The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Received: *October 1, 2025* | **Revisions Requested:** *November 30, 2025* | **Revision Received:** *December 2, 2025*
Accepted: *December 12, 2025* | **Published Online:** *March 21, 2026*

Licensed (C) by Creative Commons Attribution International License 4.0 (CC BY-NC-SA)

DOI: 10.62524/msj.2025.3.4.5

Проблемні питання організаційного менеджменту в умовах сучасних збройних конфліктів: виклики лідерства та управління знаннями

Василь Череп
кандидат військових наук, старший дослідник
начальник науково-дослідного управління
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: vasya.cherep1976@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3305-4518

Володимир Дідіченко
кандидат військових наук, старший науковий співробітник
старший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

Марія Ярмольчик
доктор філософії
начальник науково-дослідної лабораторії кафедра військової підготовки
Державний університет “Київський авіаційний інститут”
03058, проспект Любомира Гузара, 1, Київ, Україна
e-mail: LinkinFan357@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9917-0189

Володимир Рахімов
доктор філософії
заступник начальника інституту стратегічних комунікацій
Національний університет оборони України
03049, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, Україна
e-mail: rakhimov@edu.nuou.org.ua
ORCID: 0000-0001-9868-986X

Дмитро Рибак
старший викладач кафедри територіальної оборони
інституту державного військового управління
Національний університет оборони України
03049, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, Україна
e-mail: rybak.dima@ukr.net
ORCID: 0009-0005-4239-2131

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією характеру сучасних збройних конфліктів, які відзначаються гібридністю, динамічністю та високим рівнем непередбачуваності. У таких умовах організаційний менеджмент постає перед критичними викликами, серед яких особливого значення набувають проблеми лідерства та управління знаннями. Метою статті є аналіз ключових аспектів трансформації військового лідерства та визначення шляхів удосконалення системи управління знаннями як факторів підвищення боєздатності та стійкості військових структур. Методологічну основу становлять системний та ситуаційний підходи, що поєднують якісний аналіз наукових джерел, порівняння класичних і сучасних моделей управління, вивчення бойового досвіду та використання методів аналізу, синтезу й кейс-стаді. У ході дослідження встановлено, що сучасні умови вимагають переходу від жорсткої ієрархічної моделі управління до адаптивного та трансформаційного лідерства, яке поєднує дисципліну зі здатністю до швидкого ухвалення рішень, підтримки морального духу та ефективної комунікації. Управління знаннями визначено як ключовий чинник забезпечення оперативного використання бойового досвіду, уникнення повторення помилок та розвитку культури організаційного навчання. Практична значущість отриманих результатів полягає у формуванні рекомендацій для системи підготовки військових лідерів, розбудови національної системи управління знаннями у секторі безпеки і оборони та підвищення спроможностей військових організацій до адаптації й інновацій у кризових умовах. Матеріали статті можуть використовуватися в освітніх і наукових закладах, а також органами державної влади та військовими структурами, причетними до вирішення питань, що стосуються організаційного менеджменту. Перспективними напрямами подальших досліджень є визначення напрямів підготовки військових лідерів та розроблення комплексних стратегій управління знаннями.

Ключові слова: організаційний менеджмент, управління знаннями, військові лідери, бойовий досвід, безпека держави.

Вступ (Introduction)

Військові організації традиційно розглядалися як ієрархічні структури, де ефективність досягалася завдяки жорсткій дисципліні, централізованому управлінню та чіткому розподілу повноважень. Однак стрімка еволюція характеру збройних конфліктів, поява нових видів загроз та глобалізація інформаційного простору вимагають переосмислення класичних підходів до організаційного менеджменту. Сучасне поле бою є ареною не лише фізичного протистояння, а й боротьби за інформаційну, технологічну та когнітивну перевагу. У таких умовах успіх військових операцій дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічного оснащення, а й від здатності військових структур до швидкої адаптації, навчання та ефективного використання колективного інтелекту.

Актуальність проблематики, що розглядається у цій статті, полягає у тому, що в контексті гібридних загроз, де межі між мирним часом і війною стають розмитими, а ухвалення рішень потребує миттєвої реакції на нетипові ситуації, необхідно зосередитись на двох взаємопов’язаних і критично важливих компонентах організаційного менеджменту: лідерстві та управлінні знаннями.

Ці компоненти стають особливо значущими в умовах воєнних дій. Перший компонент визначає здатність офіцера чи командира діяти в умовах постійного стресу та надзвичайної невизначеності, підтримувати моральний дух і дисципліну, вести за собою особовий склад, ухвалювати відповідальні рішення з огляду на безпеку підлеглих та успіх операцій. Другий – забезпечує акумуляцію, передачу й ефективне використання накопиченого бойового досвіду та професійних знань для уникнення повторення помилок та досягнення максимальної ефективності й адаптацію до нових викликів. Від ефективності цих двох складових – лідерства

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

та менеджменту знань – значною мірою залежить здатність організації протистояти викликам війни та досягати поставлених цілей.

Актуальність дослідження підтверджується також тим, що ефективне управління військовою організацією в умовах російсько-української війни є не лише фактором переваги на полі бою, а й запорукою стійкості та боєздатності всієї військової системи.

Аналіз останніх досліджень свідчить про зростання наукового інтересу до проблем управління у воєнний період. З'явилися роботи, присвячені антикризовому управлінню підприємствами в умовах війни [1], розробленню стратегій подолання воєнних викликів [2], особливостям менеджменту малого та середнього бізнесу у воєнний час [3] та ін. Проте аспекти лідерства в умовах бойових дій і управління знаннями в організаціях під час війни залишаються недостатньо висвітленими.

Методологічна основа (Methodological Framework)

Методологічну основу дослідження становлять системний та ситуаційний підходи, що поєднують якісний аналіз наукових джерел, порівняння класичних і сучасних моделей управління, вивчення бойового досвіду та використання методів аналізу, синтезу й кейс-стаді.

Проблема організаційного менеджменту у військових структурах завжди перебувала у фокусі досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Історично, більшість робіт концентрувалися на принципах командно-адміністративного управління, що випливали з класичної теорії організації. Учені, такі як Анрі Файоль, Макс Вебер та Фредерік Тейлор, заклали основи для розуміння ієрархічних структур, розподілу повноважень та універсальних функцій управління [4–6], що знайшли своє відображення у військових статутах та доктринах.

Проте з кінця XX століття й особливо у XXI столітті наукова думка почала еволюціонувати. Посткласичні та сучасні теорії менеджменту, такі як теорія систем, ситуаційний та адаптивний підходи, почали застосовуватися до військового середовища. Серед зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у цю сферу, слід виділити П. Сенге з його концепцією "навчальної організації" (learning organization) [7], що набуває особливої ваги для військових структур, які постійно адаптуються до нових викликів. Роботи [8] про теорії X та Y, а також дослідження [9] про емоційний інтелект лідера стали основою для переосмислення ролі командира – від суто функціонального керівника до лідера, здатного до емпатії, мотивації та створення атмосфери довіри.

Важливим напрямом досліджень є лідерство в умовах невизначеності та ризику. Зокрема, в роботі [10] про адаптивне лідерство (adaptive leadership) підкреслюється необхідність для лідерів розрізняти технічні проблеми, які можна вирішити за допомогою наявних інструкцій, та адаптивні виклики, що вимагають зміни поведінкових установок і цінностей. Цей підхід є особливо актуальним для військових, які діють у динамічному, непередбачуваному середовищі. Дослідження в галузі військової психології та соціології зокрема роботи [11–13] та інші розглядають лідерство як процес впливу, який залежить від міжособистісних зв'язків та довіри у команді.

Паралельно, інтенсивно розвивається теорія управління знаннями (Knowledge Management). Дослідження [14] про модель SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) стали фундаментальними для розуміння процесів трансформації неявних знань (tacit knowledge), що є критично важливими для передачі бойового досвіду, у явні (explicit knowledge). Застосування принципів теорії управління знаннями у військовому контексті вивчалося в роботах [15], [16] та інших. У них наголошено на важливості створення організаційної культури, що сприяє обміну знаннями та розробленню технологічних платформ для їх систематизації.

Українські науковці також активно досліджують ці питання. У роботах [17–21] розглянуто особливості управління військовими підрозділами в умовах гібридної війни,

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

акцентовано увагу на ролі лідерства в умовах децентралізації та необхідності формування культури навчання. Проте, попри значну кількість публікацій, комплексна взаємодія між трансформаційним лідерством та управлінням знаннями як ключовими факторами успішності в сучасних збройних конфліктах залишається недостатньо вивченою. Стаття має на меті заповнити цю прогалину, інтегруючи наявні знання та пропонуючи нові підходи, що враховують специфіку українського військового досвіду.

Дослідження проблемних питань організаційного менеджменту у військовому середовищі ґрунтується на засадах *системного підходу*, що дозволяє розглядати військову організацію як єдину, взаємопов'язану систему, елементи якої (лідерство, управління знаннями, структура, культура) впливають один на одного. Використання цього підходу дає змогу не просто констатувати наявність проблем, а й виявити їхні взаємозв'язки та синергетичний ефект, що виникає внаслідок їхньої взаємодії. А застосування *ситуаційного підходу* дає змогу оцінити реакцію управлінських структур на раптові зміни ситуації.

У процесі дослідження також було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи:

методи *аналізу* і *синтезу* – для вивчення та узагальнення наукових робіт вітчизняних та зарубіжних авторів з питань організаційного менеджменту, військового лідерства та управління знаннями з метою виокремлення ключових факторів успішного управління у кризових умовах. Аналіз дозволив виявити основні концепції, підходи та ключові проблемні аспекти, що досліджувалися раніше. Синтез отриманих даних дав змогу сформувати цілісну картину сучасних викликів, з якими стикаються військові організації;

метод *порівняльного аналізу* – для зіставлення класичних та сучасних моделей військового лідерства, а також для виявлення специфіки управління знаннями в цивільному та військовому секторах. Це дозволило обґрунтувати необхідність трансформації управлінських парадигм у Збройних Силах України (ЗС України) з урахуванням специфіки бойових дій;

історичний метод – для врахування досвіду попередніх військових конфліктів в управлінні організаціями;

метод *аналізу та узагальнення бойового досвіду* – для формування уявлення про практичні аспекти проблем;

метод *кейс-стаді* – для аналізу конкретних ситуацій та уроків, отриманих під час бойових дій в Україні.

Використання переважно відкритих джерел інформації, звітів та аналітичних публікацій, що висвітлюють проблеми комунікації, ухвалення рішень та втрати знань в реальних бойових умовах дало змогу підкріпити теоретичні викладки практичними спостереженнями.

Такий міждисциплінарний підхід забезпечив всебічне висвітлення проблематики та дозволив досягти поставленої мети: визначити та обґрунтувати ключові проблемні питання, пов'язані з лідерством та управлінням знаннями, та сформулювати практичні рекомендації, які можуть бути імплементовані в процеси підготовки офіцерського складу та вдосконалення управлінських систем. Результатом дослідження є комплексна модель, що розглядає лідерство та управління знаннями як взаємопов'язані елементи, які спільно формують адаптивний потенціал військової організації.

Результати і обговорення (Results and Discussions)

Організаційний менеджмент у збройних силах (ЗС) охоплює дві тісно пов'язані складові (рис. 1) – лідерство (робота з людським фактором, ухвалення рішень, мотивація та координація особового складу) та **управління знаннями** (систематизація, передача та використання інформації й досвіду для покращення операцій). В умовах сучасного бою ці аспекти набувають критичного значення.

1. Тенденції організаційного менеджменту в умовах війни

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Організаційний менеджмент у ЗС – це процес управління військовими структурами, що передбачає гнучке використання організаційних чинників та структур для ефективного вирішення завдань, забезпечення взаємодії між підрозділами та підвищення синергії. Він включає в себе управління організаційними структурами, кадровим забезпеченням та ресурсами, а також координацію діяльності різних компонентів ЗС для досягнення поставлених цілей як на мирний, так і на воєнний час.

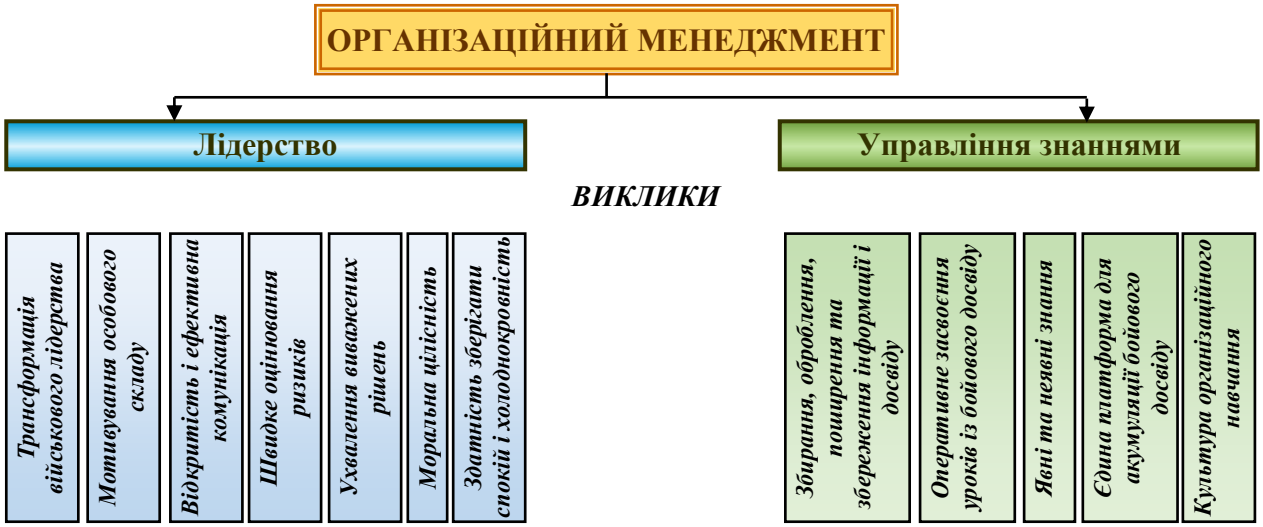


Рисунок 1. Складові організаційного менеджменту

Війна змушує організації перебудовувати свої управлінські практики в напрямі більшої гнучкості та стійкості. **Організаційні структури, ефективні у мирний час, можуть виявитися недостатніми в умовах бойових дій**, що потребує їхнього перегляду і трансформації [22]. Досвід України показує, що традиційно ієрархічні моделі управління доповнюються елементами децентралізації: підрозділи на місцях отримують більше автономії для ухвалення рішень, оскільки швидкоплинна обстановка не залишає часу на довгі погодження. Така адаптація узгоджується з доктриною *Mission Command* [23], що передбачає довіру до компетентності нижчих ланок управління та ініціативність на місцях. Успішність організації у воєнний час значною мірою визначається її *адаптивністю*: здатністю змінювати структуру, процедури та стратегію у відповідь на зміну обставин. Таким чином, війна виступає каталізатором інновацій в менеджменті, прискорюючи впровадження нових підходів, які забезпечують виживання організації.

В умовах бойових дій різко зростає **ціна управлінських рішень**. Кожне рішення може мати прямий вплив на життя людей, збереження матеріальних ресурсів і перебіг операцій. Тому ефективні керівники мусять поєднувати *швидкість* і *обґрунтованість* ухвалення рішень. Дослідження відзначають, що **швидке оцінювання ризиків та ухвалення виважених рішень належать до критично важливих навичок менеджера у воєнний час** [22] Затримка або нерішучість можуть призвести до втрат чи втрачених можливостей. Водночас, діяти доводиться, не маючи повної картини – так званий *"туман війни"* створює інформаційну асиметрію та плутанину. У цих умовах управлінці вимушені покладатися на неповні дані, власний досвід та інтуїцію. Важливим стає *критичне мислення* і звернення до експертної думки: успішні лідери залучають радників та аналізують альтернативні погляди, щоб мінімізувати вплив хибної інформації. Загалом, сучасні воєнні конфлікти підтверджують: **гнучкість, швидкість і раціональність – базові вимоги до організаційного менеджменту в екстремальних умовах**. Організації, що здатні оперативно перебудовуватися і діяти на

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

випередження, отримують конкурентну перевагу навіть у жорстких умовах війни.

Трансформація військового лідерства: від командира до адаптивного лідера

Традиційна командно-адміністративна модель управління, що базується на ієрархії та жорсткій дисципліні, є ефективною в умовах стабільності, коли завдання чітко визначені, а оперативне середовище передбачуване. Проте сучасне поле бою стало "гібридним" та "асиметричним" [13]. Воно включає нелінійні операції, протидію нерегулярним формуванням, а також кібер- та інформаційні загрози. У таких умовах, коли командир підрозділу може миттєво втратити зв'язок з вищим командуванням, а ситуація змінюється кожні кілька хвилин, сувора ієрархія стає перешкодою.

Лідерство у воєнний час потребує поєднання твердості й людяності. Керівники всіх рівнів стикаються з колосальним психологічним тиском: відповідальністю за життя підлеглих, необхідністю ухвалювати життєво важливі рішення та одночасно підтримувати власну емоційну рівновагу. **Одна із ключових вимог до лідера в кризовій ситуації – здатність зберігати спокій і холоднокровність**, оскільки паніка керівника миттєво передається команді [24]. Демонстрація впевненості та витримки з боку лідера допомагає підлеглим долати страх і зосередитися на виконанні завдань. Відомий принцип: *"В екстремальних ситуаціях люди шукають орієнтир у поведінці керівника"*. Тому успішні командири й менеджери намагаються слугувати прикладом стійкості та рішучості.

Дослідження показують, що сучасні офіцери мають бути менторами та фасилітаторами, а не просто наказовими особами, необхідний перехід до моделі, де лідер довіряє підлеглим, надає їм автономію для ухвалення рішень на низовому рівні та заохочує ініціативу, зберігаючи при цьому загальну стратегічну мету [25].

Складність мотивування особового складу в умовах невизначеності та стресу

На відміну від класичних воєн, сучасні конфлікти характеризуються високим рівнем психологічного тиску, тривалими періодами очікування та несподіваними атаками. У таких умовах традиційні методи мотивації, засновані на страху чи примусі, втрачають свою ефективність. Людський фактор у війні надзвичайно важливий: страх, втома, втрати можуть підірвати боєздатність підрозділу чи ефективність організації. Військовослужбовці потребують лідера, який зможе підтримати їхній моральний дух, сформувати почуття єдності та стійкості. Досвід показує, що в умовах стресу та невизначеності згуртованість команди та мотивація виходять на перший план, а вміння лідера проявити емпатію і турботу допомагає суттєво підняти моральний дух коллективу [26]. Практичними кроками можуть бути створення можливостей для психологічного розвантаження, персональні бесіди з підлеглими, підтримка сімей військовослужбовців тощо. Лідер, який щиро піклується про добробут своїх людей, здобуває їхню лояльність і готовність виконувати завдання за будь-яких умов.

Роботи Д. Гоулмана (D. Goleman) про емоційний інтелект (Emotional Intelligence) знаходять застосування й у військовому контексті. У статті [27] він зазначає, що найкращі лідери – це ті, хто розуміє свої емоції та емоції інших, і вміло керує ними. У військовому середовищі це означає здатність лідера підтримувати оптимізм у команді, надавати психологічну підтримку та формувати атмосферу взаємодовіри, що є критично важливим для подолання бойового стресу.

Кризові обставини нерідко випробовують моральні принципи керівників. Однак дотримання високих етичних стандартів та справедливість в ухваленні рішень прямо впливають на довіру до лідера. *Моральна цілісність* командира, відсутність подвійних стандартів, готовність розділяти ризики разом із підлеглими – все це формує авторитет, без якого неможливо ефективно керувати у бойових умовах. Таким чином, лідерство у війні – це баланс між жорсткістю (для забезпечення дисципліни і виконання наказів) та людяністю (для збереження мотивації і єдності команди). Керівники, які опановують цей баланс, здатні вивести свої організації через найтяжчі випробування з мінімальними втратами і

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

максимальним результатом.

Не менш важливою є **відкритість і ефективна комунікація** в команді під час війни. Невизначеність породжує чутки та тривогу, що може розхитувати моральний дух. **Лідер має забезпечувати регулярне, чесне і прозоре інформування підлеглих про ситуацію, рішення й очікування**, аби зменшити непевність [26]. Відкрита комунікація підвищує рівень довіри: коли бійці чи співробітники розуміють логіку дій керівництва, вони більше йому довіряють навіть у складних умовах. Окрім того, важливо підтримувати *зворотний зв'язок*: заохочувати підлеглих повідомляти про проблеми, пропонувати ідеї та задавати питання. Це не тільки покращує інформованість лідера про реальний стан справ, а й дає відчуття причетності колективу до спільної справи.

Оцінка важливості викликів лідерства в ефективність організаційного менеджменту залежить від конкретної ситуації, контексту, рівня командування та специфіки військових завдань та має враховувати досвід російсько-української війни (рис. 2).

Внесок викликів лідерства в ефективність організаційного менеджменту залежить від завдань, які покладаються, здатності лідерів ефективно управляти людьми, процесами та знаннями (рис. 3)

2. Управління знаннями як ключовий фактор боєздатності

Управління знаннями (knowledge management) у контексті збройного конфлікту охоплює збирання, оброблення, поширення та збереження інформації та досвіду, які мають значення для виконання завдань. В сучасних умовах війни інформація стає одним із вирішальних ресурсів, а організація, яка *швидше вчиться*, отримує перевагу над противником.

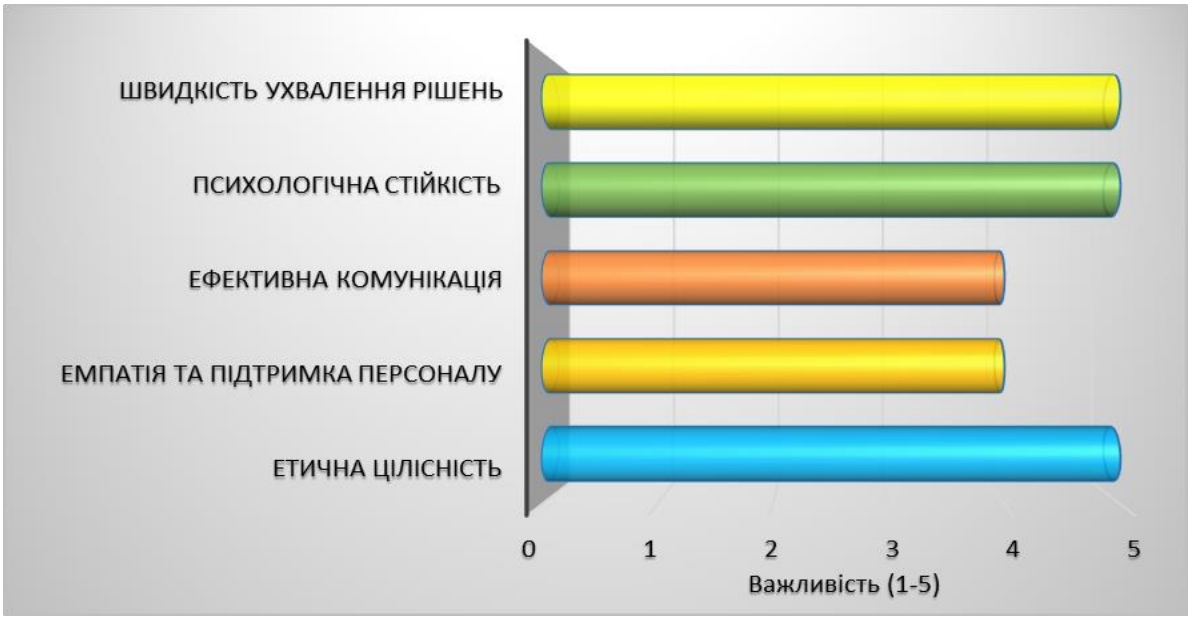


Рисунок 2. Оцінка важливостей викликів лідерства у воєнний час

Одним із головних викликів менеджменту знань є **оперативне засвоєння уроків із бойового досвіду**. Традиційно військові організації застосовують практику *after-action review* (розбір після бою) для аналізу успішних і невдалих дій. Однак у масштабному конфлікті таких подій безліч, і потрібно налагодити систему, що дозволяє ключові висновки швидко передавати всім зацікавленим структурам. У ЗС України протягом війни 2014–2024 рр. поступово сформувалася формальна система збирання і впровадження уроків, хоча її ефективність не завжди була високою. Дослідники відзначають, що на початкових етапах

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

конфлікту впровадженню інновацій заважали бюрократичні перепони та організаційна культура, яка не була зорієнтована на навчання. У результаті **формальні процеси "lessons learned" діяли недостатньо ефективно**, і цінний досвід іноді губився або не використовувався повною мірою. Для вирішення цієї проблеми залучено міжнародний досвід: з допомогою радників НАТО було запроваджено спеціальні команди зі збирання уроків та вдосконалено процедури обміну інформацією [28]. Ці команди виїжджають до підрозділів після виконання ними бойових завдань, збирають свідчення військовослужбовців, фіксують успіхи і прорахунки, аналізують тактичні прийоми ворога. Завдяки цьому критично важливий досвід **оперативно опрацьовується й доводиться до вищого командування та інших частин**, що дозволяє швидко вносити зміни в підготовку військ та плани операцій [28].

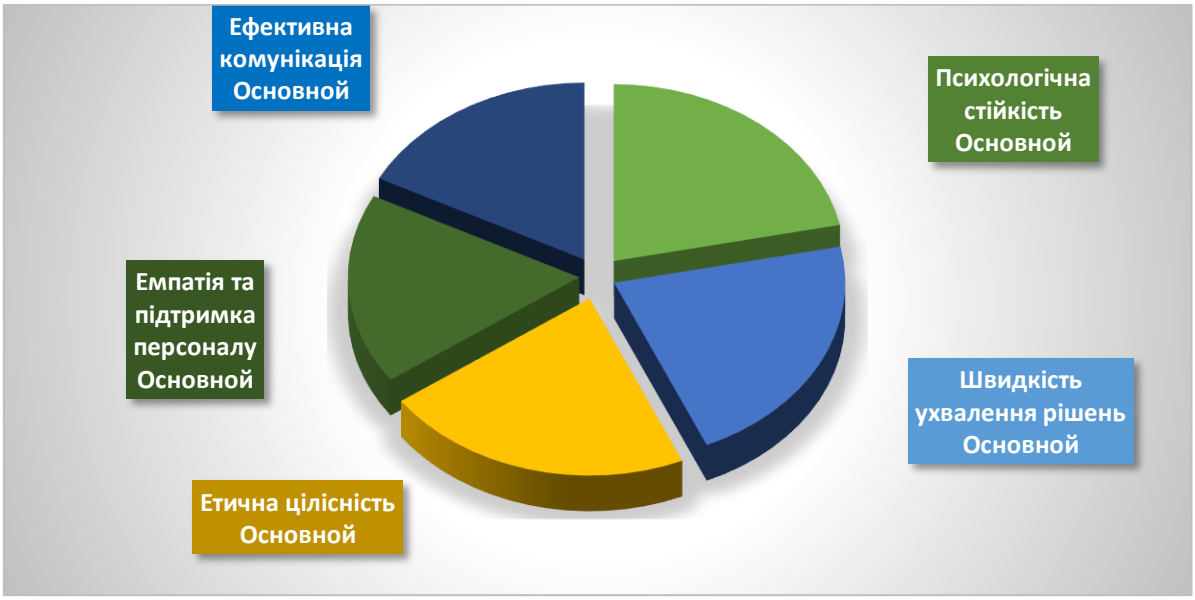


Рисунок 3. Співвідношення факторів лідерства у воєнний час

Розрив між явними та неявними знаннями

Ця проблема є однією з найгостріших. Явні знання – це ті, що можуть бути легко зафіксовані у вигляді документів, інструкцій, звітів. Неявні знання – це персональний досвід, інтуїція, навички та вміння, які набуваються безпосередньо в бою та передаються через особисте спілкування, наставництво та "розбір польотів" (after-action review).

У [14] представлено модель SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), яка пояснює, як ці два типи знань – явні та неявні – взаємодіють. У військовому контексті соціалізація (передача неявних знань від ветерана новобранцю через спільну діяльність) та екстерналізація (перетворення неявного досвіду на явні інструкції) є ключовими для навчання. Проте, як показують дослідження [29], у багатьох військових організаціях ці процеси не систематизовані, що призводить до втрати унікального бойового досвіду.

Відсутність єдиної платформи для акумуляції бойового досвіду

Навіть якщо знання фіксуються у звітах, вони часто залишаються розрізненими та несистемними. Немає централізованої, легкодоступної бази даних, де інформація про успішні та неуспішні операції, використане озброєння і тактику противника була б акумульована, проаналізована та доступна для навчання в реальному часі. Водночас, недостатня увага до управління знаннями призводить до того, що командири, військовослужбовці, підрозділи постійно повторюють тактичні помилки, які вже були допущені та вивчені іншими. Відсутність "спільної свідомості" (shared understanding) та доступу до колективного досвіду є

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

однією з основних причин втрат у сучасних бойових діях.

Культурні бар'єри для обміну знаннями

Найбільшою перешкодою для ефективного управління знаннями є не технологічна, а культурна. У жорстких військових ієрархіях, де критика може сприйматися як непокора, військовослужбовці не схильні відкрито говорити про свої помилки чи невдачі. У той же час **культура організаційного навчання** є передумовою ефективного менеджменту знань. Керівництво має заохочувати обмін інформацією, не карати за помилки, а навпаки – розглядати їх як джерело навчання. Формування такої культури – складне завдання, особливо у великих бюрократичних структурах, проте без цього навіть найдосконаліші процеси не працюватимуть належним чином [28]. Позитивним прикладом є інтеграція цивільних IT-рішень та аналітичних центрів: під час російсько-української війни волонтерські та приватні ініціативи створили низку платформ для збирання даних про дії противника, забезпечення підрозділів, потреби військових тощо, що стало важливим доповненням до офіційних каналів. Це демонструє, що **управління знаннями виходить за межі суто військових структур і включає співпрацю з іншими суб'єктами**, які володіють корисною інформацією.

Управління знаннями у військовій сфері у воєнний час є процесом, де кожен компонент має свою вагу, але їхня важливість змінюється порівняно з мирним часом. Наведений нижче розподіл відображає умовну важливість викликів менеджменту знань в умовах активних бойових дій (рис. 4).

Отже, управління знаннями у військових конфліктах охоплює як технологічні аспекти (системи, процедури), так і людський фактор (культура, мотивація до навчання). Поєднання вдосконалюється на основі набутого досвіду. Поступовий прогрес у цій сфері вже приніс результати у вигляді підвищення адаптивності ЗС України перед новими загрозами. Надалі розвиток менеджменту знань має залишатися стратегічним пріоритетом, оскільки **знання та вміння адаптуватися часто є вирішальними факторами перемоги**.

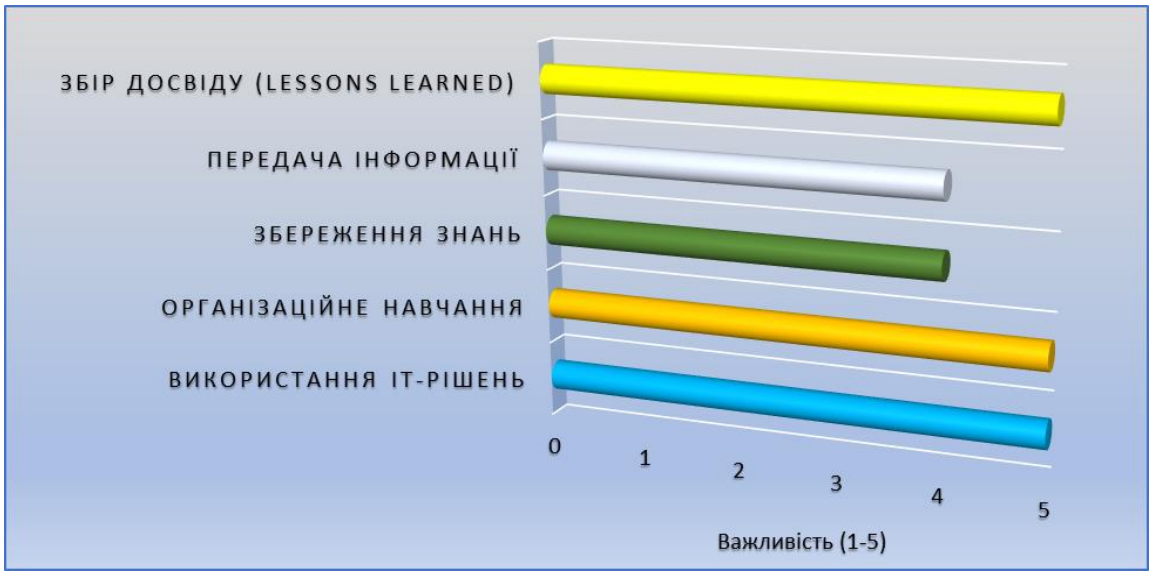


Рисунок 4. Оцінка важливості аспектів управління знаннями

3. Взаємозв'язок лідерства та управління знаннями: синергія для переваги

Ефективне управління знаннями неможливе без належного лідерства. Лідер виступає не лише як носій знань, а й як каталізатор їх створення та поширення.

Лідер – творець культури навчання. Тільки лідер, який заохочує ініціативу, не карає за

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

помилки, а розглядає їх як джерело досвіду, може сформувати атмосферу, де підлеглі готові ділитися знаннями та вчитися.

Лідер – архітектор системи знань. Командир має усвідомлювати, що його роль не обмежується лише поточним керівництвом. Він мусить активно брати участь у систематизації знань, розробляти механізми їх передачі (наприклад, через брейнстормінги, "розбір польотів" після операцій) та інтегрувати отриманий досвід у навчальний процес.

Ці два аспекти нерозривно пов'язані. Адаптивний лідер, здатний працювати в умовах невизначеності, може успішно керувати підрозділом лише тоді, коли має доступ до актуальних знань. А ці знання, своєю чергою, генеруються та поширюються у сприятливому середовищі, створеному таким лідером. Таким чином, вирішення проблем у сфері організаційного менеджменту у військовому середовищі вимагає комплексного підходу, що включає трансформацію лідерства та побудову ефективної системи управління знаннями. Розв'язання цих проблем потребує не лише впровадження нових технологій, а й фундаментальної зміни в мисленні та підходах до лідерства і навчання в усьому військовому організмі.

Висновок (Conclusion)

Проведений аналіз підтверджує, що сучасні збройні конфлікти висувають особливі вимоги до організаційного менеджменту. Війна кардинально змінює операційне середовище, роблячи його нестабільним, небезпечним та психологічно напруженим. У таких умовах ефективне лідерство та результативне управління знаннями стають наріжними каменями успіху організації. Лідери, здатні швидко реагувати на зміни, ухвалювати обґрунтовані рішення під тиском, зберігати спокій та мотивувати команду, забезпечують своїм підрозділам перевагу навіть за несприятливих обставин. Водночас налагоджені процеси управління знаннями дозволяють всій організації вчитися на досвіді, уникати повторення помилок і впроваджувати інновації в ході бойових дій.

Серед ключових проблем, виявлених під час аналізу, – **дефіцит підготовки керівників до роботи в умовах крайньої невизначеності та стресу**, а також **недостатня розвиненість систем збирання та поширення знань у воєнних організаціях**. Попри наявність окремих позитивних прикладів, багато організацій стикаються з тим, що їхні керівники застосовують мирні підходи там, де потрібні воєнні, або що уроки, здобуті дорогою ціною, не доходять до тих, хто їх найбільше потребує. Це свідчить про необхідність цілеспрямованих змін в підготовці кадрів і управлінській культурі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в умовах сучасних конфліктів менеджмент має еволюціонувати. Гнучкі структури, швидке навчання, психологічна стійкість та етичне лідерство – ось ті орієнтири, на які мають спиратися як військові, так і цивільні організації, що працюють у зоні воєнних дій. Здатність поєднати сильне лідерство з ефективним управлінням знаннями забезпечить організаціям не тільки виживання, а й розвиток у найскладніших обставинах.

Ключовими напрямами для вдосконалення та підвищення ефективності організаційного менеджменту в умовах збройних конфліктів: є трансформація підходів до військового лідерства та оптимізація системи управління знаннями. А саме:

1. **Розвиток лідерських компетенцій для кризових ситуацій.** До програм підготовки офіцерів та менеджерів варто включити тренінги з управління в умовах стресу і невизначеності, моделювання бойових ситуацій, розвиток навичок швидкого ухвалення рішень. Особливу увагу слід приділяти психологічній підготовці лідерів – формуванню стійкості до стресу, умінню керувати емоціями та підтримувати командний дух.

2. **Упровадження культури відкритого обміну інформацією.** Організації мають заохочувати прозору комунікацію: регулярно доводити до персоналу актуальну інформацію про ситуацію, пояснювати причини управлінських рішень, а також створювати канали для

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

зворотного зв'язку. Це підвищить рівень довіри та згуртованості колективу, зменшить вплив чуток і дезінформації.

3. **Посилення інституту наставництва та підтримки.** У воєнний час корисно запровадити практику наставництва, коли досвідчені командири чи менеджери допомагають менш досвідченим колегам призвичаїтися до нових викликів. Одночасно керівникам варто вживати заходів для підтримки підлеглих (моральної, психологічної, а за можливості й матеріальної), щоб знизити рівень вигорання і втрат персоналу.

4. **Розбудова системи управління знаннями.** Створити або вдосконалити формальні механізми збирання та аналізування накопиченого досвіду. Це можуть бути *комісії з "розбору польотів"*, *мобільні групи Lessons Learned*, внутрішні бази даних з описом кейсів і рекомендаціями. Важливо визначити відповідальних осіб за впровадження отриманих уроків у практичну діяльність й регулярно перевіряти, чи досягнуто прогресу.

5. **Інтеграція інформаційних технологій.** Сучасні цифрові платформи здатні значно спростити обмін знаннями. Доцільно впроваджувати захищені інформаційні системи, де накопичується і оновлюється інформація про тактику противника, ефективні прийоми, нові загрози тощо. Такі системи мають бути доступними як для бойових підрозділів, так і для штабів та навчальних закладів, щоб забезпечити єдність знань у війську.

6. **Співпраця з міжнародними партнерами.** Використання найкращих практик союзників (НАТО, партнерських армій) у сфері підготовки лідерів і управління знаннями є важливим резервом підвищення ефективності. Слід продовжувати обмін досвідом, залучати іноземних експертів до навчальних програм, брати участь у спільних штабних тренуваннях та навчаннях з акцентом на навчанні в ході операцій.

Зазначене сприятиме створенню більш адаптивних, навчених та стійких організацій, здатних ефективно діяти у складних умовах збройних конфліктів, що, своєю чергою, підвищить загальний потенціал оборонних інституцій та їхню готовність до сучасних викликів безпеці.

Рекомендації (Recommendations)

Матеріали статті можуть бути використані під час формування програм підготовки військових лідерів, розроблення стратегій управління знаннями та планування заходів підвищення ефективності організаційного менеджменту у ЗС України як у воєнний, так і у повоєнний період. Стаття може стати корисною для науковців, які досліджують проблематику оборонного менеджменту, військової політики та лідерства, а також для практиків, що займаються впровадженням управлінських рішень у Міністерстві оборони України та ЗС України.

Напрямами подальших досліджень є поглиблене вивчення трансформаційних моделей військового лідерства, механізмів інтеграції системи управління знаннями у військові структури, а також ролі міжнародного досвіду та організаційно-правових засад у процесі післявоєнного відновлення й розвитку ЗС України.

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів за тематикою статті.

Використані джерела

1. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством під час воєнних умов. *Менеджмент і бізнес, 5,* 22–29. http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9860/1/Vatchenko.pdf
2. Кучер, Д. (2023). *Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку*. Mind. https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta rozvitku. https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku
3. Ватаманюк-Зелінська, У. З., Кілочко, О. С., & Зелінський, М.-П. Б. (2022). State financial support for smes during the war. *Економіка та суспільство*, *45*. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1985/1912
4. Файоль, А. (1923). *Общее и промышленное управление*. Центральный институт труда. https://library.asue.am/open/4218.pdf
5. Вебер, М. (1998). *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*. Основи. https://shron1.chtyvo.org.ua/Weber_Max/Sotsiolohia_Zahalnoistorychni_analizy_Polityka_zb.pdf?PHPSESSID=e04h4m4a64fpaul6vuuv88a6p4
6. Тейлор, Ф. (1991). *Принципи наукового менеджменту*. Контроллинг. https://infotour.in.ua/tailor.htm
7. Сенге, П. (2018). *Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации*. Манн, Иванов и Фербер. https://assets.super.so/b091f13e-a478-4b06-88d7-2f9cc25d435e/files/4cc1e0a0-fd8e-4f65-82fe-1317dc01a4e8.pdf
8. Мак-Грегор. (1960). *Людська сторона підприємства.* https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Бізнес/Вступний_бізнес/Книга%3A_Вступ_до_бізнесу_(Lumen)/10%3A_Мотивація_співробітників/10.05%3A_Теорія_X%2C_теорія_Y_та_теорія_Z
9. Гоулман, Д. (2018). *Емоційний інтелект.* Віват. https://uabook.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/emotsijnyj-intelekt-lidera.pdf
10. Хейфец, Р. (1994). *Лідерство без легких відповідей.* Вид-во Гарвардського ун-ту. https://net-way.org/peoples/interv/ronald-xejfec-radi-liderstva-stoit-pozhertvovat-pokoem/
11. Siebold, G. L. (2001). Core issues and theory in military sociology. *Journal of Political & Military Sociology, 29 (1),* 140–159. https://www.jstor.org/stable/45292830
12. Campbell, D. J., Hannah, S. T & Matthew, M. D. (2010). Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue. *Military Psychology, 22 (1),* S1–S14. https://doi.org/10.1080/08995601003644163
13. Hunt, J. G., & Blair, J. D. *Leadership on the Future Battlefield*. (1985). *Pergamon-Brassey's* International Defense Publishers. https://books.google.com.ua/books/about/Leadership_on_the_Future_Battlefield.html?id=cYLfAAAAMAAJ&redir_esc=y
14. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. https://academic.oup.com/book/52097
15. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
16. Handy, Ch. (2020). *The Gods of Management*. Profile Books Ltd. https://www.researchgate.net/publication/357186608_Gods_of_Management
17. Нечаєв, О. С. (2018). Особливості управління військовими формуваннями в умовах гібридних загроз. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України, 2 (33),* 11–15. https://www.hups.mil.gov.ua/periodic-journal/article/view/101
18. Шевчук, В. С. (2020). Лідерство в умовах реформування Збройних Сил України. *Зб. наук. праць НАСВ ім. гетьмана П. Сагайдачного, 2 (54),* 18–23.
19. Лагутін, А. Ф. (2019). Децентралізація військового управління та її вплив на розвиток лідерських якостей офіцерського складу. *Наука і оборона, 3,* 15–20.
20. Поляков, О. А. (2018). Культура навчання в сучасних військових формуваннях: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Вісник НУО України, 3 (49),* 45–51.

21. Касянчук, В. С. (2017). Психологічні основи формування культури навчання в умовах бойових дій. *Зб. наук. праць ВІКНУ ім. Т. Шевченка*, *2 (15)*, 34–39.
22. Копчак, Ю. С., Матвеєв, М. Е., & Пугачов, В. М. (2023). Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, *51*, 176–183. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24
23. Репіло, Ю. Є., Россійцев, В. В., & Іщенко, О. В. (2022). Аналіз базових принципів, концепцій та понять доктринального забезпечення збройних сил провідних країн світу. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence, 1* (43), 72–90. https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-79-90
24. Лідерство в часи війни: як вести за собою в умовах невизначеності? (2025). *Центр Лідерства УКУ* (14 квітня 2025). https://uculeadership.com.ua/blog/liderstvo-v-chasy-vijny-yak-vesty-za-soboyu-v-umovah-nevyznachenosti/
25. Залужний, В., Назаров, В., & Грищук, Р. (2023). Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Міжнар. наук. журнал "Military Science", 1* (1), 5–13. https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01
26. Вдовіченко, О. В., & Стоянова, Л. В. (2025). Особливості прояву лідерства в умовах кризи. *Габітус, 74*, 149–153. http://habitus.od.ua/journals/2025/74-2025/29.pdf
27. Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results.* Harvard Business Review. https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/%2851%29-leadership-that-gets-results.pdf
28. Pashchuk, Y. (2025). Mobile Lessons Learned Teams in the Armed Forces of Ukraine: Adaptations and Innovations in the War (2014–2024). *Baltic Journal of Legal and Social Sciences, 1*, 232–241. http://baltijapublishing.lv/index.php/bjlss/article/view/2778/2760
29. Hedlund, J., & Sternberg, R. J., Horvath, J. A., Forsythe, G. B., Snook, S. (1999). *Tacit Knowledge for Military Leaders: Lessons Learned Across Organizational Levels.* U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA364550.pdf
30. Булайтіс, А. (2023). Аналіз помилкових дій в професійній діяльності працівників піротехнічних підрозділів Державної служби України з надзвичайних ситуацій. *Проблеми екстремальної та кризової психології, 2* (6), 5–21. http://dcpp.nuczu.edu.ua/images/2023-2/2023_2_2_1.pdf

References

1. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). Anti-crisis management of an enterprise during wartime conditions. *Management and Business*, *5*, 22–29. http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9860/1/Vatchenko.pdf
2. Kucher, D. (2023). *Management during war: A management strategy for survival and development.* Mind. https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku
3. Vatamanyuk-Zelinska, U. Z., Kilochko, O. S., & Zelinskyi, M.-P. B. (2022). State financial support for SMEs during the war. *Economy and Society, 45.* https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1985/1912
4. Fayol, H. (1923). *General and industrial management.* Central Institute of Labour. https://library.asue.am/open/4218.pdf
5. Weber, M. (1998). *Sociology. General-historical analyses. Politics.* Osnovy. https://shron1.chtyvo.org.ua/Weber_Max/Sotsiolohia_Zahalnoistorychni_analizy_Polityka_zb.pdf
6. Taylor, F. (1991). *The principles of scientific management.* Controlling. https://infotour.in.ua/tailor.htm
7. Senge, P. (2018). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* Mann, Ivanov and Ferber. https://assets.super.so/b091f13e-a478-4b06-88d7-

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

2f9cc25d435e/files/4cc1e0a0-fd8e-4f65-82fe-1317dc01a4e8.pdf
8. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* https://ukrayinska.libretexts.org/...
9. Goleman, D. (2018). *Emotional intelligence.* Vivat. https://uabook.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/emotsijnyj-intelekt-lidera.pdf
10. Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers.* Harvard University Press. https://net-way.org/peoples/interv/ronald-xejfec-radi-liderstva-stoit-pozhertvovat-pokoem/
11. Siebold, G. L. (2001). Core issues and theory in military sociology. *Journal of Political & Military Sociology*, *29* (1), 140–159. https://www.jstor.org/stable/45292830
12. Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthew, M. D. (2010). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special topic issue. *Military Psychology*, *22* (1), S1–S14. https://doi.org/10.1080/08995601003644163
13. Hunt, J. G., & Blair, J. D. (1985). *Leadership on the future battlefield.* Pergamon-Brassey's International Defense Publishers. https://books.google.com.ua/books/about/Leadership_on_the_Future_Battlefield.html?id=cYLfAAAAMAAJ
14. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press. https://academic.oup.com/book/52097
15. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/...
16. Handy, C. (2020). *The gods of management.* Profile Books Ltd. https://www.researchgate.net/publication/357186608_Gods_of_Management
17. Nechaiev, O. S. (2018). Features of managing military formations under hybrid threats. *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine, 2* (33), 11–15. https://www.hups.mil.gov.ua/periodic-journal/article/view/101
18. Shevchuk, V. S. (2020). Leadership in the context of reforming the Armed Forces of Ukraine. *Proceedings of the Hetman P. Sahaidachnyi NALGS*, *2* (54), 18–23.
19. Lahutin, A. F. (2019). Decentralization of military management and its impact on the development of officers' leadership qualities. *Science and Defense, 3*, 15–20.
20. Polyakov, O. A. (2018). Learning culture in modern military formations: Theoretical aspects and practical recommendations. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine, 3* (49), 45–51.
21. Kasyanchuk, V. S. (2017). Psychological foundations of the formation of learning culture under combat conditions. *Proceedings of T. Shevchenko Military Institute, 2* (15), 34–39.
22. Kopchak, Y. S., Matveiev, M. E., & Puhachov, V. M. (2023). Transformation of modern management in wartime conditions. *Economy and Society, 51*, 176–183. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24
23. Repilo, Y. Ye., Rossiitsev, V. V., & Ishchenko, O. V. (2022). Analysis of basic principles, concepts, and notions of doctrinal support of the armed forces of the leading countries of the world. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*, *1* (43), 72–90. https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-79-90
24. *Leadership in wartime: How to lead in conditions of uncertainty?* (2025, April 14). UCU Leadership Center. https://uculeadership.com.ua/blog/liderstvo-v-chasy-vijny-yak-vesty-za-soboyu-v-umovah-nevyznachenosti/
25. Zaluzhnyi, V., Nazarov, V., & Hryshchuk, R. (2023). The system of military leadership in the Armed Forces of Ukraine: Problematic issues and ways to solve them. *Military Science International Journal*, *1* (1), 5–13. https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01
26. Vdovichenko, O. V., & Stoianova, L. V. (2025). Features of leadership manifestation in crisis conditions. *Habitus*, *74*, 149–153. http://habitus.od.ua/journals/2025/74-2025/29.pdf
27. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 15. https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/%2851%29-leadership-that-gets-results.pdf

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

28. Pashchuk, Y. (2025). Mobile lessons learned teams in the Armed Forces of Ukraine: Adaptations and innovations in the war (2014–2024). *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, *1*, 232–241. http://baltijapublishing.lv/index.php/bjlss/article/view/2778/2760
29. Hedlund, J., Sternberg, R. J., Horvath, J. A., Forsythe, G. B., & Snook, S. (1999). *Tacit knowledge for military leaders: Lessons learned across organizational levels.* U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA364550.pdf
30. Bulaitis, A. (2023). Analysis of erroneous actions in the professional activities of pyrotechnic units' personnel of the State Emergency Service of Ukraine. *Problems of Extreme and Crisis Psychology*, *2* (6), 5–21. http://dcpp.nuczu.edu.ua/images/2023-2/2023_2_2_1.pdf

Problematic Issues of Organizational Management in the Context of Modern Armed Conflicts: Challenges of Leadership and Knowledge Management

Vasyl Cherep
Candidate of Military Sciences (PhD in Military Science), Senior Researcher
Chief of the Scientific and Research Department
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: vasya.cherep1976@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3305-4518

Volodymyr Didichenko
Candidate of Military Sciences (PhD in Military Science), Senior Researcher
Senior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

Maria Yarmolchyk
Doctor of Philosophy
Head of Research Laboratory
Department of military training State University "Kyiv Aviation Institute"
03058, Lubomyr Huzar Avenue, 1, Kyiv, Ukraine
e-mail: LinkinFan357@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9917-0189

Volodymyr Rakhimov
PhD in Military Sciences
Deputy Head of the Institute of Strategic Communications
National Defence University of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl Avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: rakhimov@edu.nuou.org.ua
ORCID: 0000-0001-9868-986X

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Dmytro Rybak
Senior teacher of the Department of Territorial Defense
of the Institute of State Military Management
National Defence University of Ukraine
03049, Povitroflotskyi Avenue, 28, Kyiv, Ukraine
e-mail: rybak.dima@ukr.net
ORCID: 0009-0005-4239-2131

Abstract. The relevance of the research is determined by the transformation of the nature of modern armed conflicts, which are characterized by hybridity, dynamism, and a high level of unpredictability. Under such conditions, organizational management faces critical challenges, among which the issues of leadership and knowledge management acquire particular importance. The purpose of the article is to analyze the key aspects of the transformation of military leadership and to identify ways to improve the knowledge management system as factors that enhance the combat capability and resilience of military structures. The methodological framework is based on systemic and situational approaches, which combine qualitative analysis of scientific sources, comparison of classical and modern management models, study of combat experience, and the use of analysis, synthesis, and case study methods. The study established that current conditions require a shift from a rigid hierarchical management model to adaptive and transformational leadership, which combines discipline with the ability to make rapid decisions, maintain morale, and ensure effective communication. At the same time, knowledge management is defined as a key factor in ensuring the operational use of combat experience, preventing the repetition of mistakes, and fostering a culture of organizational learning. The practical significance of the results lies in the development of recommendations for the system of military leader training, the establishment of a national knowledge management system in the security and defense sector, and the enhancement of military organizations' ability to adapt and innovate in crisis conditions. The materials of the article can be used in educational and research institutions, as well as by government bodies and military structures involved in addressing issues related to organizational management. Promising areas for further research include the identification of directions for the training of military leaders and the development of comprehensive knowledge management strategies.

Keywords: organizational management, knowledge management, military leaders, combat experience, state security.