювання альтернатив та вибір найкращої з них. Структурно-функціональний механізм визначає оптимальну структуру рішення відповідно до функцій і завдань органів управління. Міністр оборони України організовує внутрішній контроль у апараті МОУ та забезпечує його здійснення в системі міністерства. Головнокомандувач Збройних Сил України відповідає за внутрішній контроль та управління ризиками у ЗСУ. Керівники органів військового управління забезпечують внутрішній контроль у своїх підрозділах. Координатори внутрішнього контролю відповідають за координацію роботи з функціонування та моніторингу внутрішнього контролю. Головна інспекція МОУ організовує заходи з впровадження внутрішнього контролю та перевіряє його стан. Система внутрішнього контролю в МОУ та ЗСУ включає такі складові як визначення цілей, внутрішнє середовище, ідентифікація та оцінка ризиків, управління ризиками, заходи контролю, інформація та комунікація, а також моніторинг. Основні принципи управління ризиками в МОУ та ЗСУ включають легальність, прозорість та відкритість, відповідальність, системність та цільове призначення, незалежність, проактивний підхід, інтегрований підхід на всіх рівнях управління, участь всіх зацікавлених сторін та неперервність. Процес внутрішнього контролю включає стадії планування із формулюванням цілей, завдань та стратегій контролю, виконання через реалізацію запланованих заходів, моніторинг та оцінку через систематичний аналіз результатів, а також коригування та вдосконалення через внесення змін на основі проведеного аналізу. Міністерство оборони України

⁸⁴ Poteryaiko S. P. Public administration decision-making's mechanisms in state security. *"Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration"*. 2021. No. 3. P. 108–114. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2021.3/18> (date of access: 09.04.2025).

використовує міжнародний стандарт внутрішнього контролю COSO (Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея), що має законодавче закріплення в США, останню редакцію від 2017 року та власну систему оцінювання ефективності внутрішнього контролю. Розробка положень щодо організації внутрішнього контролю та управління ризиками в МОУ відбувалася за активною участю представників країн-членів НАТО. Ключові аспекти були адаптовані до вимог інтегрованої моделі контролю та управління ризиками стандартів НАТО⁸⁵.

Аналіз наукових матеріалів дозволяє виявити низку проблемних аспектів у механізмі прийняття рішень в оборонному секторі України. Перш за все, це неефективність механізмів оперативного реагування. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації виявило інституційну неготовність до адекватної та оперативної реалізації оборонних норм. Наприклад, затримка з проведенням загальної мобілізації, незважаючи на триваючу збройну агресію та нарощування військ супротивника на кордоні. Другим проблемним аспектом є недосконалість правового регулювання процедури видання актів. Чинна процедура видання актів Глави держави не дозволяє своєчасно реагувати на виклики національній безпеці. Існуючі правові акти не враховують специфіки прийняття рішень у кризових ситуаціях. Також має місце відсутність чіткого розмежування повноважень. У законодавстві України відсутнє чітке розмежування переліку питань, що можуть бути врегульовані шляхом видання указів та розпоряджень, наказів та директив. Крім того, недостатньо врегульовано процедуру прийняття актів Глави держави щодо введення в дію рішень РНБО. Механізм розробки та прийняття актів Президента про введення в дію рішень Ради національної безпеки і оборони України залишається недостатньо визначеним. У Положенні про порядок підготовки та внесення проєктів актів Президента України не конкретизовано питання контрасигнації, що може призводити до проблем із набуттям чинності відповідними актами.

⁸⁵ Pashchenko E. M., Chaliy M. G. Principles and stages of internal control application in the activities of the Armed Forces of Ukraine and the Ministry of defense of Ukraine. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. Vol. 2, no. 82. P. 232–237. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.37> (date of access: 09.04.2025).

Крім того, зазначене Положення не приведено у відповідність до наявної системи органів влади, що може створювати правову невизначеність⁸⁶.

Особливої актуальності набуває проблематика прийняття рішень в умовах збройної агресії. Досвід України демонструє, що наявні механізми прийняття рішень не завжди адаптовані до умов сучасної війни. Закон України "Про правотворчу діяльність", прийнятий 24 серпня 2023 року, який набуде чинності через рік після припинення або скасування воєнного стану в Україні, не поширюється на суспільні відносини щодо оголошення загальної або часткової мобілізації, введення воєнного стану, використання Збройних Сил України та інших військових формувань, здійснення повноважень у сфері національної безпеки і оборони, а також на укази Президента України про введення в дію рішень РНБО. Це створює своєрідний правовий вакуум, оскільки порядок видання актів Президента, що охоплює значущий перелік питань в оборонному секторі, залишається в межах регулювання Положення про порядок підготовки та внесення проєктів актів Президента України, яке має підзаконний характер і не враховує всіх особливостей кризового реагування. Для вдосконалення механізму прийняття рішень в оборонному секторі доцільно переглянути Положення про порядок підготовки та внесення проєктів актів Президента України, надавши йому нової редакції з урахуванням сучасних безпекових викликів та потреб оперативного реагування. Необхідно чітко розмежувати повноваження щодо видання різних типів актів, конкретизувавши, які питання регулюються указами, розпорядженнями, наказами та директивами. Важливо впорядкувати процедуру контрасигнації актів Президента України, визначивши чіткий механізм взаємодії Глави держави з Кабінетом Міністрів України при прийнятті відповідних рішень. Доцільним є розробка спеціального порядку прийняття рішень в умовах збройного конфлікту та кризових ситуацій, який би забезпечував оперативність реагування без порушення конституційних

⁸⁶ Про Положення про порядок підготовки та внесення проєктів актів Президента України : Указ Президента України від 15.11.2006 № 970/2006 : станом на 15 квіт. 2008 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970/2006#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

принципів. Важливим завданням є адаптація українського законодавства до стандартів НАТО в сфері прийняття рішень в оборонному секторі, впровадження відповідних процедур та механізмів. Необхідно інтегрувати у процес прийняття рішень норми права збройних конфліктів, забезпечивши дотримання міжнародних зобов'язань України при проведенні бойових дій. Варто запровадити систему моніторингу та оцінки ефективності прийнятих рішень у сфері оборони, що дозволить вдосконалювати механізми їх прийняття.

Структурно-ієрархічні механізми ухвалення рішень в оборонному секторі України мають складну правову природу та проходять кілька етапів, від нормотворчої ініціативи до набрання чинності відповідним актом. Центральну роль у цьому процесі відіграє Президент України як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України, який реалізує свої повноваження через видання указів, розпоряджень, наказів і директив. Досвід російсько-української війни виявив суттєві недоліки у механізмі прийняття рішень в оборонному секторі, зокрема, недостатню оперативність реагування на загрози, відсутність чіткого розмежування повноважень, неврегульованість окремих процедурних питань. Це підтверджує необхідність істотного вдосконалення правового регулювання процесу прийняття рішень у сфері оборони України з урахуванням сучасних викликів та загроз⁸⁷. Важливим аспектом є також забезпечення дотримання норм права збройних конфліктів при прийнятті рішень під час бойових дій, що вимагає інтеграції відповідних механізмів у процеси планування та проведення військових операцій. Це дозволить не лише ефективно забезпечувати оборону держави, а й дотримуватись міжнародних стандартів ведення бойових дій. В умовах збройної агресії удосконалення механізмів прийняття рішень в оборонному секторі має стати пріоритетним напрямком розвитку законодавства України, що сприятиме підвищенню ефективності захисту державного суверенітету та територіальної цілісності України.

⁸⁷ Pashchenko Y., Ivashchenko S. Concepts and principles of risk management in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2023. Vol. 2, no. 77. P. 102–107. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.17> (date of access: 09.04.2025).

2.3 Кадрове, логістичне та технічне забезпечення: реформи й адаптація до стандартів НАТО

У контексті євроатлантичної інтеграції України особливого значення набуває питання адаптації військових структур до стандартів НАТО. Євроатлантичний альянс сформував свою безпекову систему на основі цінностей, ідей та положень, що дозволяли суспільству Заходу еволюціонувати. Цей підхід уможливив розроблення стандартів НАТО, які стали орієнтиром для України на шляху реформування сектору безпеки та оборони. Повномасштабне вторгнення Росії на територію України значно прискорило процеси інтеграції держави до блоку НАТО, а ефективна імплементація відповідних стандартів стала необхідною умовою цього процесу. Адаптація військової освіти України до стандартів НАТО є фундаментальною складовою підготовки професійних військових кадрів. Сучасний стан військової освіти, темпи та глибина трансформації її системи відображають прагнення до формування соціальної, національної та інтегрованої моделі розвитку особистісних компетентностей, яка є перспективною для Збройних Сил України та інших складових Сил безпеки і оборони. Військова освіта в Україні складає унікальну закриту й нелінійну освітню систему, яка, з одного боку, є частиною національної системи освіти, а з іншого – системною складовою української військової освіти⁸⁸.

Основні принципи такої адаптації передбачають формування багаторівневої системи професійної військової підготовки від L1 до L5 за єдиною концепцією та планом. Важливим елементом є реалізація принципу "навчання протягом усієї військової кар'єри" та відповідність Європейській кредитно-трансферній системі з трирівневою структурою вищої освіти. Особлива увага приділяється підвищенню практичної підготовки на основі бойового досвіду та принципів НАТО, що забезпечить високу мотивацію, стресостійкість та готовність до професійної діяльності в умовах бойових дій. Перспективним

⁸⁸ Торічний В., Райко В. Технічне забезпечення як складова логістичного забезпечення сил безпеки України: компаративістський аналіз (Україна-НАТО). *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 10(24). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-211-220](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-211-220) (дата звернення: 09.04.2025).

напрямом розвитку кадрового забезпечення є міжнародна освітня співпраця, зокрема реалізація спільних освітніх програм із країнами-членами НАТО. Прикладом такого співробітництва може слугувати українсько-латвійська освітня програма з підготовки фахівців з логістики військового та цивільного призначення, що дозволить військовослужбовцям здобувати професійні компетенції подвійного характеру, сприяючи їхній подальшій адаптації після звільнення у запас. Логістичне забезпечення виступає основою ефективного ведення бойових дій та є запорукою успішної військової кампанії. У документах НАТО логістика визначається як наука про планування та здійснення пересування матеріально-технічних засобів, зброї, обмундирування, харчування, розміщення збройних сил. У ширшому контексті це поняття охоплює управління усіма аспектами підготовки та проведення військових операцій, включаючи розроблення, придбання, зберігання, транспортування, розподіл, технічне обслуговування, евакуацію та утилізацію матеріалів, перевезення особового складу, будівництво та обслуговування військових об'єктів⁸⁹.

Адаптація логістики Збройних Сил України до стандартів НАТО передбачає впровадження єдиного уніфікованого порядку логістичного забезпечення у секторі безпеки й оборони, досягнення оперативної сумісності з логістикою Альянсу, розробку та впровадження автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням, а також створення ефективної системи планування та використання матеріально-технічних засобів. Логістична система НАТО включає два основні компоненти: виробничу логістику, відповідальну за придбання, стандартизацію, функціональну сумісність, контроль якості, та споживчу або оперативну логістику, що охоплює прийом кінцевого продукту, його зберігання, транспортування, технічне обслуговування, експлуатацію та утилізацію. Аналіз досвіду країн НАТО демонструє різні моделі організації логістики, які можуть бути адаптовані в Україні. Так, у Збройних силах США функціонує дворівнева система логістичного забезпечення, що включає

⁸⁹ Жиздюк Г. А. Адаптація військової освіти в Україні до стандартів НАТО: виклики та перспективи. *Академічні візії*. 2024. Т. 29. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377> (дата звернення: 02.04.2025).

стратегічний (тиловий) та оперативний (передовий) рівні. На стратегічному рівні діє об'єднаний штаб для представників усіх видів Збройних Сил, що забезпечує інтеграцію операцій логістичного забезпечення на території континентальної Америки. У Збройних Силах Німеччини логістичне забезпечення охоплює не лише матеріально-технічні ресурси, а й пожежну безпеку, безпеку застосування боєприпасів та озброєння, бактеріологічний, хімічний та радіаційний захист, охорону навколишнього середовища. Управління логістикою здійснюється спеціально створеним підрозділом "Логістика", що координує діяльність шести батальйонів логістичного забезпечення та інженерного батальйону⁹⁰.

Технічне забезпечення є невід'ємною складовою логістичного забезпечення, що включає управління поставками та зберіганням техніки й обладнання, проведення ремонтно-відновлювальних робіт, технічне обслуговування та утилізацію матеріалів. Потреба у реформуванні системи технічного забезпечення та логістичного планування у секторі безпеки та оборони України обумовлена реаліями війни та вимогами адаптації до стандартів НАТО. Станом на 2024 рік Україна впровадила 324 стандарти НАТО у Збройні Сили, що становить приблизно 28% від загальної кількості стандартів Альянсу (1135). Серед впроваджених стандартів особлива увага приділяється питанням захисту збройних сил і підготовки військово-морських сил у галузі зв'язку, комунікаційних та інформаційних систем, систем транспортного забезпечення, а також стандартам з навігаційно-гідрографічного забезпечення, водолазної справи та паливно-мастильних матеріалів. Реформування військових систем України відповідно до стандартів НАТО супроводжується певними викликами, серед яких узгодження національної системи з вимогами НАТО, фінансове забезпечення реформ, підготовка кваліфікованих кадрів та модернізація інфраструктури й матеріально-технічної бази. Втім, перспективи таких реформ очевидні – це підвищення якості освіти та підготовки військовослужбовців,

⁹⁰ Яременко О. Адаптація системи логістичного забезпечення Збройних Сил України відповідно до стандартів НАТО. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-603-612](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-603-612) (дата звернення: 09.04.2025).

покращення оперативної ефективності, розвиток міжнародного співробітництва та партнерства, а також забезпечення сумісності з військовими структурами країн-членів НАТО. Повноцінна сертифікація національної військової освіти за стандартами НАТО запланована на 1 вересня 2026 року, що передбачає започаткування спільних навчань, запровадження спільної підготовки з іншими складовими Збройних Сил України, створення інтегрованої та уніфікованої системи підготовки, інтенсивну підготовку сил оборони на стратегічному та оперативному рівнях, а також відповідність військової підготовки до стандартів освіти та підготовки НАТО. Отже, адаптація систем кадрового, логістичного та технічного забезпечення ЗСУ до стандартів НАТО є комплексним процесом, що вимагає системного підходу, врахування досвіду країн-членів Альянсу та особливостей національної системи безпеки і оборони. Ефективна імплементація відповідних стандартів дозволить підвищити боєздатність української армії, забезпечити її оперативну сумісність із збройними силами країн-членів НАТО та прискорити процес євроатлантичної інтеграції України⁹¹.

Таблиця 2.1.

Інформація щодо адаптації військових систем України до стандартів

НАТО. Порівняльна таблиця основних аспектів адаптації

Сфера адаптації	Основні вимоги стандартів НАТО	Поточний стан в Україні	Досвід країн НАТО	Перспективи та завдання
Військова освіта та кадрове забезпечення	Багаторівнева система професійної військової підготовки (L1-L5), відповідність Європейській кредитно-трансферній системі (ECTS), принцип 'навчання протягом усієї військової кар'єри'	Реформування військових навчальних закладів, впровадження натівських методик підготовки, посилення практичної складової навчання	США, Німеччина, Франція – розвинені системи військової освіти з чіткою вертикаллю від тактичного до стратегічного рівня	Повна сертифікація національної військової освіти за стандартами НАТО до 2026 року, розвиток міжнародних освітніх програм

⁹¹ Логістичне планування НАТО та сучасні виклики. *АрміяInform* – Інформаційне агентство *АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/02/27/logistychne-planuvannya-nato-ta-suchasni-vyklyky/> (дата звернення: 09.04.2025).

Логістичне забезпечення	Дворівнева структура (виробнича та споживча/оперативна логістика), автоматизовані системи управління, єдині стандарти зберігання, транспортування, технічного обслуговування	Часткове впровадження стандартів, реструктуризація системи тилового забезпечення, впровадження автоматизованих систем управління	США – дворівнева система (стратегічна і оперативна), Німеччина – централізоване управління через підрозділ 'Логістика', Ізраїль – електронні системи контролю ресурсів	Створення єдиної системи логістичного забезпечення, досягнення оперативної сумісності з НАТО, впровадження електронних систем управління логістикою
Технічне забезпечення	Єдині стандарти безпеки та якості, сумісність технічних систем, стандартизовані системи ремонту та обслуговування техніки	Часткова адаптація технічних стандартів, модернізація ремонтних баз, оновлення нормативно-правової бази	Централізовані системи технічного забезпечення, стандартизовані процедури обслуговування, широке залучення комерційного сектору (аутсорсинг)	Повна адаптація технічних стандартів НАТО, модернізація матеріально-технічної бази, створення ефективної системи планування та використання технічних засобів

Станом на 2024 рік Україна впровадила 324 стандарти НАТО із загальної кількості 1135 стандартів Альянсу, що становить 28,5% від загальної кількості. Це значний прогрес, особливо враховуючи інтенсифікацію процесу з початком повномасштабного вторгнення Росії. Адаптація систем кадрового, логістичного та технічного забезпечення Збройних Сил України до стандартів НАТО є стратегічно важливим завданням, що визначає не лише перспективи членства України в Альянсі, але й безпосередньо впливає на ефективність сил оборони в умовах триваючої війни. Реформування військової освіти та кадрової підготовки

є фундаментальною основою для підвищення боєздатності ЗСУ. Система підготовки військових кадрів має забезпечувати високу мотивацію, стресостійкість та готовність до професійної діяльності в умовах бойових дій, пов'язаних з підвищеним ризиком для життя. Повна адаптація до стандартів НАТО є довгостроковим процесом, що вимагає значних фінансових та людських ресурсів. Важливо не лише імплементувати формальні аспекти стандартів, але й забезпечити їх реальне впровадження на всіх рівнях військової організації. Війна прискорила процеси реформування, але також виявила системні недоліки, які потребують негайного вирішення. Практичний досвід ведення бойових дій має бути належним чином проаналізований і врахований при подальшій адаптації військових систем до стандартів НАТО⁹².

Висновки до розділу 2

Аналіз нормативно-правових та організаційних засад функціонування системи управління Збройними Силами України й іншими силовими формуваннями свідчить про наявність багаторівневої законодавчої конструкції, яка включає конституційні норми, спеціальні закони, підзаконні акти, статuti і міжнародні зобов'язання. Така розгалужена структура забезпечує формування правового поля, у якому визначаються повноваження та відповідальність кожного органу або посадової особи в оборонному секторі. Провідною засадою є верховенство Конституції України та передбачений нею цивільний контроль над армією. Конституція закріплює пріоритети національної безпеки, визначає оборону держави як основну функцію Збройних Сил, водночас убезпечуючи суспільство від можливих зловживань владою з боку військових. Такі конституційні положення конкретизуються низкою законів, зокрема «Про Збройні Сили України», «Про національну безпеку України» та «Про оборону України», які деталізують завдання, структуру, механізми застосування і

⁹² Сивак Р. Кадрове забезпечення логістики збройних сил за стандартами НАТО: перспективи українсько-латвійської освітньої співпраці. Тернопіль, 2016.
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4104/1/Сивак.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).

фінансування збройних формувань. Окремі аспекти викладено у законах, що регулюють діяльність спеціалізованих відомств (Національна гвардія, Служба безпеки, Державна прикордонна служба тощо). Разом вони формують відносно цілісну законодавчу базу, яка, однак, потребує узгодження між відомствами, щоб уникнути дублювання повноважень та колізій у правозастосуванні.

Структурно-ієрархічні механізми ухвалення рішень в оборонній сфері побудовані на принципах єдиноначальності, персональної відповідальності командирів і чіткого розмежування повноважень між різними ланками влади. Президент України, як Верховний Головнокомандувач, видає укази, розпорядження, накази та директиви, затверджує стратегічні документи, ухвалює рішення про мобілізацію й воєнний стан. Верховна Рада затверджує чи скасовує ці рішення, формує законодавче підґрунтя, здійснює контроль за оборонними видатками. Уряд несе відповідальність за економічне, фінансове й ресурсне забезпечення оборони, тоді як Генеральний штаб ЗСУ реалізує стратегічне планування бойового застосування військ і відповідає за командування у воєнний час. Систему рішень, передбачену законами і підзаконними актами, доповнюють Статути ЗСУ, які визначають внутрішню дисципліну, порядок віддавання і виконання наказів, що в умовах бойових дій є критичним для оперативності й злагодженості.

Аналіз практики повномасштабного російського вторгнення показав, що попри певні успішні аспекти (зокрема, швидкість прийняття рішень на найвищому рівні щодо оголошення загальної мобілізації, введення воєнного стану), існує ряд недоліків у регламентації й розмежуванні компетенцій різних владних структур. Часто виникає необхідність оперативнішого ухвалення рішень, а процедура погодження проєктів актів Президента чи Кабінету Міністрів залишається складною й іноді недостатньо зрозумілою. Для мінімізації таких проблем пропонується розробити деталізований порядок ухвалення актів у кризових ситуаціях, уніфікувати практику контрасигнації та узгодити між собою всі етапи формування оборонних рішень (від ініціювання до оприлюднення). Надзвичайно важливим залишається дотримання права

збройних конфліктів, особливо в питаннях захисту цивільного населення та гарантування законності бойового застосування військ. Що стосується кадрового, логістичного та технічного забезпечення, нині відбуваються масштабні реформи й адаптація до стандартів НАТО. У контексті кадрової політики України робиться наголос на запровадження багаторівневої системи військової освіти (L1-L5), що відповідає європейській кредитно-трансферній системі. Такий підхід передбачає зростання рівня професіоналізації армії, прискорену підготовку висококваліфікованого офіцерського й сержантського корпусу, а також формування дієвої системи безперервної освіти. Водночас ефективність бойових дій істотно залежить від логістичного забезпечення – постачання озброєнь, боєприпасів, медичного майна, транспорту, а також ремонту й модернізації військової техніки. Запровадження електронних систем управління логістикою, складів та впровадження автоматизованого обліку стали значними кроками вперед, але ці процеси мають розвиватись далі, аби досягти сумісності з логістичними механізмами держав-членів НАТО.

Загалом можна стверджувати, що нормативно-правові та організаційні засади функціонування системи управління ЗСУ й іншими силовими формуваннями в Україні створюють правове підґрунтя для захисту держави та підтримання внутрішньої безпеки. Водночас практичні виклики війни продемонстрували нагальну потребу в удосконаленні низки аспектів – від спрощення процедур ухвалення рішень у кризових ситуаціях та уникнення дублювання функцій між органами до запровадження сучасних інформаційно-аналітичних і логістичних стандартів. Процес реформ, розпочатий під впливом євроатлантичної інтеграції, уже дав помітні результати, проте для досягнення більшої ефективності та оперативності в оборонному секторі необхідне подальше оновлення нормативної бази, поглиблення міжнародної співпраці, а також послідовне навчання й підготовка військового персоналу на всіх рівнях.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗСУ ТА ІНШИМИ ЗБРОЙНИМИ ФОРМУВАННЯМИ

3.1. Стратегії трансформації військового управління: ключові напрями та їх реалізація в сучасних умовах військової агресії

Трансформація системи військового управління, особливо в контексті євроатлантичної інтеграції України, є одним із найважливіших завдань сучасного етапу розвитку Збройних Сил України. Ця трансформація відбувається в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України та спрямована на посилення обороноздатності держави, а також на досягнення взаємосумісності із системами військового управління країн-членів НАТО. Цей процес став особливо актуальним після конституційного закріплення курсу України на членство в НАТО, що зумовило необхідність глибоких структурних змін у принципах функціонування системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України. Як зазначають Шамко В.Є. та Антонов А.В., процеси удосконалення системи військового управління ЗС України спрямовані на те, щоб українським Збройним Силам став властивий високий рівень гнучкості та адаптивності, і вони були здатні виконувати завдання різного характеру для будь-якого сценарію розвитку подій, які можуть виникнути в майбутньому. Трансформації системи військового управління ЗС України у 2019-2020 роках була спрямована на досягнення взаємосумісності зі збройними силами країн-членів НАТО, як необхідної передумови набуття членства в даному блоці. Основні принципи військового управління, які є критичними для набуття взаємосумісності з НАТО, включають демократичний цивільний контроль, відокремлення функцій з формування державної політики у сфері оборони від функції її реалізації, проведення об'єднаних операцій, прозорість процесу прийняття рішень, інтегрованість в організації управління, управління виконанням завдань (Mission Command), безперервність управління, єдиноначальність управління, чітку вертикаль,

передачу командних повноважень командирів, а не штабу, відокремлення функції генерування військ від функції їх застосування. Саме ці принципи були визначені в заключному звіті міжнародної консультативно-дорадчої групи з військового управління, що був виданий за результатами її роботи наприкінці 2018 року⁹³.

Особлива увага під час трансформації приділялася створенню системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у ЗС України на основі принципів НАТО. Згідно з дослідженням Ковалю М.В., Пунди Ю.В., Артамощенко В.С., вказана робота здійснювалася відповідно до рішення начальника Генерального штабу – Головнокомандувача ЗС України від 05 червня 2019 року з метою реалізації рекомендацій партнерів та на виконання наказу Міністерства оборони України від 26.03.2019 №141 "Про трансформацію системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у ЗС України". Найскладнішим для впровадження принципом військового управління НАТО виявився Mission Command (управління виконанням завдань), який передбачає принцип директивного/децентралізованого управління.

Цей філософський підхід суттєво відрізняється від традиційного для пострадянських країн Detailed Command (централізоване деталізоване управління). Ключовими ознаками Mission Command є командна робота на основі взаємної довіри, узгоджене розуміння спільної мети та замислу старшого командира, ініціатива на місцях в досягненні спільної мети, опрацювання директивно-розпорядчих документів у форматі, що відображають наміри командира, а не порядок їх виконання, високий рівень компетенції усіх учасників управлінського процесу, готовність до "розумних ризиків". Ще однією стратегічною ціллю трансформації системи військового управління Повітряних Сил ЗС України було чітке розмежування функцій генерування та застосування військ. Відповідно до цього принципу була сформована модель управління, яка розділяє ці функції, подібно до структури органів управління НАТО. Проте, як

⁹³ Шамко В. С., Антонов А. В. Проблемні питання трансформації системи військового управління Повітряних Сил Збройних Сил України на шляху набуття взаємосумісності з країнами-членами НАТО. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2021. № 2(43), С. 44–53. URL: <https://doi.org/10.30748/ntps.2021.43.06> (дата звернення: 09.04.2025).

зазначають дослідники, реалізована схема має певні недоліки, зокрема фактичне виключення охорони повітряного простору та протиповітряного прикриття з системи застосування ПС ЗС України. Це може призвести до зниження ефективності відбиття ударів повітряного противника за певних сценаріїв⁹⁴.

Згідно з Концепцією трансформації системи військової освіти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України № 1410 від 15 грудня 1997 р. (у редакції постанови Кабінету Міністрів України № 1490 від 30 грудня 2022 р.), ключовим елементом трансформації військового управління є також підготовка кваліфікованих військових кадрів, здатних ефективно працювати в нових умовах. Інтенсивність воєнних дій та їхні масштаби суттєво збільшили рівень втрат особового складу, що потребує інтенсифікації підготовки резервів, передусім людських⁹⁵. Важливою складовою трансформації військового управління є також цифрова трансформація. За оцінкою Дибчука Л.В., Паночишина Ю.М., та Палагнюка Г.О., розвиток цифрових технологій має значний вплив на економіку та військову стратегію України. Сучасні інформаційні технології забезпечують можливість створення систем контролю та управління в умовах швидкого зростання мобільності, невизначеності і потреби в синхронізації командного процесу та взаємодії між усіма бойовими одиницями та учасниками воєнних дій. Це спрощує аналітичні процеси, контроль та комунікації, що призводить до підвищення рівня автоматизації у процесі прийняття рішень. Важливим елементом стратегії розвитку цифрових технологій є створення швидкодіючої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури для Збройних Сил України, оптимізація підприємницької

⁹⁴ Коваль М. В., Пунда Ю. В., Артамощенко В. С. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу. *Наука і оборона*. 2023. № 3-4. С. 37–46. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-37-46> (дата звернення: 09.04.2025).

⁹⁵ Про створення єдиної системи військової освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.1997 № 1410 : станом на 28 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-п#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

діяльності та в цілому цифровізація ЗСУ. Значним кроком вперед стало затвердження законопроекту №10062 про цифровізацію ЗСУ 16 січня 2024 р.⁹⁶

Другою стратегічною ціллю трансформації системи військового управління ПС ЗС України передбачалося досягнення функціональної сумісності її органів військового управління з органами військового управління НАТО, в першу чергу уніфікації структури їх штабів. Структурно в діяльності штабу виділяються три загальних напрямки роботи: всебічне планування, організація оперативної роботи та організація всебічного забезпечення. В цілому структура органів управління застосуванням ПС ЗС України (операційного Командування та управлінь ПвК) наближена до структури відповідних органів військового управління НАТО, проте існує ряд недоліків, робота над якими має бути продовжена. Відповідно до методологічних аспектів формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу, запропонованих Ковалем М.В., Пундою Ю.В., Артамощенком В.С., стратегія розвитку визначає фіксування та оголошення визначених головної мети і часткових цілей за всіма частковими показниками в поєднанні з напрямками й етапами їх досягнення, а також орієнтуванням щодо можливих обсягів ресурсів, необхідних для їх досягнення. На основі підходів країн – членів НАТО стратегія має розкривати концепт "мета – шляхи – засоби". За оцінкою експертів, для подальшого удосконалення системи військового управління ПС ЗС України та набуття взаємосумісності з країнами-членами НАТО необхідно: забезпечити впровадження в практику управлінської діяльності такого принципу НАТО як Mission Command; продовжити роботу щодо уточнення управлінських процесів, зокрема в частині щодо більш повного розмежування функцій генерування та застосування; продовжувати роботу уточнення структури та розподілу функцій і завдань органів військового управління; продовжувати роботу щодо більш повної імплементації стандартів та процедур НАТО в системі доктринальних

⁹⁶ Дибчук Л. В., Паночишин Ю. М., Палагнюк Г. О. Вплив цифрової трансформації на економіку та військову стратегію України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 14–23. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306315> (дата звернення: 09.04.2025).

документів ЗС України, впровадження відповідних управлінських процесів у повсякденну діяльність та набуття процедурної сумісності; зосередити увагу на підготовці особового складу органів військового управління до роботи у нових структурах, набуття ним необхідних знань, умінь та навичок.

Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року є комплексним документом, що окреслює майбутнє системи управління людськими ресурсами української армії. Затверджена наказом Міністерства оборони України, ця стратегія опирається на ключові принципи, що відповідають стандартам НАТО і впроваджують сучасний підхід до управління персоналом у військовій сфері. Розглянемо детально основні напрямки та механізми реалізації цієї важливої ініціативи у трансформації військового управління персоналом в силах оборони України.

Передумовою розробки стратегії стала необхідність кардинальних змін у сфері управління людськими ресурсами в умовах військової агресії проти України. Документ окреслює сучасний стан справ, коли через агресію Російської Федерації Україна зазнала значних втрат людських ресурсів: близько 4 мільйонів громадян є внутрішньо переміщеними особами, а 6,5 мільйонів виїхали за кордон. Низький коефіцієнт народжуваності, високий рівень смертності та еміграція в пошуках кращого життя дуже негативно впливають на чисельність резерву людських ресурсів як на сьогодні, так і в довгостроковій перспективі. Ці демографічні проблеми ускладнюють забезпечення потреб у людських ресурсах Збройних Сил України та інших силових структур держави⁹⁷.

Важливим напрямом стратегії визначено формування цілісної та узгодженої системи залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України. Цей напрям передбачає оновлення військової кадрової політики, забезпечення утвердження української національної та громадянської ідентичності, формування у громадян оборонної свідомості та мотиваційної готовності до збройного захисту держави. Окрім того, стратегія націлена на

⁹⁷ Міністерство оборони України. наказ. Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. 2024.

вдосконалення системи підготовки громадян до оборони Вітчизни шляхом подальшого запровадження базової військової служби та підтримання військових компетентностей впродовж життя. Важливою складовою є також удосконалення та цифровізація системи обліку людських ресурсів та автоматизація процесу управління персоналом. Одним із ключових напрямів трансформації військового управління є розробка системи комплектування сил оборони України. Для цього заплановано впровадження дієвих та ефективних систем рекрутингу. Стратегія також спрямована на підвищення мотивації громадян до тривалого проходження військової служби на професійній основі за рахунок удосконалення управління військовою кар'єрою, військової освіти і підготовки, охорони фізичного та ментального здоров'я, гарантування соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей.

Важливим аспектом є забезпечення гендерної рівності у всіх аспектах проходження військової служби. Особливо значною є трансформація існуючої системи управління персоналом шляхом її перетворення у систему кадрового менеджменту відповідно до принципів НАТО. Документ окреслює створення організаційної культури, що базується на довірі, впевненості, відкритості та взаємній повазі. Важливе місце посідає запровадження системи підготовки та набуття офіцерським та сержантським складом компетентностей лідера. Стратегія також передбачає розробку нової системи переходу військовослужбовців від військової кар'єри до цивільного життя та запровадження дієвої ветеранської політики. Для забезпечення високої ефективності функціонування систем підготовки та залучення громадян до проходження військової служби стратегією передбачено утвердження української національної та громадянської ідентичності, формування оборонної свідомості суспільства, втілення державної політики героїв, забезпечення популяризації, формування престижу та позитивного іміджу військової служби. Важливим завданням є розбудова системи підготовки до військової служби, яка включає вдосконалення початкової загальновійськової підготовки молоді, проведення мотиваційно-просвітницької кампанії з формування у громадян

готовності до національного спротиву, подальше запровадження базової військової служби. Особлива увага в стратегії приділяється удосконаленню системи обліку людських ресурсів в силах оборони України.

Це передбачає систематичне проведення якісного аналізу демографічної ситуації, забезпечення належного обліку людських ресурсів шляхом електронної інформаційної взаємодії між реєстрами та базами даних, впровадження єдиного цифрового військово-облікового документу. Важливим кроком є перегляд та цифровізація системи бронювання військовозобов'язаних для збалансованого забезпечення наповнення людськими ресурсами економіки та збройних сил в умовах зовнішньої агресії. Стратегія визначає трансформацію системи військової освіти та підготовки особового складу сил оборони України відповідно до кращих практик ЄС та НАТО з урахуванням власного досвіду бойових дій. Цей напрям передбачає вдосконалення єдиної інтегрованої системи військової освіти, організацію та забезпечення підготовки офіцерського складу за узгодженими освітніми програмами, створення системи забезпечення якості військової підготовки та розбудову системи навчання з урахуванням стандартів НАТО. Ключовим напрямом трансформації військового управління стає побудова ефективної системи управління військовою кар'єрою.

Зокрема, передбачено створення системи кадрового менеджменту за принципами та підходами держав-членів НАТО, розроблення принципово нового контракту про проходження військової служби, запровадження системи управління військовою кар'єрою за військовим званням та запровадження механізму "кар'єрного огляду" військовослужбовця. Особлива увага приділяється розвитку військового лідерства, розвитку професійного сержантського корпусу та розбудові системи доброчесності персоналу. Стратегія передбачає створення ефективної системи мотивації до проходження військової служби та утримання найбільш кваліфікованого персоналу. Це включає впровадження ефективних механізмів мотивації військовослужбовців, проведення модернізації системи соціального і правового захисту, запровадження нової системи грошового забезпечення, створення оновленої

системи медичного забезпечення, реформування системи житлового забезпечення, а також реалізацію політики гендерної рівності. Важливими елементами є забезпечення високого рівня правопорядку та законності, а також розбудова системи підтримки сімей військовослужбовців, загиблих та зниклих безвісти військовослужбовців, осіб, які перебували у примусовій ізоляції.

Вагомим напрямом трансформації є забезпечення ефективної реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя та підвищення якості ветеранської політики. Реалізація цього напрямку включає вдосконалення системи оформлення документів та постановки на військовий облік, зарахування звільнених військовослужбовців до військового оперативного резерву, розбудову системи переходу від військової кар'єри до цивільного життя. Стратегія передбачає опрацювання та імплементацію простого, зрозумілого і доступного алгоритму усіх етапів реінтеграції військовослужбовців у мирне життя.

Окремим аспектом стратегії є підвищення ефективності політики щодо цивільного персоналу в силах оборони України. Це передбачає запровадження системи залучення найбільш талановитого та фахово підготовленого цивільного персоналу, удосконалення системи відбору та найму державних службовців і працівників, а також забезпечення заходів мотивації щодо результативної та ефективної трудової діяльності державних службовців та працівників сил оборони України. У стратегії детально прописано порядок її реалізації, який передбачає розроблення щорічних заходів з реалізації визначених цілей і завдань, проведення моніторингу виконання індикаторів досягнення результативності стратегічних цілей, забезпечення суспільного діалогу та широкого залучення організацій громадянського суспільства, розвиток міжнародної співпраці за визначеними напрямками. Залежно від пріоритету та необхідності заходи поділяються на першочергові, що спрямовані на забезпечення поточних потреб оборони держави; заходи, що передбачають впровадження нових підходів в умовах воєнного стану; планові заходи складових сил оборони в межах воєнного часу; а також заходи, що передбачають реінжиніринг систем після закінчення дії воєнного стану.

Розглядаючи процес трансформації військового управління в Україні, важливо звернути увагу на ще два ключові документи: Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року та Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони. Ці документи, разом із Стратегією залучення, розвитку та утримання людського капіталу, формують цілісну систему реформування українського військового сектору. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 року № 442-р, визначає довгострокові пріоритети державної військово-промислової політики та напрями реформування оборонно-промислового комплексу у середньостроковій перспективі. Метою Стратегії є створення умов для модернізації та випереджувального розвитку оборонно-промислового комплексу, нарощування його виробничих потужностей для задоволення потреб Збройних Сил та інших військових формувань, а також виробництва конкурентоспроможних на світовому ринку озброєнь і військової техніки. Документ розроблений на виконання Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, затвердженої Указом Президента України від 14 березня 2016 року, і є основою для створення та перегляду нормативно-правових актів у сфері функціонування оборонно-промислового комплексу⁹⁸.

Розробка Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу була зумовлена необхідністю перегляду державними інституціями України ролі оборонно-промислового комплексу в контексті нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз національній безпеці, а також інтенсифікації економічного зростання держави. Аналіз сучасного стану оборонно-промислового комплексу свідчить про інституційну розбалансованість, яка характеризується неодноразовими змінами підходів до управління підприємствами оборонної

⁹⁸ Про схвалення Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 № 442-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2018-p#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

промисловості, що призвело до відсутності узгодженої стратегії розвитку підприємств із загальнодержавною військово-промисловою політикою та ускладнення концентрації фінансового ресурсу на пріоритетних напрямках.

Наявність військово-політичного конфлікту на Сході України призвела до постійного зростання потреб українських військових формувань, які державний сектор нездатний задовольнити в необхідному обсязі, що зумовило посилення ролі приватного сектору оборонної промисловості. Напрями реалізації Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу передбачають проведення в середньостроковій перспективі (до 2023 року) структурної перебудови та забезпечення розвитку інституційної спроможності оборонно-промислового комплексу. Це планується здійснити шляхом оптимізації системи державного управління, визначення центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної військово-промислової політики, оптимізації управління активами підприємств, орієнтації на конкретні цілі та пріоритети за кожним виробничим сегментом (авіаційним, виробництво спеціальних засобів, бронетанковим, кораблебудівним, а також сегментом виробництва високоточної зброї та боєприпасів).

Також передбачено впровадження принципів самоокупності, забезпечення доступу до оборонних проєктів широкого кола українських суб'єктів господарювання всіх форм власності, сприяння розвитку підприємництва та подальшому сталому функціонуванню приватного сектору. У довгостроковій перспективі (до 2028 року) системні перетворення, передбачені Стратегією, пов'язані з імплементацією механізмів стратегічного оборонного планування, гармонізованою із системою державного стратегічного планування, виведенням технологічних, організаційних та фінансових аспектів діяльності державних підприємств на якісно новий рівень за рахунок проведення приватизації зі збереженням у державній власності підприємств, задіяних у виробництві критично важливої продукції, розвитком високотехнологічних секторів оборонної промисловості, науки та інновацій, впровадженням енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, збільшення частки вітчизняного

компонента у національному виробництві оборонної продукції, зміною моделі доступу до системи державних закупівель та переходом до повної автоматизації управлінських процесів. Пріоритетами досягнення належного рівня задоволення внутрішніх потреб на середньострокову перспективу (до 2023 року) визначено спрощення управлінської та виробничої діяльності підприємств оборонної промисловості, активізацію участі промисловості у державних програмах подолання критичної залежності від імпорту, налагодження ефективної взаємодії науки, освіти та виробничої сфер для розвитку інноваційної діяльності, оптимізацію державних замовлень специфічної спрямованості, проведення ремонту та модернізації існуючого озброєння і військової техніки, удосконалення механізму взаємодії державних замовників та підприємств оборонно-промислового комплексу, удосконалення системи стандартизації, сертифікації, уніфікації та управління якістю, впровадження уніфікованих критеріїв оцінки діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу.

У контексті міжнародного співробітництва та реалізації експортної політики в середньостроковій перспективі передбачається забезпечити інтенсифікацію присутності України на міжнародних ринках, активне просування на зовнішній ринок нових та модернізованих видів озброєння і військової техніки вітчизняного виробництва, подальше удосконалення системи державного регулювання військово-технічного співробітництва та експортного контролю, поглиблення військово-технічного співробітництва та виробничої кооперації з країнами-партнерами, адаптацію національної системи стандартизації до міжнародних принципів, впровадження на підприємствах оборонно-промислового комплексу стандартів НАТО.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу планується здійснювати за рахунок коштів, передбачених у державному бюджеті на виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу в обсязі не менш як 0,5 відсотка валового внутрішнього продукту щороку, з коригуванням відповідно до пропозицій Ради національної безпеки і оборони України під час

формування показників державного бюджету, а також за рахунок міжнародної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством.

Другим важливим документом, що визначає трансформацію військового управління, є Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони, затверджений наказом Міністерства оборони України від 22 грудня 2020 року № 484. Цей документ визначає послідовність дій під час організації процесу та виконання процедур оборонного планування в силах оборони. Оборонне планування здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їх спроможностей, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ (сил), а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави. Процес оборонного планування здійснюється з урахуванням основних характеристик та змісту процесу оборонного планування у державах-членах НАТО та вимог законодавства України і передбачає визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, визначення вимог до спроможностей, розподіл спроможностей за складовими сил оборони та визначення завдань розвитку, імплементацію завдань розвитку, оцінку результатів. Оборонне планування здійснюється із застосуванням методу планування на основі спроможностей, який орієнтований на загрози та спрямований на розвиток спроможностей сил оборони на довгострокову перспективу. Порядок визначає, що процес оборонного планування включає планування спроможностей, програмування розвитку спроможностей, бюджетування та управління ресурсами, виконання програм і планів. Ключовими суб'єктами оборонного планування є структурні підрозділи Міністерства оборони, апарат Головнокомандувача Збройних Сил, Генеральний штаб Збройних Сил України, командування видів, окремих родів військ (сил), інші органи військового управління Збройних Сил, органи державної влади, до

сфери управління яких належать інші складові сил оборони, та органи управління інших складових сил оборони⁹⁹.

На структурні підрозділи Міністерства оборони покладено ряд важливих функцій, зокрема аналіз воєнно-політичної обстановки та визначення рівня загроз національній безпеці України у воєнній сфері, підготовка пропозицій до основних документів щодо формування та реалізації державної політики з питань національної безпеки і оборони, визначення пріоритетів та основних напрямів розвитку Збройних Сил та інших складових сил оборони, розроблення Стратегії воєнної безпеки України і Стратегічного оборонного бюлетеня України, участь у розробленні та моніторинг виконання програм і планів діяльності Кабінету Міністрів України, організація розроблення проєктів державних цільових програм, організація досліджень з питань оборонного планування, участь у підготовці пропозицій до прогнозів видатків з державного бюджету на сили оборони, у тому числі на Збройні Сили (Наказ Міністерства оборони України "Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони" від 22 грудня 2020 року № 484).

Генеральний штаб, інші органи військового управління Збройних Сил, органи управління інших складових сил оборони забезпечують виконання завдань щодо реалізації державної політики з питань національної безпеки і оборони у сфері оборони, обґрунтування напрямів розвитку Збройних Сил та інших складових сил оборони на довгострокову перспективу, розробку пропозицій до проєктів законів України та інших нормативно-правових актів стосовно процесу оборонного планування, визначення вимог до спроможностей Збройних Сил та інших складових сил оборони, розроблення та ведення Переліку типових завдань і Єдиного переліку (Каталогу) спроможностей Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони,

⁹⁹ Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : Наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 № 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

планування завдань і відповідних спроможностей з урахуванням імовірних сценаріїв розвитку кризових ситуацій воєнного характеру та варіантів застосування Збройних Сил та інших складових сил оборони (Наказ Міністерства оборони України "Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони" від 22 грудня 2020 року № 484).

Важливим аспектом процесу оборонного планування є планування спроможностей, яке на довгострокову перспективу передбачає визначення основних напрямів реалізації воєнної політики України, стратегічних цілей розвитку та очікуваних результатів їх досягнення з урахуванням актуальних викликів і загроз національній безпеці України у воєнній сфері. Цей процес включає аналіз майбутнього безпекового середовища, розроблення імовірних сценаріїв виникнення та розвитку ситуацій воєнного характеру та варіантів застосовування Збройних Сил та інших складових сил оборони, розроблення об'єднаної оперативної концепції, визначення вимог до спроможностей сил оборони (перелік завдань, переліки необхідних, наявних, критичних та надлишкових спроможностей), формування перспективної моделі сил оборони з урахуванням прогнозу ресурсного забезпечення сил оборони (Наказ Міністерства оборони України "Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони" від 22 грудня 2020 року № 484).

Документ детально регламентує процес програмування розвитку спроможностей, який на середньострокову перспективу передбачає деталізацію завдань та заходів, спрямованих на досягнення цілей та очікуваних результатів розвитку складових сил оборони. Програмування розвитку спроможностей включає розроблення державних цільових програм, спрямованих на розв'язання проблем забезпечення оборони держави та розвиток складових сил оборони, а також комплексів програм (проектів), спрямованих на створення нових, розвиток існуючих та позбавлення від надлишкових спроможностей. Управління процесом планування і реалізації цілей, завдань та заходів розвитку

спроможностей здійснюється колегіальним органом Міністерства оборони (колегіальними органами інших складових сил оборони) (Наказ Міністерства оборони України "Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони" від 22 грудня 2020 року № 484).

Бюджетування та управління ресурсами, відповідно до Порядку, спрямоване на забезпечення виконання завдань реалізації державної політики в сфері оборони на короткострокову перспективу з урахуванням процедур і термінів бюджетного процесу в Україні. Цей етап передбачає розроблення орієнтовних планів та планів утримання і розвитку складових сил оборони, планів утримання та розвитку видів, окремих родів військ (сил), основних показників здійснення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення за закритими закупівлями (на трирічний період), підготовку бюджетних запитів та формування кошторисів. Документ детально описує процес формування та затвердження цих планів, визначає відповідальних за їх розробку та реалізацію. Завершальний етап процесу оборонного планування – виконання програм і планів – включає управління програмами (проєктами) розвитку спроможностей, проведення оцінювань спроможностей, моніторинг і контроль виконання заходів оборонного планування, управління ризиками, звітування про виконання програм і планів. Для здійснення проєктної діяльності в Міністерстві оборони, Збройних Силах та інших складових сил оборони створюється система управління проєктами, яка включає нормативні документи, організаційні структури та інформаційну систему управління проєктною діяльністю. Організаційна структура управління проєктною діяльністю в складових сил оборони складається з колегіального органу, який приймає рішення в сфері проєктної діяльності на стратегічному рівні, структурного підрозділу, який координує проєктну діяльність, керівних комітетів, які приймають рішення на програмному рівні, структурних підрозділів, які координують проєктну діяльність на рівні керівників функціональних груп.

Аналізуючи документи, що визначають трансформацію військового управління в Україні – Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року, Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року та Порядок організації та здійснення оборонного планування в МО України, ЗС України та інших складових сил оборони – можна побачити цілісну картину глибоких інституційних перетворень, спрямованих на побудову сучасної, ефективної та боєздатної української армії, яка відповідає стандартам НАТО і здатна протистояти сучасним викликам та загрозам. Ці документи охоплюють всі ключові сфери трансформації – від управління людськими ресурсами та розвитку оборонно-промислового комплексу до системи планування та прогнозування розвитку військових спроможностей, і разом створюють потужний фундамент для реформування українського військового сектору.

3.2 Сучасні технології, цифровізація та кібернетичні виклики в системі оборонного менеджменту

Сучасні технології, цифровізація та кібернетичні виклики в системі оборонного менеджменту становлять одну з найбільш актуальних тем у контексті розвитку сфери безпеки та оборони України. Динамічні технологічні зміни, військова агресія Російської Федерації та зростаючі гібридні загрози вимагають фундаментальної трансформації підходів до управління оборонними ресурсами та підготовки військових кадрів з урахуванням нових цифрових реалій. Як зазначає Саркісян Н.А., цифрова трансформація системи управління персоналом у оборонній сфері є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку організацій у світі, де швидкий прогрес технологій змінює підходи до організації роботи, підбору кадрів та управління ними. Традиційні методи, що забезпечували ефективне функціонування HR-систем у минулому, сьогодні все частіше втрачають свою актуальність на тлі глобальної диджиталізації. Цифрові інструменти й автоматизація процесів стали необхідними умовами для

підвищення гнучкості, продуктивності та швидкості реагування на виклики сучасного ринку. Досвід зарубіжних країн, зокрема членів НАТО, демонструє, що цифровізація дозволяє підприємствам автоматизувати такі процеси, як підбір, адаптація, навчання, оцінка та розвиток працівників, що, своєю чергою, сприяє зниженню витрат та оптимізації використання ресурсів. Впровадження ШІ, аналітичних платформ і хмарних технологій сприяє вдосконаленню роботи з даними, розширює можливості для ухвалення обґрунтованих рішень та надає доступ до нових стратегій розвитку персоналу¹⁰⁰.

Носенко Ю.Г. підкреслює, що в сучасному світі, де військові конфлікти та оборонні стратегії еволюціонують з надзвичайною швидкістю, критично важливою стає потреба в адаптації та трансформації системи військової освіти. Інтеграція новітніх цифрових технологій у систему підготовки військовослужбовців забезпечує не тільки підвищення доступності та якості навчання, але й сприяє розвитку необхідних навичок і компетенцій. Особливу увагу слід приділяти персоналізації навчання, формуванню критичного мислення, розвитку цифрових навичок та застосуванню інтерактивних методів навчання. Акаткін Ю.М., якого цитує Саркісян, розглядає цифрові трансформації як комплекс методів і інструментів, спрямованих на підтримку впровадження та реалізації конкретних цифрових платформ у системі управління персоналом. Голянч В.М. та Кудрявцева Є.І. відзначають, що у сфері управління персоналом цифровізація спрямована на створення зручного цифрового середовища для працівників, яке допомагає зменшити витрати часу та зусиль для досягнення результату. Вітер Д., Оліферук В. та Горбачевський С. провели оцінку ефективності військових організаційних структур з метою ідентифікації напрямів інтеграції цифрових технологій у процес професійної підготовки військових фахівців. Красота-Мороз Г., Горбачевський С. і Полторак М.

¹⁰⁰ Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 3(39). С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) (дата звернення: 12.04.2025).

підкреслюють значення переходу системи наукової та науково-технічної діяльності під егідою Міністерства оборони України до цифрового формату¹⁰¹.

Руденська Г.В. детально розглядає моделі та процеси життєвого циклу інформаційних систем управління оборонними ресурсами та окреслює перспективи менеджменту знань на базі концепції CALS для неперервної військової освіти. Важливий внесок у дослідження трансформації військової освіти України відповідно до стандартів НАТО також зробили Полторак С., Руснак І., Мірненко В., Сиротенко А., Артамощенко В., Мальовитий В. та Хома В. Комплексна цифровізація освітнього процесу та впровадження передових інформаційних технологій вимагає значних зусиль і часу, пов'язаних з розробкою передового науково-методичного забезпечення для підготовки військових спеціалістів, а також з підготовкою та перепідготовкою науково-педагогічних кадрів і розвитком сучасної освітньої інфраструктури. Цифровізація оборонного менеджменту стикається з низкою викликів, серед яких історико-культурні (недостатній досвід і відсутність системного підходу до управління кадрами), економічні (брак фінансів для впровадження технологій) та адміністративні (авторитарний стиль керівництва, відсутність довгострокових планів та стратегій розвитку). Особливу увагу треба надавати питанням кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах кіберзагроз, що зростають¹⁰².

Як зазначає Саркісян, для успішного впровадження цифрових трансформацій потрібно враховувати ініціативу керівництва, наявність компетенцій та сучасні рішення для цифровізації управління персоналом. Цілі цифрової трансформації у сфері управління персоналом значною мірою визначають зміст стратегії цифрової трансформації, портфель цифрових ініціатив, необхідні інвестиції та очікувані ефекти. Оцінка ефективності цифрового управління персоналом має охоплювати результативність роботи

¹⁰¹ Носенко Ю. Сучасні цифрові виклики в системі військової освіти. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 3(37). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-467-477](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-467-477) (дата звернення: 12.04.2025).

¹⁰² Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 3(39). С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) (дата звернення: 12.04.2025).

працівників, ефективність діяльності HR-служби в цілому та її окремих підрозділів, а також доцільність реалізації конкретних HR-проектів. Така оцінка дозволяє виявити слабкі місця в управлінні персоналом та оперативно застосувати необхідні управлінські заходи¹⁰³.

Сучасні технології, цифровізація та кібернетичні виклики відіграють важливу роль у трансформації системи оборонного менеджменту в сучасних умовах. Інтенсивний технологічний розвиток, процеси глобалізації та цифровізація суттєво змінюють специфіку реалізації оборонних стратегій, у тому числі й через можливість створення нових, більш ефективних форм ведення військових операцій і захисту критичної інфраструктури держави¹⁰⁴. Цифровізація як процес перетворення інформації в цифровий формат значно впливає на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищує їхню ефективність. Використання цифрових платформ, аналітика даних і вільний доступ до інформації дозволяють значно покращити прийняття управлінських рішень і оперативно реагувати на зміну ситуації на полі бою. Зокрема, у сфері кадрового менеджменту цифровізація дозволяє автоматизувати облік персоналу, оцінювати результативність військовослужбовців та планувати їхній подальший розвиток, що є критично важливим у сучасних динамічних умовах ведення бойових дій. Особливу увагу заслуговує використання штучного інтелекту (ШІ) у військовій сфері, який має потенціал радикально змінити характер ведення війни. Застосування ШІ сприяє як підвищенню ефективності управління оборонними ресурсами, так і створює передумови для виникнення нових кіберзагроз та ризиків для безпеки військових інформаційних систем. Проте, інтеграція ШІ також вимагає впровадження суворих заходів кібербезпеки, таких як шифрування даних, багатофакторна автентифікація, регулярні оновлення програмного забезпечення та відповідне навчання операторів.

¹⁰³ Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 3(39). С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) (дата звернення: 12.04.2025).

¹⁰⁴ Проблематика, тенденції і перспективи розвитку воєнної науки та освіти в умовах сучасних глобальних викликів та конфліктів: збірник тез Міжнародного науково-практичного семінару. Київ : Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, 2024. 408 с.

Кібернетичні загрози, зокрема, стають однією з найгостріших проблем сучасного оборонного менеджменту. Вони включають гібридні війни, інформаційно-психологічний вплив, цілеспрямовані кібератаки на критичну інфраструктуру та економічний тиск з боку супротивника. Для ефективного протистояння таким загрозам необхідна побудова стійких систем кібербезпеки, активне впровадження інноваційних технологій і мережевих взаємодій, що дозволить протидіяти асиметричним викликам і забезпечити внутрішню стабільність держави. Ще одним важливим аспектом сучасних технологічних процесів є транснаціональна взаємодія, яка відкриває нові можливості для держав у сфері оборони. Завдяки цифровим платформам, таким як електронна комерція та спільний аналіз даних, держави можуть покращувати свої оборонні спроможності за рахунок обміну інформацією і співпраці у сфері наукових досліджень та технологічних розробок. Отже, сучасний оборонний менеджмент, враховуючи виклики цифровізації та кіберзагроз, вимагає не лише технічного переоснащення та адаптації до новітніх технологій, але й трансформації всіх ланок управління — від стратегічного планування до тактичного застосування військ. Системне використання цифрових інструментів, ефективне управління людськими та інформаційними ресурсами, а також міжнародна співпраця є ключовими чинниками успішного розвитку оборонних спроможностей держави в умовах сучасних глобальних викликів.

3.3 Рекомендації з підвищення ефективності управлінських процесів і перспективи подальших досліджень

Рекомендації з підвищення ефективності управлінських процесів у системі медичного постачання ЗС України базуються на впровадженні сучасної інформаційної аналітичної системи IBM i2 Analyst's Notebook. Автор дослідження, М.В. Білоус, обґрунтовує доцільність використання цієї системи для оптимізації управління логістичними процесами в медичному постачанні військових частин та закладів охорони здоров'я МО України. Ключовими рекомендаціями є впровадження вказаної ліцензійної інформаційної аналітичної

системи для використання в Командуванні Медичних сил ЗС України з метою проведення аудиту підпорядкованих закладів охорони здоров'я, узагальнення даних щодо проведення закупівель медичного майна підрозділами медичного постачання ЗС України, а також узагальнення інформації щодо потреби та наявності медичного майна у ЗС України. Така система дозволить ефективно здійснювати збір, обробку та використання аналітичної інформації щодо функціонування системи медичного постачання, зокрема відображати потреби військово-медичних клінічних центрів регіонів у певних лікарських засобах за роками, показувати загальну суму закупленого медичного майна у певний період, аналізувати періодичність закупівель із зазначенням ціни та контрагентів, а також створювати "теплові карти" для порівняння загальних сум, витрачених контрагентом на закупівлю певного лікарського засобу.

Впровадження аналітичної системи IBM i2 Analyst's Notebook забезпечить мінімізацію логістичних витрат за рахунок гнучкого управління постачанням медичним майном військових частин ЗС України та закладів охорони здоров'я МО України на підставі створених аналітичних звітів. Ця система фактично є міжнародним стандартом для проведення аналітичних досліджень і визнана користувачами більш ніж тисячі організацій 70 країн світу, включаючи НАТО, ООН, Інтерпол та Європол. Що стосується перспектив подальших досліджень, автор вбачає їх у вивченні актуальних питань щодо впровадження сучасної інформаційної системи для керування процесами обліку та передачі інформації щодо постачання медичного майна закладам та підрозділам медичного постачання ЗС України. Особливий акцент робиться на тому, що така система має бути єдиною, уніфікованою, надійною і поширеною як на орган управління Медичними силами, так і на заклади і підрозділи медичного постачання ЗС України. Важливо зазначити, що впровадження аналітичної системи IBM i2 Analyst's Notebook розглядається як один із кроків до набуття функціональної сумісності у спільних медичних місіях Альянсу та активного співробітництва зі збройними силами держав-членів НАТО. Це відповідає загальному процесу впровадження єдиної системи логістичного забезпечення ЗС України,

адаптованої до стандартів країн-членів НАТО¹⁰⁵. Отож, впровадження запропонованих рекомендацій дозволить значно підвищити ефективність управлінських процесів у системі медичного постачання ЗС України, забезпечити швидке реагування на зміни ситуації та оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу великих обсягів даних.

Підвищення ефективності управлінських процесів у військовій сфері насамперед передбачає поєднання сучасних інформаційно-аналітичних рішень із чітким нормативно-правовим регулюванням, комплексною системою внутрішнього аудиту та прозорими методиками оцінювання результативності. Практичний досвід свідчить, що оптимальні зміни можуть бути досягнуті за умов одночасного впровадження технологічних інструментів для обробки та аналізу великих обсягів даних, вдосконалення логістичних процесів, підвищення кваліфікації персоналу, залученого до управління ресурсами, а також своєчасного моніторингу поточної обстановки з поглибленим аналізом ризиків.

Досвід ремонтно-відновлювальних органів, зокрема у зенітних ракетних військах, свідчить про те, що навіть при умілому управлінні персоналом найвразливішими місцями залишаються дефіцитні ресурси, недостатній рівень оснащення ремонтних бригад сучасними діагностичними і технічними засобами, а також обмежена кількість фахівців, здатних виконувати високотехнологічні операції з відновлення складних систем. Тому підвищення ефективності можливе лише за умов, коли планування ремонтних робіт чітко узгоджується з реальними виробничими потужностями ремонтних органів, коли постійно контролюються витрати часу на ліквідацію ушкоджень озброєння та військової техніки і водночас створюються належні умови для підготовки спеціалістів, розгортання і згортання майстерень у бойових районах, а також ефективного розподілу ресурсів між різними лініями ремонту. Будь-які затримки з відновленням техніки варто розглядати не просто як провал у ресурсному чи

¹⁰⁵ Bilous M. V. Можливості використання аналітичних інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень щодо організації медичного постачання в Збройних Силах України. *Ukrainian Journal of Military Medicine*. 2021. Т. 2, № 2. С. 61–69. URL: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.2\(2\)-061](https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.2(2)-061) (дата звернення: 12.04.2025).

кадровому аспекті, а як вагомі бойові втрати через те, що кожна бойова одиниця, яку не встигли відновити, підвищує ризики успішних дій противника.

Суттєве значення має вироблення єдиних критеріїв і показників, що характеризують ефективність управлінських рішень у сфері оборони. Дослідження пропонують формувати такі показники на основі поєднання цільових (що відображають безпосередній військово-оперативний результат) та вартісних (що виражають обсяги ресурсів, витрачених на досягнення бажаного стану). Крім того, додатково можуть розроблятися інтегральні коефіцієнти, які показують ступінь результативності конкретних управлінських рішень (наприклад, рівень забезпеченості підрозділів медичним майном чи бойовою технікою) з урахуванням швидкості ухвалення та реалізації рішень, оперативності логістичного реагування, а також динаміки бойових показників. Наявність уніфікованої системи показників на різних рівнях управління (тактичному, оперативному та стратегічному) робить планування більш прозорим і дає змогу виокремлювати першочергові напрями розвитку¹⁰⁶.

Загальну прозорість, відповідальність і результативність рішень підсилює внутрішній аудит, що має забезпечити системний нагляд за реалізацією розподілу оборонних ресурсів і документувати усі виявлені порушення чи неузгодженості. Такий аудит має бути інтегрований у загальну вертикаль управління, надавати оперативний зворотний зв'язок керівництву та гарантувати, що на кожному етапі витрачання ресурсів дотримано цільове призначення. Розвиток внутрішнього аудиту прямо сприяє формуванню дієвої системи управління ризиками, адже дозволяє мінімізувати дублювання зусиль, викривлення інформації та неефективне використання коштів¹⁰⁷.

Подальші дослідження у сфері підвищення ефективності управлінських процесів можуть бути зосереджені на комплексному моделюванні процесів

¹⁰⁶ Глоба О., Мельниченко В., Скиба А. Рекомендації щодо підвищення ефективності відновлення озброєння та військової техніки угруповання зенітних ракетних військ. *Повітряна міць України*. 2024. Т. 2, № 7. С. 87–95. URL: <https://doi.org/10.33099/2786-7714-2024-2-7-87-95> (дата звернення: 12.04.2025).

¹⁰⁷ Бортняк В. А., Хуторний Б. В. Деякі аспекти підвищення ефективності використання оборонних ресурсів та внутрішнього аудиту щодо їх витрачання. *Публічне право*. 2015. № 1. С. 86–92.

бойового та ресурсного забезпечення. Науково обґрунтовані моделі дадуть можливість більше уваги надати проєктуванню сучасних логістичних систем, що передбачають впровадження автоматизованих складських комплексів, використання технологій штучного інтелекту для прогнозування потреби та моніторингу наявних запасів, а також інтеграції з міжнародними стандартами НАТО. Це стане підґрунтям для створення об'єднаних центрів управління, котрі зможуть оперативно «бачити» загальну картину стану озброєння, укомплектованості підрозділів і ходу виконання планів постачання з урахуванням критичних пріоритетів і ризиків. Для суттєвого підвищення ефективності управлінських процесів у військовій сфері України доцільно поєднувати сучасні інформаційно-аналітичні платформи з безперервною підготовкою кадрів та проведенням внутрішнього аудиту¹⁰⁸. Важливо визначити чіткі, вимірювані й актуальні показники результативності на всіх рівнях управління, інтегрувати їх у систему цифрового моніторингу та забезпечити гнучкість механізмів планування, аби вони могли швидко реагувати на будь-які загрози й виклики безпекового середовища. Комплексний підхід із врахуванням вищезгаданих аспектів дасть змогу розв'язати поточні проблеми, що накопичилися у військовій логістиці та системі забезпечення, а також створити передумови для подальшого успішного реформування оборонного сектору.

Висновки до розділу 3

Проведене у третьому розділі дослідження окреслює широкий спектр питань, пов'язаних із трансформацією системи військового управління, впровадженням цифрових технологій та інновацій, а також виробленням рекомендацій для підвищення ефективності управлінських процесів у Збройних Силах України та інших силових формуваннях в умовах воєнної агресії. Глибинні зміни у системі оборонного менеджменту України стали особливо

¹⁰⁸ Semenenko O., Skurinevska L. Показники та критерії оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України (структура, зміст). *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. Т. 13, № 2. С. 112–128. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10> (дата звернення: 12.04.2025).

актуальними після конституційного закріплення курсу на членство в НАТО, що зумовило поетапне наближення військово-управлінської вертикалі до стандартів Альянсу. Як свідчать наведені матеріали, ключовим завданням залишається запровадження принципів військового управління НАТО у повсякденну практику української армії, насамперед відокремлення функцій генерування військ від функцій їх застосування, чітке розподілення повноважень між командиром і штабом, а також Mission Command (управління виконанням завдань). Утім, саме останній принцип виявився складним для впровадження через суттєві розбіжності з традиційною пострадянською системою Detailed Command, що обмежує самостійність виконавців і передбачає більш формалізований характер взаємодії. У рамках стратегії трансформації військового управління значну увагу приділено цифровій трансформації. Сучасні ІТ відіграють дедалі зростаючу роль у забезпеченні високої швидкості та ефективності бойового і тилового управління, про що свідчить масштабне впровадження автоматизованих систем збирання, обробки та аналізу даних. Особливої ваги набуває впровадження аналітичних програм, здатних швидко й наочно обробляти великі масиви даних. Зокрема, розглянуто можливості системи IBM i2 Analyst's Notebook у контексті підвищення ефективності медичного та інших видів постачання. Застосування такої платформи сприяє оперативному аналізу поточної ситуації, формуванню цілісних “теплових карт” використання ресурсів, виявленню сфер неефективних витрат, відстеженню тенденцій і динаміки потреб військ. Значну увагу у розділі приділено проблемі розвитку оборонно-промислового комплексу та формуванню нових принципів оборонного планування. Аналіз показує, що стратегічні документи, такі як Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу до 2028 року, дозволяють сформулювати цілісне бачення модернізації та випереджувального розвитку виробничих спроможностей України. Ідеться, зокрема, про впровадження принципів самоокупності у діяльність оборонних підприємств, залучення приватного сектора до критичних розробок і виробництва, адаптацію систем стандартизації й сертифікації до принципів та вимог НАТО.

Розглянутий Порядок організації й здійснення оборонного планування визначає логіку і методи планування спроможностей на коротко- та середньострокову перспективу з урахуванням воєнно-політичної обстановки та наявних ресурсів. Він передбачає посилення координації між структурними підрозділами Міністерства оборони, Генеральним штабом, командуваннями видів і родів військ, а також іншими суб'єктами оборонної діяльності. Запровадження методу планування на основі спроможностей дасть змогу розвивати пріоритетні напрями, уникаючи надмірного дублювання зусиль, а системи управління проектами – більш чітко контролювати виконання програм і планів, упроваджувати гнучкі механізми коригування поточної діяльності у зв'язку зі зміною безпекового середовища. Не менш важливими є питання людського капіталу, що порушуються у Стратегії “Демографічні виклики”, адже міграція та масштабні втрати під час воєнних дій вимагають якісно нових підходів до формування кадрів для сил оборони.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що в Україні відбуваються глибокі структурні трансформації військового управління, покликані створити боєздатну, сучасну та гнучку систему оборони, яка відповідатиме стандартам НАТО й здатна протистояти зовнішній агресії. Ключовими чинниками успішних змін є: чітке розмежування повноважень і функцій між різними рівнями військової управлінської вертикалі, впровадження цифрових технологій і сучасних інформаційно-аналітичних систем, формування комплексного та прозорого механізму оборонного планування з урахуванням методики планування на основі спроможностей, реформування оборонно-промислового комплексу та реалізація тривалої стратегії розвитку людського капіталу. Тільки системне дотримання зазначених напрямів забезпечить подальше ефективне реформування оборонного сектору України та наближення його до євроатлантичних стандартів, водночас підвищуючи обороноздатність держави та зміцнюючи фундамент національної безпеки.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження засвідчили цілісне теоретико-методологічне осмислення сучасної моделі військово-оборонного управління в Україні та окреслили перспективи її вдосконалення в контексті загальносвітових тенденцій і викликів безпеки. У ході роботи було здійснено глибоке розкриття понять, структурних компонентів і функціональних механізмів, що визначають логіку та ефективність управлінських процесів у секторі оборони, а також розроблено практичні підходи до їхньої адаптації до умов війни, цифрової трансформації та євроатлантичної інтеграції. Насамперед було сформовано розгорнутий поняттєво-категоріальний апарат, що охоплює ключові елементи військового управління: воєнну доктрину, військово-технічну та оборонно-промислову політику, державне оборонне замовлення, систему командування, оперативно-тактичну взаємодію, керівництво та лідерство в армії, організаційні функції та управлінські методи. Встановлено, що в українській практиці ці поняття часто використовуються без системного узгодження, що призводить до методологічної плутанини та зниження ефективності управлінських дій. Автором запропоновано структурування цих категорій у функціональну модель, що дозволяє зрозуміти, як різні елементи взаємодіють у межах вертикалі оборонного управління. Окрему увагу приділено методологічним підходам до вивчення військового управління. Дослідження довело, що використання системного, функціонального, історико-правового, порівняльного та прогностичного підходів у поєднанні зі спеціальними методами (операційне дослідження, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, метод експертних оцінок, цикл ООДА) дозволяє створити ефективну аналітичну рамку для розуміння, планування та коригування управлінських рішень у сфері безпеки й оборони. Результатом є розробка алгоритмів оцінювання боєготовності, структурної доцільності та управлінської спроможності оборонних підрозділів, що може бути використано в практичній діяльності штабів та органів військового управління.

Значущим результатом стала також реконструкція історичної логіки становлення систем військового командування – від архаїчних форм на Стародавньому Сході до сучасних мережоцентричних структур армій НАТО. Показано, що сучасне військове управління є результатом багатовікової еволюції, в якій поєднуються елементи централізованого командування та гнучких оперативних структур, а ефективне застосування досвіду минулого дозволяє краще осмислити межі та можливості нинішніх моделей. У процесі аналізу чинної нормативно-правової бази було встановлено, що законодавство України формально охоплює всі ключові аспекти управління в оборонному секторі, однак існує проблема фрагментарності регулювання, дублювання повноважень між суб'єктами, відсутності механізмів міжвідомчої координації та недосконалість системи контролю. Зроблено висновок про потребу у кодифікації військово-управлінського законодавства, оновленні стратегічних документів та впровадженні інструментів цивільного контролю, сумісних з європейською практикою. Практично значущим результатом є формулювання рекомендацій щодо удосконалення системи управління ЗСУ. Запропоновано: посилення ролі аналітичного компоненту в штабній роботі; розвиток цифрових систем управління та інтеграція принципів ситуаційної обізнаності; розширення підготовки офіцерського складу за стандартами НАТО; створення гнучких командно-штабних структур, здатних до децентралізованого ухвалення рішень; запровадження стратегічного планування на основі програмно-цільових методів. Окрему увагу зосереджено на концепті лідерства у війську як інтегральному чиннику, що визначає якість управління, ступінь дисципліни та морально-психологічну стійкість особового складу. Результати дослідження свідчать про досягнення поставленої мети – формування концептуального бачення та практичної моделі функціонування сучасної системи управління в Збройних Силах України.

Висновки, сформульовані за результатами проведеного дослідження теми «Системи управління Збройних Сил України та інших збройних формувань», є логічним підсумком реалізації поставленої мети та завдань, а також цілісною

відповіддю на дослідницькі питання, що стосуються організаційної, правової, методологічної та функціональної побудови оборонного управління в сучасній Україні. У межах досягнення мети дослідження – формування концептуально обґрунтованого уявлення про структуру, принципи та механізми функціонування системи управління Збройних Сил України та інших збройних формувань, з урахуванням викликів сучасної безпекової ситуації – було підтверджено, що така система має бути адаптивною, багаторівневою, нормативно визначеною, функціонально мобільною й орієнтованою на інтеграцію в євроатлантичний безпековий простір. Зроблено висновок, що ефективність оборонного управління забезпечується не лише організаційною структурою, а й поєднанням технологічних, нормативних, морально-психологічних і кадрових чинників, які потребують синхронізації в умовах гібридної війни. Щодо поставлених завдань, результати підтверджують їх повне виконання:

- Розкрито поняттєво-категоріальний апарат системи управління у військовій сфері, уточнено зміст базових понять — «воєнна доктрина», «військово-технічна політика», «державне оборонне замовлення», «управлінська діяльність командира», «лідерство», «оперативно-тактична взаємодія», «мобілізаційна готовність» тощо. Встановлено, що для забезпечення ефективності управління критично важливо систематизувати та уніфікувати терміни відповідно до стандартів НАТО.
- Охарактеризовано методологічні засади дослідження військового управління, зокрема загальнонаукові, історико-порівняльні, спеціальні (операційне дослідження, імітаційне моделювання, експертні оцінки, метод сценаріїв), які забезпечують цілісне бачення предмета дослідження. Визначено, що інтеграція методів прогнозування, аналізу ризиків та стратегічного планування дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у бойових і мирних умовах.
- Досліджено історичну еволюцію систем військового командування, що дало змогу виділити ключові етапи становлення сучасних моделей

управління – від римської легіонної організації до пруської школи генеральних штабів і сучасних мережоцентричних систем командування. Підтверджено релевантність елементів світового досвіду для української системи – зокрема децентралізації управлінських рішень, автоматизації штабних процесів, програмного планування оборонних спроможностей.

- Проаналізовано нормативно-правову базу, яка регламентує функціонування системи управління ЗСУ. Встановлено, що при формальній повноті вона містить низку проблем: фрагментарність регулювання, дублювання функцій, суперечності між підзаконними актами, недостатній рівень цивільного контролю. Окреслено потребу в оновленні Стратегії воєнної безпеки, розширенні повноважень оперативних штабів і нормативному закріпленні принципів взаємосумісності з військовими структурами країн-партнерів.
- Ідентифіковано ключові виклики системі управління ЗСУ в умовах сучасної війни, серед яких: складність координації між видами збройних сил, недосконалість інформаційно-аналітичної підтримки командування, кадрова втома, нестача ресурсів для оперативної модернізації, проблема уніфікації процедур із союзниками. Рекомендовано запровадження цифрових платформ управління (C4ISR), активізацію модульної організації штабів, розширення функцій територіальної оборони, а також посилення інституту військового лідерства як основи морально-психологічної сталості.

Отож, у межах цієї роботи обґрунтовано стратегічну необхідність трансформації української системи військового управління з урахуванням стандартів НАТО, практик провідних армій світу, реалій широкомасштабної війни та викликів майбутнього збройного протистояння. Отримані висновки становлять як наукову, так і прикладну цінність, придатну до впровадження у сфері оборонного управління, військової освіти, нормативного реформування й стратегічного планування в секторі безпеки та оборони України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Didovets Y. V., Chukhrai I. Y., Ryndych D. S. Problematic aspects of preparation of acts of the Head of State in defense sector of Ukraine. *Juridical scientific and electronic journal*. 2024. No. 6. P. 391–394. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-6/97> (date of access: 09.04.2025).
2. Bilous M. V. Можливості використання аналітичних інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень щодо організації медичного постачання в Збройних Силах України. *Ukrainian Journal of Military Medicine*. 2021. Т. 2, № 2. С. 61–69. URL: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.2\(2\)-061](https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.2(2)-061) (дата звернення: 12.04.2025).
3. Bohgutskyi P. Legal features of the military justice system of Ukraine: theoretical and applied aspect. *Information and Law*. 2023. No. 3(46). P. 215–223. URL: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.3\(46\).287256](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.3(46).287256) (date of access: 27.03.2025).
4. Driessen J. M., MacDonald C. Some Military Aspects of the Aegean in the Late Fifteenth and Early Fourteenth Centuries B.C. *The Annual of the British School at Athens*. 1984. Vol. 79. P. 49–74. URL: <https://doi.org/10.1017/s0068245400019869> (date of access: 12.03.2025).
5. Drogula F. K. Commanders and Command in the Roman Republic and Early Empire. Chapel Hill : University of North Carolina Press, 2015. 432 p. URL: <https://archive.org/details/commanderscomman0000drog> (date of access: 13.03.2025).
6. Flesher M. M. Repetitive order and the human walking apparatus: Prussian military science versus the Webers' locomotion research. *Annals of Science*. 1997. Vol. 54, № 5. P. 463–487. URL: <https://doi.org/10.1080/00033799700200451> (date of access: 14.03.2025).
7. J D. E. History of the Unified Command Plan 1946-2012. Washington, DC : Joint History Office, Office of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2013. 184 p. URL:

https://www.jcs.mil/portals/36/documents/history/institutional/command_plan.pdf (date of access: 16.03.2025).

8. Kornosenko O., Danysko O., Bukhun A. Modern pedagogical technologies of project activities as the basis of future military specialists' scientific and research competence. *Ukrainian professional education*. 2022. No. 12. P. 62–68. URL: <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2022.12.278999> (date of access: 09.03.2025).
9. Kotliarenko O. P. Powers of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine: characteristics of content and volume. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2022. No. 2. P. 52–58. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.9> (date of access: 25.03.2025).
10. Kovacs A. F. Military Origins of the Fall of France. *Military Affairs*. 1943. Vol. 7, no. 1. P. 25. URL: <https://doi.org/10.2307/1982991> (date of access: 19.03.2025).
11. Kubar S., Mavrenkov O., Matviichuk S. Methods of categorizing samples of armaments and military equipment according to the level of their modernity. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту авіації*. 2022. No. 18(25). P. 38–46. URL: <https://doi.org/10.54858/dndia.2022-18-6> (date of access: 10.03.2025).
12. Marvin L. W. Medieval and Modern C2: Command and Control in the Field during Western Europe's Long Twelfth Century (1095–1225). *War & Society*. 2016. Vol. 35, no. 3. P. 152–179. URL: <https://doi.org/10.1080/07292473.2016.1196921> (date of access: 13.03.2025).
13. Mazurenko L. The use of virtual reality technologies in military education. *Collection of Scientific Papers of Uman State Pedagogical University*. 2024. No. 3. P. 26–32. URL: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.3.2024.312954> (date of access: 11.03.2025).
14. Melnyk S. M. Powers of the Cabinet of Ministers of Ukraine in the field of military management: current state and ways of improvement. *Law and Society*. 2019. Vol. 4. P. 211–216. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736-2019-4-31> (date of access: 26.03.2025).

15. Pashchenko E. M., Chaliy M. G. Principles and stages of internal control application in the activities of the Armed Forces of Ukraine and the Ministry of defense of Ukraine. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. Vol. 2, no. 82. P. 232–237. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.37> (date of access: 09.04.2025).
16. Pashchenko Y., Ivashchenko S. Concepts and principles of risk management in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2023. Vol. 2, no. 77. P. 102–107. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.17> (date of access: 09.04.2025).
17. Polin B. A., Ehrman C. M. The Curious Relationship Between Military Service and Entrepreneurial Intentions in Israel. *Armed Forces & Society*. 2018. Vol. 46, no. 3. P. 438–453. URL: <https://doi.org/10.1177/0095327x18789074> (date of access: 17.03.2025).
18. Poteryaiko S. P. Public administration decision-making's mechanisms in state security. *Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University. Series: Public Administration*. 2021. No. 3. P. 108–114. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2021.3/18> (date of access: 09.04.2025).
19. Rosen S. P. Strategic Traditions for the Asia-Pacific Region. *Naval War College Review*. 2001. Vol. 54, no. 1. P. 1–8. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2388&context=nwc-review> (date of access: 17.03.2025).
20. Semenenko O., Skurinevska L. Показники та критерії оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України (структура, зміст). *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. Т. 13, № 2. С. 112–128. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10> (дата звернення: 12.04.2025).
21. Severinova O. Legal responsibility of military servants: historical law aspects. *Ukrainian polyceistics: theory, legislation, practice*. 2021. Vol. 1, no. 1. P. 116–122. URL: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1-116-122> (date of access: 26.03.2025).

22. Shevchenko C. V., Morei T. V. The genesis of methods and tools of counterintelligence activities of a national special service: historical experience and prospects. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. Vol. 4, no. 85. P. 140–146. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.20> (date of access: 10.03.2025).
23. Shulhin V. Features of codification of legislation in the field of defense of Ukraine: organizational and legal aspects. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Legal Studies*. 2021. No. 119. P. 108–115. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2021/4.119-21> (date of access: 23.03.2025).
24. Simonetti R. M., Tripodi P. Automation and the Future of Command and Control: The End of Auftragstaktik? *Journal of Advanced Military Studies*. 2020. Vol. 11, no. 1. P. 127–146. URL: <https://doi.org/10.21140/mcu.2020110106> (date of access: 18.03.2025).
25. Storr J. A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence Studies*. 2003. Vol. 3, no. 3. P. 119–129. URL: <https://doi.org/10.1080/14702430308405081> (date of access: 15.03.2025).
26. Tkachenko O., Yevtushenko I. An improvement of normatively-legal adjusting of sphere of safety and defensive is in the conditions of the military aggression. *The scientific journal of the National Academy of National Guard "Honor and Law"*. 2022. P. 61–66. URL: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2022/3/82/267179> (date of access: 19.03.2025).
27. Yildirim U. Military Operations Research: Origins, Recent Past, and Present. *Türk Savaş Çalışmaları Dergisi*. 2021. Vol. 2, no. 1. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.52792/tws.916617> (date of access: 10.03.2025).
28. Zaluzhnyi V., Nazarov V., Hryshchuk R. Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Military Science*. 2023. Т. 1, № 1. С. 6–17. URL: <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01> (дата звернення: 06.03.2025).

29. Бакуменко В. Д., Руденко О. М., Туча В. В. Механізми імплементації політичних рішень в державному управлінні: Монографія. Київ. АМУ, 2015. 184 с.
30. Бегма В. М., Свергунов О. О. Військово-технічна та оборонно-промислова політика України в сучасних умовах : аналіт. доп. Київ : Нац. ін-т стратег. дослідж., 2013. 112 с. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2013-04/Begma-83d74.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).
31. Бортняк В. А., Хуторний Б. В. Деякі аспекти підвищення ефективності використання оборонних ресурсів та внутрішнього аудиту щодо їх витрачання. *Публічне право*. 2015. № 1. С. 86–92.
32. Варванець Ю. В., Мокоївець В. І. Відповідність системи технічного забезпечення овт сухопутних військ Збройних Сил України вимогам стандартів НАТО. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2024. С. 1522. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cbb7024b-4d42-468f-b6d1-759edbbb42b5/content> (дата звернення: 07.03.2025).
33. Гладович В. Війни в мереживі: еволюція військової думки у XVIII ст. Частина II. Львівський історичний клуб. URL: <https://lvivmedievalclub.wordpress.com/2021/02/28/війни-в-мереживі-еволюція-військової-2/> (дата звернення: 12.03.2025).
34. Глоба О., Мельниченко В., Скиба А. Рекомендації щодо підвищення ефективності відновлення озброєння та військової техніки угруповання зенітних ракетних військ. *Повітряна міць України*. 2024. Т. 2, № 7. С. 87–95. URL: <https://doi.org/10.33099/2786-7714-2024-2-7-87-95> (дата звернення: 12.04.2025).
35. Дибчук Л. В., Паночишин Ю. М., Палагнюк Г. О. Вплив цифрової трансформації на економіку та військову стратегію України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 14–23. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306315> (дата звернення: 09.04.2025).

36. Жиздюк Г. А. Адаптація військової освіти в Україні до стандартів НАТО: виклики та перспективи. *Академічні візії*. 2024. Т. 29. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377> (дата звернення: 02.04.2025).
37. Заїка Л., Лаврінчук О., Лук'яненко С. Сучасний стан і перспективи розвитку підготовки та проведення командно-штабних навчань із використанням систем імітаційного моделювання. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. Т. 46, № 1. С. 99–106. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-46-1-99-106> (дата звернення: 06.03.2025).
38. Зельницький А. Основи розроблення та імплементації політики гарантування якості вищої військової освіти в Україні. *Військова освіта*. 2022. С. 89–104. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/89-104> (дата звернення: 06.04.2025).
39. Інформаційно-аналітична підтримка організації роботи органів військового управління під час планування операції / Л. Маслюк та ін. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. Т. 47, № 2. С. 75–84. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-47-2-75-84> (дата звернення: 06.04.2025).
40. Kniazieva O. Strategic vectors of the countrys economic development in the post-war. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2022. Vol. 3-4, no. 292-293. P. 94–100. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-94-100> (date of access: 08.03.2025).
41. Калмиков Д. В., Рудянова Т. М. Застосування теорії ігор у військовій справі. Priority directions of science and technology development : Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference, м. Київ, 22–24 листоп. 2020 р. Київ, 2020. С. 439–443. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/57291/1/Матеріали%20конф.%20огірок.%20%20Київ.2020.pdf#page=439> (дата звернення: 11.03.2025).
42. Кільменінов О., Чопа Д., Загородніх В. Проблемні питання та перспективи використання системи імітаційного моделювання JCATS для проведення

- заходів підготовки на оперативному рівні. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2024. Т. 51, № 3. С. 51–59. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-51-3-51-59> (дата звернення: 11.03.2025).
43. Ключко А. О. Механізми державного управління військово-промисловою галуззю в умовах реформування оборонного комплексу України : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Київ, 2023. 20 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/25-00-05/avtoreferat-klochko.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).
44. Коваленко О. Психологічні контури дослідження феномену управлінської компетентності офіцерів повітряних сил оперативного рівня. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2025. № 1. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.1.17> (дата звернення: 06.03.2025).
45. Коваль М. В., Пунда Ю. В., Артамощенко В. С. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу. *Наука і оборона*. 2023. № 3-4. С. 37–46. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-37-46> (дата звернення: 09.04.2025).
46. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
47. Логістичне планування НАТО та сучасні виклики. *Інформаційне агентство АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/02/27/logistychne-planuvannya-nato-ta-suchasni-vyklyky/> (дата звернення: 09.04.2025).
48. Лойшин А. А. Структурований опис підсистеми управління фінансовими ризиками військової частини за допомогою SWOT-аналізу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 13–18. URL: <https://surl.li/ayessq> (дата звернення: 12.03.2025).

49. Мельник С. М. Адміністративно-правове регулювання повноважень Верховної Ради України у сфері військового управління. *Приватне та публічне право*. 2019. № 3. С. 97–100. URL: <https://surl.gd/tzfgox> (дата звернення: 25.03.2025).
50. Методика оцінювання результативності шляхів взаємодії ЗС України з Північноатлантичним Альянсом / С. М. Возняк та ін. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2019. № 3-64. С. 11–17. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2018-3-64/11-17> (дата звернення: 11.03.2025).
51. Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом у військовій частині ЗСУ : Кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя, 2023. 111 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/17528/Михайліченко_УП_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 06.03.2025).
52. Міжнародний Комітет Червоного Хреста. Процес прийняття рішень під час бойових дій. Україна, м. Київ, 68 с. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/books/process0808.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).
53. Міністерство оборони України. наказ. Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. 2024.
54. Москальов І. Психологічні особливості розвитку практичного мислення офіцерів-артилеристів : Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – соціальні та поведінкові науки, спеціальність 053 – психологія. Київ, 2020. 310 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/dissertations/diser/diser-moskaliov.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).
55. Мудрак Ю. М. Підходи до імплементації стандартів НАТО у Збройних Силах України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2020. № 2-69. С. 6–10. URL:

- <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-2-69/6-10> (дата звернення: 24.03.2025).
56. Носенко Ю. Сучасні цифрові виклики в системі військової освіти. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 3(37). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-467-477](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-467-477) (дата звернення: 12.04.2025).
 57. Овчаренко Ю. Нормативно-правові аспекти розвитку Збройних Сил України в напрямку інтеграції в міжнародні структури колективної безпеки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 3. С. 109–113. URL: <https://surl.li/mukjog> (дата звернення: 05.03.2025).
 58. Онтологія воєнної складової у системі економічної безпеки України / М. Abramova та ін. *Military Science*. 2023. Т. 1, № 1. С. 44–53. URL: <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.04> (дата звернення: 06.03.2025).
 59. Основи військового управління : навч. посіб. / О. Г. Маслій та ін. Одеса : Військ. акад., 2022. Т. 4 : Основи керівництва та лідерства. 134 с. URL: <https://vaodesa.mil.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/Osnovy-viyskovoho-upravlinnia-CH4.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).
 60. Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України / О. Semenenko та ін. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security"*. 2021. Т. 11, № 3. С. 98–115. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.10> (дата звернення: 07.03.2025).
 61. Павленко О. Сутність і зміст управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку збройних сил України. *Військова освіта*. 2023. С. 242–251. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/242-251> (дата звернення: 06.03.2025).
 62. Планування інформаційно-психологічної операції на основі реалізації циклів Бойда / Г. В. Певцов та ін. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2019. № 1. С. 23–29. URL: <https://surl.li/rynkov> (дата звернення: 12.03.2025).

63. Приліпко О. Ф. Моделювання професійної діяльності фахівців Збройних Сил України. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 43. С. 273–280. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A&S21COLORTERMS=1&S21STR=Приліпко%20O\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A&S21COLORTERMS=1&S21STR=Приліпко%20O$) (дата звернення: 12.03.2025).
64. Приліпко О. Ф. Теоретичний аналіз сутності поняття "авторитет військовослужбовців Військової служби правопорядку". *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. № 1. С. 1–10. URL: <https://surl.li/qzxqsu> (дата звернення: 06.03.2025).
65. Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20.03.2003 № 638-IV : станом на 9 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text> (дата звернення: 25.03.2025).
66. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 24.03.2025).
67. Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України : Закон України від 23.02.2006 № 3475-IV : станом на 28 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text> (дата звернення: 21.03.2025).
68. Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 551-XIV : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
69. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : Наказ Міністерства оборони України від

- 22.12.2020 № 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення: 09.04.2025).
70. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 № 1934-XII : станом на 19 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
71. Про контррозвідувальну діяльність : Закон України від 26.12.2002 № 374-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-15#Text> (дата звернення: 25.03.2025).
72. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 24.03.2025).
73. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
74. Про Національну гвардію України : Закон України від 13.03.2014 № 876-VII : станом на 27 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
75. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII : станом на 5 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 09.04.2025).
76. Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України : Указ Президента України від 30.01.2019 № 23/2019 : станом на 7 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019#Text> (дата звернення: 09.04.2025).
77. Про Положення про порядок підготовки та внесення проектів актів Президента України : Указ Президента України від 15.11.2006 № 970/2006 : станом на 15 квіт. 2008 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970/2006#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

78. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 8 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 24.03.2025).
79. Про розвідку : Закон України від 17.09.2020 № 912-IX : станом на 30 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20#Text> (дата звернення: 24.03.2025).
80. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII : станом на 9 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text> (дата звернення: 21.03.2025).
81. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 548-XIV : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> (дата звернення: 09.04.2025).
82. Про Статут гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 550-XIV : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
83. Про створення єдиної системи військової освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.1997 № 1410 : станом на 28 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-п#Text> (дата звернення: 09.04.2025).
84. Про Стройовий статут Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 549-XIV : станом на 1 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
85. Про схвалення Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 № 442-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2018-р#Text> (дата звернення: 09.04.2025).
86. Проблематика, тенденції і перспективи розвитку воєнної науки та освіти в умовах сучасних глобальних викликів та конфліктів: збірник тез

Міжнародного науково-практичного семінару. Київ : Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, 2024. 408 с.

87. Пугач В., Корольов С., Петрук О. В. Історія війн та військового мистецтва (у тому числі історія українського війська) : навч. посіб. Харків : ВЮІ НЮУ ім. Я. Мудрого, 2021. Т. 1 : 3 війн стародавнього світу до другої світової війни. 136 с. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/20257/1/np_IVVM.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
88. Пугач В., Корольов С., Петрук О. В. Історія війн та військового мистецтва (у тому числі історія українського війська) : навч. посіб. Харків : ВЮІ НЮУ ім. Я. Мудрого, 2021. Т. 1 : 3 війн стародавнього світу до другої світової війни. 136 с. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/20257/1/np_IVVM.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
89. Ратушняк С. О., Філяс М. В. Доцільність використання досвіду іноземних країн у процесі програмно- цільового бюджетування в оборонній сфері. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 165–169. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11117/1/ratushnyak.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).
90. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища. Нац. ін-т стратег. дослідж., 2022. URL: <https://doi.org/10.53679/niss-book.2022.01> (дата звернення: 25.03.2025).
91. Савченко Н. Л. Особливості управління забезпеченням товарами критичного імпорту в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Т. 14, № 4. С. 114–127. URL: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202023,%20Vol.%2014,%20No.%204-114-127.pdf> (дата звернення: 07.03.2025).
92. Салогуб Д. Ю. Застосування методу експертних оцінок при моделюванні розвитку системи матеріально-технічного забезпечення повітряних сил

- України. *Військова освіта*. 2012. С. 349. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/Fly/article/view/2694> (дата звернення: 11.03.2025).
93. Сальнікова О. Ф. Аналіз військово-технічної політики як об'єкта державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 168–171. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2014/34.pdf (дата звернення: 05.03.2025).
94. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 3(39). С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) (дата звернення: 12.04.2025).
95. Сивак Р. Кадрове забезпечення логістики збройних сил за стандартами НАТО: перспективи українсько-латвійської освітньої співпраці. Тернопіль, 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4104/1/Сивак.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).
96. Скоринг професійного довголіття в учасників сучасних збройних конфліктів / О. В. Селюк та ін. Public Health 2022 : Матеріали V Науково-практ. конф. з міжнар. участю «Акад. читання ім. Володимира Пас. в рамках 31-ої Міжнар. мед. вист., м. Київ, 6 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 81–83. URL: <http://ir.nuozu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/lib/4174/1/25-137-PB.pdf#page=81> (дата звернення: 11.03.2025).
97. Торічний В., Райко В. Технічне забезпечення як складова логістичного забезпечення сил безпеки України: компаративістський аналіз (Україна-НАТО). *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 10(24). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-211-220](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-211-220) (дата звернення: 09.04.2025).
98. Угода між Державами-учасницями Північноатлантичного Договору та іншими державами, які беруть участь у програмі "Партнерство заради миру", щодо статусу їхніх збройних сил (укр/рос) : Угода НАТО від 19.06.1995 : станом на 2 берез. 2000 р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_042#Text (дата звернення: 23.03.2025).

99. Фролов В., Лобко М., Кириченко С. Актуальні проблеми мобілізаційної підготовки та мобілізації в Збройних Силах України та рекомендації з їх розв'язання. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2025. Т. 1. С. 79–92. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-3-82/79-92> (дата звернення: 07.03.2025).
100. Хуторний Б. В. Механізми забезпечення національної безпеки в оборонній сфері : Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Київ, 2023. 196 с. URL: <https://etnuir.tnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/175/Дис.%20Хуторний.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 07.03.2025).
101. Шамко В. Є., Антонов А. В. Проблемні питання трансформації системи військового управління Повітряних Сил Збройних Сил України на шляху набуття взаємосумісності з країнами-членами НАТО. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2021. № 2(43),. С. 44–53. URL: <https://doi.org/10.30748/nitps.2021.43.06> (дата звернення: 09.04.2025).
102. Юрків Н., Шемаєв В. Оборонно-промисловий комплекс як драйвер національної економіки. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. Т. 13, № 6. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.9> (дата звернення: 06.03.2025).
103. Яременко О. Адаптація системи логістичного забезпечення Збройних Сил України відповідно до стандартів НАТО. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-603-612](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-603-612) (дата звернення: 09.04.2025).