The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

Military Science. Vol. 3 No. 3 (2025)

Received: *January 30, 2025* | **Revisions Requested:** *March 25, 2025* | **Revision Received:** *August 28, 2025*
Accepted: *September 22, 2025* | **Published Online:** *December 1, 2025*

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

DOI: 10.62524/msj.2025.3.3.14

Аналіз існуючих наукових підходів для обґрунтування характеристик системи неконвенційного (нелетального) впливу Збройних Сил України

Світлана Зварич
кандидат технічних наук, старший дослідник
провідний науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил України, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: zvarych.ss@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0636-250X

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена створенням нової структури – системи неконвенційного (нелетального) впливу на противника – для координації та планування узгоджених дій щодо неконвенційного впливу на противника та протистояння його впливам. Специфіка гібридної війни та характерні ознаки її ведення свідчать про надзвичайно важливу роль неконвенційного (нелетального) впливу на противника. Його результатом, у широкому розумінні, має бути деморалізація противника, яка призводить до втрати ним здатності чинити опір, відмова від збройного протистояння у разі ведення бойових дій. З огляду на масштабність поширення впливу, обсяги залучення до нього сил і засобів (ресурсних можливостей держави) та значення досягнення кінцевої мети, він матиме бажаний ефект тільки за умови комплексного, узгодженого за часом і місцем, застосування, а також виконання інших показників координації та планування визначених дій, покладених на систему неконвенційного (нелетального) впливу. Метою статті є аналіз методик (методичних підходів) для обґрунтування характеристик системи неконвенційного (нелетального) впливу. Для дослідження поставленої проблеми доцільно застосовувати системний підхід, а саме організаційне проєктування, оскільки система, що розглядається, має всі ознаки організаційної. Методи організаційного проєктування мають бути застосовані комплексно. На початкових етапах ключове значення надається методу структуризації цілей, експертно-аналітичному підходу, а також виявленню й аналізу організаційних прототипів. Для більш глибокого опрацювання організаційних форм і відповідних механізмів окремих підсистем слід застосовувати більш формалізовані методи. При створенні організаційних структур для нових систем зростає роль формально-аналітичних методів та моделей, тоді як для вдосконалення вже існуючих систем перевагу віддають діагностичним обстеженням та експертному вивченню організаційної системи. Висока практична цінність розглянутих методів для обґрунтування характеристик системи неконвенційного (нелетального) впливу Збройних Сил України полягає в наступному: чітке структурування цілей, аналіз прототипів та експертне вивчення проблемних зон дозволить виявляти “вузькі місця” та розробляти обґрунтовані рекомендації для оптимізації управлінських процесів системи неконвенційного (нелетального) впливу на противника; детальне моделювання та графоаналітичні методи забезпечують прозорий розподіл повноважень та функцій, що мінімізує дублювання та підвищує підзвітність; поєднання наукових методів з експертними оцінками та

діагностичними обстеженнями дозволяє керівництву ухвалювати рішення щодо організаційних змін на основі всебічного аналізу, а не лише інтуїції; розуміння природи інформаційно-психологічних операцій та гібридних конфліктів, яке надають аналізовані джерела, є критично важливим для розроблення стійких управлінських структур, здатних протистояти неконвенційним (нелетальним) впливам.

Ключові слова: гібридна війна, інформаційно-психологічна операція, неконвенційний (нелетальний) вплив, системний підхід, організаційна система, організаційне проєктування.

Вступ (Introduction)

“Поняття гібридної війни виявилося теоретично й практично найбільш придатним для визначення специфіки дій рф, яка, поєднуючи мілітарні, квазімілітарні, дипломатичні, інформаційні, економічні засоби, не гребуючи ядерним шантажем, послідовно намагається досягти в Україні та в інших точках світу власних, не вповні зрозумілих міжнародній спільноті політичних цілей” [1].

Гібридна війна нового типу – це не лише виключно військове протистояння на полі бою, а й економічне, психологічне, диверсійне, терористичне, інформаційне протистояння. Характерною рисою таких збройних конфліктів є поєднання давно відомих і регламентованих міжнародним гуманітарним правом класичних методів та новітніх неконвенційних методів: кібертехнологічних, інформаційних, психологічних, які поки що не імплементовані в офіційних міжнародних документах.

Специфіка гібридної війни та характерні ознаки її ведення свідчать про надзвичайно важливу роль неконвенційного (нелетального) впливу на противника. Цей вплив досить розгалужений за своїми способами та напрямами застосування, однак його призначення і бажаний результат очевидні. Результатом неконвенційного (нелетального) впливу, в широкому розумінні, має бути деморалізація противника, яка призводить до втрати ним здатності чинити опір, відмова від збройного протистояння у разі ведення бойових дій.

З огляду на масштабність поширення впливу, обсяги залучення до нього сил і засобів (ресурсних можливостей держави) та значення досягнення кінцевої мети за результатами впливу, було б доцільно поділяти його на такі рівні: стратегічний, оперативний і тактичний. При цьому здійснення впливу на стратегічному й оперативному рівнях є загальнодержавним завданням, а вплив на тактичному рівні є безпосереднім завданням Збройних Сил України (ЗС України).

Такий вплив буде мати бажаний ефект тільки за умови його комплексного, узгодженого за часом і місцем, застосування, а також виконання інших показників координації та планування визначених дій. Здійснення вказаних управлінських функцій покладається на спеціально утворену структуру – систему неконвенційного (нелетального) впливу на противника (СНВП). Отже, дослідження характеристик СНВП, зокрема методик (методичних підходів) для їх обґрунтування, є актуальним науковим завданням.

Метою статті є аналіз методик (методичних підходів) для обґрунтування характеристик системи неконвенційного (нелетального) впливу.

Методологічна основа (Methodological Framework)

Оскільки система неконвенційного (нелетального) впливу на противника має включати певний перелік структур різного роду, постійно діючих та тимчасово утворених робочих органів (груп), що наділені відповідними функціями та виконують визначені завдання, вона має всі ознаки організаційної системи, що одночасно є складовою (підсистемою) організації (системи) більш високого рівня. У такому разі для її дослідження доцільно застосовувати системний підхід, а саме організаційне проєктування, який є дієвим під час створення нової

системи, або удосконалення (трансформації) наявної (подібної) організаційної системи.

Проєктування організаційної структури управління становить собою складну проблему, яка не може бути зведена до простої задачі формального вибору оптимального варіанта за єдиним, чітко визначеним математичним критерієм. Це зумовлено багатокритеріальним характером задачі та впливом численних кількісних і якісних факторів. Для її ефективного розв'язання необхідно комбінувати наукові методи, включаючи формалізовані методи аналізу, оцінювання та моделювання організаційних систем, з управлінськими підходами. Останні передбачають залучення відповідних посадових осіб до процесу вибору та оцінювання найкращих варіантів рішень.

Таким чином, організаційне проєктування є процесом послідовного наближення до раціональної моделі структури управління, де методи проєктування відіграють ключову роль у виборі та реалізації найефективніших організаційних рішень.

Зазвичай для проєктування організаційних структур управління застосовують такі основні взаємодоповнюючі методи:

метод аналогій;

експертно-аналітичний метод;

метод структуризації цілей;

метод організаційного моделювання.

Метод аналогій полягає у застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виявилися більш прийнятними за результатами порівняння подібних організаційних характеристик (цілі, типи технологій, специфіка організаційного оточення, розмір тощо) відповідно до вимог функціонування організації (системи), що проєктується. Метод аналогій передбачає формування типових структур управління організаціями (установами, підрозділами, групами тощо) і визначення меж та умов їхнього застосування [2].

Метод аналогій в організаційному проєктуванні використовує два ключові взаємодоповнюючі підходи. По-перше, він дозволяє ідентифікувати динаміку змін основних організаційних характеристик та їхній вплив на управлінські форми й механізми для різних систем. По-друге, цей метод передбачає уніфікацію принципових рішень щодо взаємодії між підрозділами управлінського апарату, а також формування стандартів для окремих нормативних характеристик апарату управління залежно від типу організації та напряму її діяльності.

Типізація таких рішень є потужним інструментом для покращення загальної якості організації управління. При цьому типові організаційні рішення мають бути гнучкими (варіантними, а не фіксованими) та підлягати періодичному оновленню й корекції.

Для обґрунтування характеристик СНВП доцільно, як аналог, розглянути подібні структури та визначений їм функціонал країн – членів НАТО.

Експертно-аналітичний метод є ключовим інструментом для глибокого вивчення та оптимізації організаційних структур. Він передбачає залучення кваліфікованих фахівців для діагностики проблем і особливостей управлінського апарату у співпраці з керівництвом та персоналом. На основі кількісних оцінок ефективності, принципів управління, експертних висновків та аналізу передових практик розробляються рекомендації для формування або реорганізації структури [3].

Цей метод є одним із найбільш адаптивних та комплексних підходів в організаційному проєктуванні. Його застосування охоплює:

детальний діагностичний аналіз поточного стану системи управління, включаючи виявлення слабких місць;

збір даних шляхом експертних опитувань керівників і спеціалістів, з подальшим обробленням отриманих оцінок статистико-математичними методами (зокрема ранговою кореляцією, факторним аналізом);

визначення принципів формування організаційних структур управління.

Значна частина аналітичної роботи також присвячена створенню візуальних (графічних) і табличних представлень організаційних структур та управлінських процесів.

Метод структуризації цілей полягає у визначенні та формулюванні – як кількісно, так і якісно – комплексу цілей функціонування організації. Він також передбачає наступний послідовний аналіз організаційних структур, оцінюючи їхню відповідність побудованій системі цілей.

Реалізація методу здійснюється посадовими особами поетапно**:**

1. Розроблення (побудова) ієрархічної системи (дерева) цілей, яка слугує базисом для координації всіх організаційних процесів з огляду на кінцеві результати. Такою системою цілей для СНВП може бути система впливів на противника, яка випливає із цілей та завдань застосування ЗС України й інших складових сил оборони.

2. Проведення експертного аналізу варіантів організаційної структури. Цей аналіз фокусується на перевірці здатності структури досягати кожної з визначених цілей, забезпечення принципу однорідності цілей у кожному підрозділі, а також встановленні чітких механізмів управління, підпорядкування та взаємодії між підрозділами на основі їхніх функцій, завдань і цілей.

Для здійснення кожного із впливів, визначених у попередньому пункті, необхідні відповідні спроможності. Під час використання цього методу доцільно встановити відповідності, які б вказували, яких саме спроможностей достатньо для виконання поставленої цілі (впливу). При цьому для виконання одного типу впливу можуть використовуватись як окремі спроможності, так і їх відповідне поєднання. У подальшому можна буде вибирати той набір спроможностей, який найкращий для реалізації заданої мети у поточних умовах.

3. Етап визначення носіїв необхідних спроможностей. Порівнюючи потребу в необхідних спроможностях та їхніх носіях із наявними в існуючій системі, виявляємо необхідність у створенні нових носіїв спроможностей та дублюванні інших. Такий аналіз дасть можливість оптимізувати наявну СНВП [4].

Один із варіантів демонстрації методу структуризації цілей зображено на рис. 1.

Метод організаційного моделювання полягає у створенні формалізованих математичних, графічних та інших представлень, що відображають розподіл повноважень і відповідальності в системі.

Виділяють такі ключові типи організаційних моделей:

математичні моделі ієрархічних структур, що відображають організаційні зв’язки за допомогою рівнянь і нерівностей;

графоаналітичні моделі (мережеві, матричні, табличні, графічні), які візуалізують розподіл функцій, повноважень, відповідальності та зв’язків. Вони дозволяють детально аналізувати взаємодії та оптимізувати розподіл завдань і відповідальності між рівнями управління;

натурні моделі, що включають організаційні експерименти – контрольовані зміни у реальних організаційних умовах;

лабораторні експерименти, такі як управлінські ігри, що симулюють ситуації ухвалення рішень;

математико-статистичні моделі, засновані на аналізі емпіричних даних функціонуючих організацій для виявлення взаємозв’язків між факторами системи та структурними характеристиками [5].

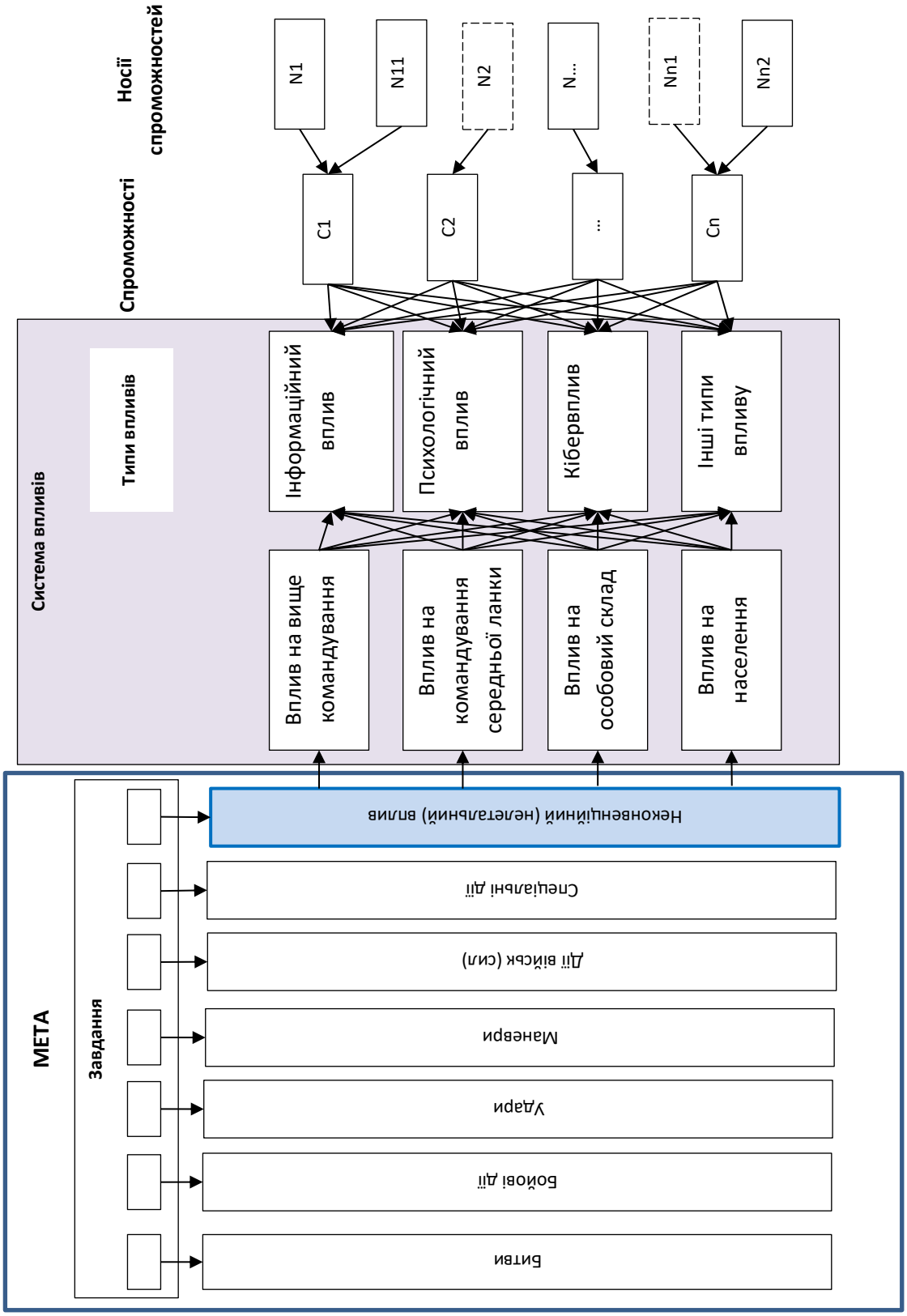


Рисунок 1. Метод структуризації цілей (варіант)

Джерело: розроблено автором на основі методу структуризації цілей

Результати (Results)

Процес вибору методів організаційного проєктування для конкретних завдань організації включає кілька етапів:

оцінювання ситуації та завдань – важливо ретельно проаналізувати поточну ситуацію та визначити основний напрям впливу, необхідний для досягнення цілей;

вибір відповідних методів – слід обирати ті методи, які найкращим чином сприятимуть досягненню поставлених цілей проєкту;

створення умов для ефективного застосування – необхідно забезпечити всі умови, що дозволять ефективно реалізувати обрані методи.

Методи організаційного проєктування мають бути застосовані комплексно. Основний метод додатково доповнюють іншими. Однак у кожному окремому випадку вирішальну роль відіграє зазвичай одна із груп методів.

Вибір конкретного методу для розв'язання будь-якої організаційної проблеми залежить від її характеру та наявних ресурсів для проведення дослідження. Це включає наявність відповідної методики, необхідної інформації, кваліфікацію розробників системи, а також визначені терміни для надання рекомендацій.

Обговорення (Discussions)

Система неконвенційного (нелетального) впливу є на стадії свого формування та становлення. Тому спеціалізованих методик чи методичних підходів для обґрунтування її характеристик поки що не створено. Проте окремі форми неконвенційного (нелетального) впливу давно та різносторонньо досліджуються як українськими авторами, так і зарубіжними.

Зокрема, когорта сучасних вітчизняних авторів у своїй праці [6] показали еволюцію інформаційно-психологічного протиборства ще з епохи Середньовіччя і до сучасної епохи глобалізації. У іншому збірнику [7] розглядаються особливості психологічної війни, головною метою якої є досягнення політичних результатів без застосування збройного насильства, за допомогою інформаційного та психологічного впливу. Це джерело також надає цілісне уявлення про теорію та практику сучасних інформаційно-психологічних операцій. Природа та зміст гібридної війни нового типу, її сутнісні риси, а також функціональні компоненти сучасної неконвенційної конфліктності розкрито та узагальнено в роботах [8] та [9]. У цих джерелах також визначено основні властивості цього явища. У джерелах [10–15] значну увагу приділяють ролі пропаганди та інформаційно-психологічних впливів ворога, а також протидії їм.

Різні аспекти концепції "гібридної" агресії розглядаються у монографії [16], також тут узагальнено сучасні погляди на використання військових і невійськових інструментів для протидії їй. Монографію [17] присвячено питанням, що стосуються моделювання та аналізу інформаційних операцій, які розглядаються як складова інформаційних протистоянь. У публікації детально вивчено засоби математичного моделювання та аналізу соціальних процедур, особливий акцент зроблено на динамічні та багатоагентні моделі.

Однак саме як систему, зі своїми елементами та зв'язками, їхніми властивостями, неконвенційну (гібридну) конфліктність не розглядали, тож вона потребує дослідження.

Висновок (Conclusion)

Процес проєктування організаційної структури управління вимагає інтеграції описаних вище методів. На початкових етапах ключове значення надається методу структуризації цілей, експертно-аналітичному підходу, а також виявленню й аналізу організаційних прототипів.

Для більш глибокого опрацювання організаційних форм і відповідних механізмів окремих підсистем слід застосовувати більш формалізовані методи. Під час створення організаційних структур для нових систем зростає роль формально-аналітичних методів та моделей, тоді як для вдосконалення вже існуючих систем перевагу віддають діагностичним обстеженням та експертному вивченню організаційної системи [18].

Рекомендації (Recommendations)

Аналіз існуючих наукових підходів для обґрунтування характеристик системи неконвенційного (нелетального) впливу ЗС України показав їхню високу практичну значущість, особливо в умовах динамічних змін та гібридних викликів:

чітке структурування цілей, аналіз прототипів та експертне вивчення проблемних зон дозволить виявляти "вузькі місця" й розробляти обґрунтовані рекомендації для оптимізації управлінських процесів СНВП;

детальне моделювання та графоаналітичні методи забезпечують прозорий розподіл повноважень та функцій, що мінімізує дублювання та підвищує підзвітність;

поєднання наукових методів з експертними оцінками та діагностичними обстеженнями дозволяє керівництву ухвалювати рішення щодо організаційних змін на основі всебічного аналізу, а не лише інтуїції;

розуміння природи інформаційно-психологічних операцій та гібридних конфліктів, яке надають аналізовані джерела, є критично важливим для розроблення стійких управлінських структур, здатних протистояти неконвенційним (нелетальним) впливам.

Тому у перспективі розглянуті методи доцільно використовувати на різних етапах створення та удосконалення системи неконвенційного (нелетального) впливу у ЗС України.

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)

Автор заявляє, що у нього немає конфлікту інтересів.

Використані джерела

1. Горбулін, В. П. (2017). *Світова гібридна війна: український фронт.* Моногр. НІСД.
2. Шкробот, М. В., & Салоїд, С. В. (Ред.). (2020). *Організаційне проєктування.* КПІ.
3. Осовська, Г. В., Масловська, Л. Ц., & Осовський, О. А. (2014). *Менеджмент організацій.* Кондор-Видавництво.
4. *Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами*. (2013). ЧДІЕУ.
5. Монастирський, Г. Л. (2019). *Теорія організації*. Крок.
6. Жарков, Я. М., Компанцева, Л. Ф., Остроухов, В. В., Петрик, В. М., Присяжнюк, М. М., & Скулиш, Є. Д. (2012). *Історія інформаційно-психологічного протиборства.* Наук.-вид. відділ НА СБ України.
7. Дзюба, М. Т., Жарков, Я. М., Ольховой, І. О., & Онищук, М. І. (2006). *Нарис теорії і практики інформаційно-психологічних операцій*. ВІТІ НТУУ "КПІ".
8. Ведєнєєв, Д. В., & Семенюк, О. Г. (2021). Сутнісні риси та функціональні компоненти сучасної неконвенційної (гібридної) конфліктності. *Стратегічна панорама,1–2,* 30–47.
9. Когут, Ю. І. (2023). *Гібридна війна нового типу як загроза національній безпеці держав.* Консалтингова компанія "СІДКОН"; ВД "ДАКОР".
10. Даценко, А. (2021). Методично-організаційні аспекти впровадження заходів протидії російській пропаганді та дезінформації. *Вісник Львівського ун-ту. Серія: Філософсько-політологічні студії, 35,* 168–176. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2021_35_22.
11. Карпова, Е. О. (2020). Інформаційна агресія Росії проти України (2014–2020 рр.). *Соціально-політичні студії, 4,* 48–54. https://bit.ly/3S9Rkqe.
12. Мєшков, А. В. (2020). Особливості загроз інформаційній безпеці у зоні проведення АТО/ООС (2014–2020 рр.). *Гілея: науковий вісник, 159* (3), 93–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2020_159(3)__18.
13. Новородовський, В. В. (2020). Інформаційна безпека України в умовах російської агресії. *Соціум. Документ. Комунікація. Серія: Історичні науки, 9*, 151–179. https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/285.
14. Хударковський, К. І., Залкін, С. В., Пєвцов, Г. В., Пацек, П., & Сідченко, С. О. (2020). Механізм протидії негативному інформаційно-психологічному впливу на особовий склад Збройних Сил України. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України, 1* (38), 72–78. https://doi.org/10.30748/nitps.2020.38.08.

15. Юзова, І. Ю., & Пацек, П. (2020). Інформаційно-психологічний вплив противника та протидія йому в умовах ведення гібридних війн. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України, 3* (40), 61–68. https://doi.org/10.30748/nitps.2020.40.07.
16. Сиротенко, А. М. (Ред.). (2020). *Воєнні аспекти протидії "гібридній" агресії: досвід України.* Моногр. НУОУ.
17. Горбулін, В. П., Додонов, О. Г., & Ланде, Д. В. (2009). *Інформаційні операції та безпека суспільства: загрози, протидія, моделювання.* Моногр. Інтертехнологія.
18. Скопенко, Н. С., & Драган, О. І. (Ред.). (2020). *Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика.* Кафедра.

References

1. Horbulin, V. P. (2017). *World hybrid war: Ukrainian front*. Monograph. NISD.
2. Shkrobot, M. V., & Saloid, S. V. (Eds.). (2020). *Organizational design*. KPI.
3. Osovska, H. V., Maslovska, L. Ts., & Osovska, O. A. (2014). *Organization management*. Kondor-Vydavnytstvo.
4. *Business administration: Organization management and change management*. (2013). ChDIEU.
5. Monastyrskyi, H. L. (2019). *Organization theory*. Krok.
6. Zharkov, Ya. M., Kompantseva, L. F., Ostroukhov, V. V., Petryk, V. M., Prysyazhniuk, M. M., & Skulysh, Ye. D. (2012). *History of information-psychological confrontation*. Nauk.-vyd. viddil NA SB Ukrainy.
7. Dzyuba, M. T., Zharkov, Ya. M., Olkhovyi, I. O., & Onyshchuk, M. I. (2006). *An outline of the theory and practice of information-psychological operations*. VITI NTUU "KPI".
8. Viedienieiev, D. V., & Semeniuk, O. H. (2021). Essential features and functional components of modern unconventional (hybrid) conflict. *Strategic Panorama*, *1–2*, 30–47.
9. Kohut, Yu. I. (2023). *Hybrid warfare of a new type as a threat to national security of states*. Consulting company "SIDKO"; VD "DAKOR".
10. Datsenko, A. (2021). Methodological and organizational aspects of implementing measures to counter Russian propaganda and disinformation. *Visnyk Lvivskoho Universytetu. Seriia: Filosofsko-politolohichni studii*, *35*, 168–176. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2021_35_22.
11. Karpova, Ye. O. (2020). Russia's information aggression against Ukraine (2014–2020). *Sotsialno-politychni studii*, *4*, 48–54. https://bit.ly/3S9Rkqe.
12. Mieshkov, A. V. (2020). Features of threats to information security in the ATO/JFO zone (2014–2020). *Hileia: naukovyi visnyk, 159* (3), 93–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2020_159(3)__18.
13. Novorodovskyi, V. V. (2020). Information security of Ukraine in conditions of Russian aggression. *Sotsium. Dokument. Komunikatsiia. Seriia: Istorychni nauky*, *9*, 151–179. https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/285.
14. Khudarkovskyi, K. I., Zalkin, S. V., Pyevtsov, H. V., Patsek, P., & Sidchenko, S. O. (2020). Mechanism of counteracting negative information-psychological influence on the personnel of the Armed Forces of Ukraine. *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*, *1*(38), 72-78. https://doi.org/10.30748/nitps.2020.38.08.
15. Yuzova, I. Yu., & Patsek, P. (2020). Information-psychological influence of the enemy and counteraction to it in the conditions of hybrid warfare. *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*, *3* (40), 61–68. https://doi.org/10.30748/nitps.2020.40.07.
16. Syrotenko, A. M. (Ed.). (2020). *Military aspects of counteracting "hybrid" aggression: Ukraine's experience* (Monograph). NUOU.
17. Horbulin, V. P., Dodonov, O. H., & Lande, D. V. (2009). *Information operations and society security: Threats, counteraction, modeling*. Monograph. Intertekhnolohiya.
18. Skopenko, N. S., & Drahan, O. I. (Eds.). (2020). *Organization management and administration: Theory and practice*. Kafedra.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

Military Science. Vol. 3 No. 3 (2025)

Existing Scientific Approaches Analysis to Substantiate the Characteristics of the Armed Forces of Ukraine Unconventional (Non-lethal) Impact System

Svitlana Zvarych
PhD of Technical Sciences, 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: zvarych.ss@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0636-250X

Abstract. The relevance of the study is due to the creation of a new structure - the System of Unconventional (Non-Lethal) Influence on the Enemy - to coordinate and plan coordinated actions on unconventional influence on the enemy and counteract its effects. The specifics of hybrid warfare and the characteristic features of its conduct indicate the extremely important role of unconventional influence on the enemy. Its result, in a broad sense, should be the demoralisation of the enemy, which leads to the loss of its ability to resist, and the refusal to engage in armed confrontation in the event of hostilities. Given the scale of the spread of influence, the amount of forces and means involved (the state's resource capabilities) and the importance of achieving the ultimate goal, it will have the desired effect only if it is applied in a comprehensive, time- and place-coordinated manner, and if other indicators of coordination and planning of certain actions assigned to the system of unconventional (non-lethal) influence are met. The purpose of the article is to analyse the methods (methodological approaches) for substantiating the characteristics of the system of unconventional (non-lethal) impact. To study this problem, it is advisable to apply a systematic approach, namely organizational design, since the system under consideration has all the features of an organizational system. Organizational design methods should be applied comprehensively. At the initial stages, the key importance is given to the method of goal structuring, the expert-analytical approach, and the identification and analysis of organizational prototypes. More formalized methods should be used for a deeper study of organizational forms and corresponding mechanisms of individual subsystems. When creating organizational structures for new systems, the role of formal analytical methods and models is increasing, while diagnostic surveys and expert study of the organizational system are preferred for improving existing systems. The high practical value of the considered methods for substantiating the characteristics of the system of non-conventional (non-lethal) influence of the Armed Forces of Ukraine is as follows: clear structuring of goals, prototype analysis and expert study of problem areas will allow identifying bottlenecks and developing sound recommendations for optimizing the management processes of the System of Unconventional (Non-Lethal) Influence on the Enemy; detailed modeling and graph-analytical methods provide a transparent distribution of powers and functions, which minimizes duplication and increases accountability; combination of scientific methods.

Keywords: hybrid warfare, information and psychological operation, unconventional (non-lethal) influence, systematic approach, organisational system, organisational design.