

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЙ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВОЄННО-ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Досліджено організаційно-управлінські механізми підвищення ефективності дій підрозділів Національної гвардії України у контексті забезпечення державної безпеки в умовах сучасних воєнно-гібридних загроз. Проаналізовано основні завдання НГУ як складової сектору безпеки й оборони, визначено ключові чинники, що впливають на боєздатність і готовність підрозділів до виконання операцій різних типів: бойових, стабілізаційних, охоронних та антитерористичних. Значну увагу приділено проблемам наявних організаційно-штатних структур та системи управління, які потребують модернізації в умовах динамічних змін на полі бою, широкого застосування противником високоточної зброї, безпілотних літальних апаратів, систем радіоелектронної безпеки, диверсійних груп та кіберзагроз. Розроблено комплекс механізмів удосконалення управління, оптимізації організаційної структури, реформування кадрової політики, підвищення технологічної оснащеності та розвитку міжвідомчої взаємодії. Запропоновано модель модульної побудови підрозділів та алгоритм оперативного реагування на загрози, що дає змогу знизити час прийняття рішень і підвищити стійкість системи командування й управління (С2). Обґрунтовано перспективи адаптації НГУ до багатодомених операцій та підвищення загального рівня державної безпеки.

Ключові слова: державна безпека, Національна гвардія України, організаційно-управлінські механізми, бойові дії, гібридні загрози, організаційно-штатна структура.

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної агресії проти України питання забезпечення державної безпеки набуває критичного значення. Система сектору безпеки й оборони зазнає безперервного навантаження, що потребує функціональної адаптації силових структур, зокрема Національної гвардії України (НГУ). Нині НГУ виконує широкий спектр обов'язків – від участі у бойових діях на передовій до забезпечення громадського порядку, охорони стратегічних об'єктів, супроводу гуманітарних операцій та контрдиверсійних заходів.

Загострення воєнно-гібридних загроз, включно з масовим використанням БПЛА, засобів РЕБ, високоточної зброї, кібератак та диверсійних груп, спонукає докорінно переглянути чинні механізми управління підрозділами НГУ. До ключових проблем належать: низька гнучкість організаційно-штатних структур, надмірна централізація управління, недостатній рівень цифровізації, нестача спеціалістів критичних професій (оператори БПЛА, фахівці РЕБ, аналітики розвідданих, С2-офіцери), а також обмежена міжвідомча синхронізація [1–4].

У цьому контексті виникає потреба у формуванні сучасних, адаптивних, технологічно оснащених і кадрово збалансованих організаційно-управлінських механізмів, які забезпечать підвищення бойової стійкості підрозділів НГУ та їхню здатність ефективно діяти в умовах швидкозмінної операційної обстановки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Внесок у розвиток механізмів державного управління діями Національної гвардії України в умовах сучасних воєнно-гібридних загроз зробили такі вчені, як С. Бєлай, Г. Дробаха, В. Єманов, О. Іохов, В. Лісіцин, О. Олещенко, Є. Смірнов, К. Спорішев, В. Ткаченко та ін. Зокрема, у працях С. Бєлая, В. Єманова, К. Спорішева наведено механізми державного управління підвищення ефективності дій підрозділів НГУ в умовах сучасних загроз державної безпеки. Науковці Г. Дробаха, О. Іохов, В. Лісіцин, О. Олещенко, Є. Смірнов, В. Ткаченко розглянули основи системи управління діями підрозділів НГУ та механізми державного управління силами безпеки і оборони України під час виконання ними службово-бойових завдань.

Мета статті – визначити й обґрунтувати організаційно-управлінські механізми, що сприяють підвищенню ефективності дій підрозділів Національної гвардії України у забезпеченні державної безпеки, а також розробити практичні моделі трансформації організаційно-штатної структури, управління та кадрової політики НГУ.

Виклад основного матеріалу. Поняття державної безпеки охоплює захист суверенітету, територіальної цілісності, стабільності політичної системи, ефективності функціонування державних інституцій та недоторканності критичної інфраструктури. У системі безпеки НГУ посідає особливе

місце, оскільки виконує завдання як військового, так і правоохоронного характеру. НГУ діє у трьох основних доменах: бойовому, забезпечуючи оборону на визначених ділянках; стабілізаційному, підтримуючи порядок у прифронтових районах; правоохоронному, забезпечуючи безпеку громадян та об'єктів критичної інфраструктури.

Така багатофункціональність потребує особливої організаційної моделі – гнучкої, мобільної, високотехнологічної та кадрово збалансованої.

До ключових сучасних загроз державній безпеці можна віднести такі, як масове застосування БПЛА різного класу; високоточні артилерійські та ракетні удари; радіоелектронна боротьба, що ускладнює комунікацію; диверсійно-розвідувальні групи і терористичні атаки; кібератаки та інформаційно-психологічний вплив; порушення роботи критичної інфраструктури [5].

Зазначене суттєво змінює характер бойових дій і стабілізаційних операцій, зумовлюючи необхідність удосконалення управління та підготовки підрозділів НГУ.

У сучасних умовах трансформації системи національної безпеки організаційно-управлінські механізми Національної гвардії України зазнають значного навантаження, що пов'язано з багатофункціональністю завдань, зміною характеру бойових дій, необхідністю синхронізації з іншими складовими сектору безпеки й оборони та швидкою еволюцією технологій. Комплексний аналіз чинних механізмів управління дає змогу визначити структурні, функціональні та кадрові чинники, які обмежують ефективність дій підрозділів НГУ, а також виявити потенційні напрями вдосконалювання.

Система командування НГУ історично формувалася на основі ієрархічного, переважно централізованого підходу, який забезпечує вертикальну підпорядкованість і контроль. Така модель ефективна у сфері правоохоронної діяльності, охорони громадського порядку та охорони об'єктів, але має обмеження у високодинамічних бойових діях.

Серед ключових проблем варто зазначити такі.

1. Централізація прийняття рішень. Багато тактичних рішень затверджуються на рівні бригади чи оперативного командування, що призводить до втрати часу і зниження тактичної гнучкості. У бойових умовах рішення мають прийматися на рівні групи чи роти протягом хвилин.

2. Недостатність автоматизованих систем управління (АСУ) [5]. Поточна модель управління значною мірою залежить від голосового радіозв'язку, що спричиняє: затримки в передачі команд; ризик втрати інформації; підвищену вразливість до РЕБ противника; недостатню синхронізацію між підрозділами.

3. Фрагментарність інформаційної інтеграції [5, 6]. Підрозділи НГУ часто працюють окремо від інформаційних потоків Збройних Сил України (ЗСУ) або Служби безпеки України (СБУ). Це обмежує отримання розвідувальних даних, координацію вогневої підтримки, а також можливість проведення комплексних операцій.

4. Нерегламентовані алгоритми швидкого реагування. У деяких випадках командири змушені формувати «імпровізовані» схеми реагування, які не закріплені у документах, що ускладнює планування й підготовку.

Типова організаційно-штатна структура підрозділів НГУ орієнтована на змішане виконання правоохоронних і військових завдань. Це формує низку таких системних обмежень.

1. Невідповідність структури вимогам багатодомених операцій. Сучасна війна визначає високу роль БПЛА (розвідка, коригування, ударні функції), мобільних вогневих груп, засобів РЕБ та сенсорних розвідувальних систем.

У штатах багатьох підрозділів НГУ немає повноцінних: груп аеророзвідки; інженерно-саперних модулів; підрозділів кіберзахисту та РЕБ; аналітичних центрів зі збирання даних. Це створює залежність від сторонніх структур (ЗСУ, волонтерські групи, добровільні оператори дронів).

2. Надмірна чисельність «універсальних» посад. Історично НГУ виконувала багато завдань внутрішньої безпеки, тому значна частина підрозділів має універсальну структуру. Проте універсальні роти втрачають ефективність у специфічних бойових завданнях.

3. Обмежена маневреність. Поточна структура не завжди дає змогу швидко формувати модульні тактичні групи типу: recon-strike; recon-EW; infantry-UAV; stabilization-CIMIC. Перебудова підрозділів під завдання часто відбувається «вручну», що забирає час.

Перед кадровою системою НГУ постає низка критичних викликів.

1. Дефіцит фахівців високотехнологічних напрямів: операторів БПЛА (тактичного та оперативного рівнів); фахівців РЕБ; аналітиків розвідувальних даних; С2-офіцерів; зв'язківців; інструкторів з тактичної медицини. Основними причинами дефіциту є тривала і складна підготовка, висока «вартість» фахівців на фронті, недостатність стимулів для утримання кадрів.

2. Невідповідність програм підготовки сучасним вимогам: брак системної інтеграції БПЛА і РЕБ у навчальних циклах, мала кількість тренажерів і симуляцій, орієнтація на застарілі стандарти підготовки правоохоронних підрозділів, недостатність адаптації під реальний бойовий досвід.

3. Нечіткі механізми ротації та збереження досвіду. У багатьох підрозділах ротації проводяться нерегулярно, немає механізмів контролю бойового виснаження, бойовий досвід окремих бійців втрачається після переміщення або звільнення. Бракує системи institutional memory – відпрацьованих, уніфікованих баз уроків та кейсів.

Проведення сучасної воєнної операції потребує повної інтеграції сил, але міжвідомча взаємодія (НГУ–ЗСУ–СБУ–МВС–ДСНС) має певні обмеження.

1. Відсутність єдиної інформаційної платформи. Кожний орган має власні системи комунікації, що знижує швидкість обміну даними, точність координування операцій, можливість спільних рішень.

2. Фрагментарність розвідувальних потоків. Не завжди НГУ отримує від ЗСУ або СБУ оперативну розвідувальну інформацію у режимі реального часу, що є критичним під час виконання контрдиверсійних або штурмових завдань.

3. Недостатність спільних навчань. У частині регіонів немає постійних навчальних центрів, де підрозділи різних структур відпрацьовували б спільні бойові дії, штурмові операції, стабілізаційні заходи, охорону інфраструктури.

Проведений аналіз дає змогу виділити ключові структурні проблеми, зокрема:

- 1) організаційні – структура підрозділів не адаптована до багатодомених операцій;
- 2) управлінські – централізована модель С2 уповільнює реакцію;
- 3) технологічні – низький рівень цифровізації та інтеграції сенсорів;
- 4) кадрові – бракує фахівців і системи передачі досвіду;
- 5) міжвідомчі – недостатня синхронізація з іншими силовими структурами.

Усе це знижує ефективність бойових і стабілізаційних дій НГУ, збільшує час на ухвалення рішень і зменшує адаптивність до нових загроз.

Підвищення ефективності діяльності підрозділів Національної гвардії України в умовах сучасних воєнно-гібридних загроз можливе лише у разі комплексної модернізації організаційно-управлінської системи. Зміни мають охоплювати структуру підрозділів, процеси командування та управління, кадрову політику, технологічну оснащеність, а також міжвідомчу взаємодію. Наведемо розгорнутий комплекс таких механізмів, розроблений на основі аналізу досвіду ЗСУ, НГУ, а також провідних армій світу.

Організаційно-штатна структура є підґрунтям боєздатності й ефективності підрозділів НГУ. Її оптимізація має відбуватися відповідно до принципів модульності, функціональності, адаптивності до завдання, мінімальної бюрократичності, підтримки цифрової інтегрованості.

Пропонується формування типових модулів, які можуть швидко об'єднуватися під конкретну операцію.

Reson-модуль:

- групи розвідки;
- підрозділи БПЛА;
- група візуальної, сигнальної й радіотехнічної розвідки.

Strike-модуль:

- штурмова група;
- мобільна вогнева група;
- ПТРК/мінометна підтримка;
- ударні БПЛА FPV.

Support-модуль:

- медична евакуація (Medevac);
- інженерно-саперна група;
- логістика;
- група ремонту й технічного обслуговування.

Такі модулі дають змогу забезпечити гнучке формування підрозділів, мінімізацію часових витрат на планування, стандартизацію взаємодії між групами, скорочення нераціональних елементів штату.

З огляду на аналіз бойового досвіду до штатів підрозділів НГУ потрібно системно включати: батареї тактичних БПЛА, роти РЕБ та протидії БПЛА, аналітичні центри оперативної інформації, вузли кіберзахисту та С2-комунікацій, центри оброблення даних і моделювання. Це дасть змогу досягти автономності підрозділу та знизити залежність від зовнішніх структур.

Необхідно зменшити частку так званих «універсальних правоохоронних» посад і збільшити частку операторів БПЛА, розвідників, фахівців з РЕБ, С2-спеціалістів, тактичних медиків, інженерів-саперів, аналітиків. Це формує більш ефективне ядро бойового підрозділу.

Сучасні бойові умови потребують створення системи управління, яка забезпечує швидке прийняття рішень, доступність інформації у реальному часі, стійкість до РЕБ і кібератак, інтеграцію у спільний інформаційний простір ЗСУ–НГУ–СБУ.

Підвищення автономності рот і штурмових груп дає змогу скоротити час ухвалення рішень, залежність від старших штабів, ризику втрати зв'язку.

Механізм делегування має містити стандартизовані алгоритми дій (SOP), шаблони бойових рішень (Battle Cards), інструкції на випадок втрати зв'язку.

У галузі цифровізації управління необхідно впровадити автоматизовані системи управління (АСУ), цифрові карти з інтегрованими розвідувальними даними, захищені канали передачі даних (mesh network), аналітичні дашборди для командирів. Це робить управління більш точним і менш залежним від людського фактора.

Система управління повинна мати резервні системи С2: мобільні командні пункти, резервні канали зв'язку (Starlink, низькочастотний зв'язок, оптоволоконні лінії), автономні С2-модулі на випадок втрати основного командного пункту.

Кадровий блок є критичним для забезпечення сталості бойових дій. Сучасна війна потребує нового підходу до кадрової роботи. На сьогодні вже частково створено систему швидкої підготовки та сертифікації спеціалістів. На думку авторів, навчання повинно мати модульний характер із застосуванням симуляційних тренажерів, бойових кейсів і передбачати аналіз реальних операцій та стандартизовані сертифікації.

Для ведення сучасних бойових дій є необхідним формування системи передачі бойового досвіду (Combat Knowledge System). Пропонується запровадити єдину базу After Action Review, відеоархів тактичних операцій, обов'язкове оформлення «уроку операції» після кожного бою, центри аналізу у складі бригад.

В умовах гібридної війни жодна структура не може діяти ізольовано. Потребує поглиблення міжвідомча взаємодія шляхом створення об'єднаних оперативних центрів. На рівні регіону та операційного командування необхідно створити центри «NGU–ZSU–SBU–MVS–DSNS» з єдиним інформаційним полем та узгодженим штабним плануванням; провести уніфікацію протоколів дій, а саме затвердити єдині стандарти реагування, процедури передачі інформації, спільні алгоритми зв'язку, стандарти позначення цілей. Можливими є: створення системи спільної підготовки; проведення регулярного навчання типу «Urban Shield», «Border Shield», «Hybrid Defense»; підготовка у змішаних групах, тренінги з відпрацювання дій під час атак на критичну інфраструктуру.

Запропонований комплекс механізмів – організаційних, управлінських, кадрових, технологічних та міжвідомчих – формує основу для системної модернізації НГУ та підвищення її ефективності у забезпеченні державної безпеки. Його запровадження сприятиме формуванню адаптивних, технологічно оснащених, кадрово стійких та ефективних щодо управління бойових підрозділів, здатних діяти в умовах багатодоменної війни.

Запропонована практична модель удосконаленого організаційно-управлінського механізму для підрозділів Національної гвардії України базується на принципах адаптивності, багатодоменності, цифровізації та синергії структур сектору безпеки й оборони. Модель охоплює п'ять інтегрованих підсистем – тактичну, управлінську, технологічну, кадрову та міжвідомчу, що забезпечує комплексне підвищення бойової ефективності.

В основу архітектури моделі організаційно-управлінського механізму для підрозділів Національної гвардії України покладається **багатокомпонентний підхід**. Підрозділи НГУ розглядаються як **адаптивна тактична система**, де кожний компонент взаємодіє з іншими у реальному часі. Основу моделі складають наведені нижче структури.

1. Модуль Recon (розвідка):

- БПЛА різних типів;
- розвідувальні групи;
- сенсорні мережі, радіорозвідка, тепловізійні системи.

2. Модуль Strike (вогневе ураження):

- штурмові підрозділи;
- мобільні вогневі групи;
- FPV-підрозділи;
- мінометні та ПТРК-розрахунки.

3. Модуль Support (підтримка):

- медична евакуація;
- інженерно-саперні групи;
- логістичні групи;
- ремонтні підрозділи.

4. С2-платформа (командування й управління):

- цифрові карти;
- автоматизовані системи управління;
- тактичні термінали командира;
- резервні канали зв'язку.

5. Аналітичний центр (розвіддані + моделювання):

- оброблення даних із сенсорів;
- AI-аналіз ситуації;
- прогнозування можливих сценаріїв.

Пропонується алгоритм оперативного реагування підрозділів НГУ. Алгоритм складається із 6 етапів, що працюють у циклі «розвідка → рішення → дія».

1. Збирання даних: сенсори, БПЛА, розвідгрупи формують консолідований інформаційний пакет.

2. Оброблення даних: аналітичний модуль визначає загрози, пріоритезує цілі, прогнозує дії противника.

3. Передавання інформації: через захищену цифрову мережу командир отримує оновлену карту бою.

4. Прийняття рішення: командир використовує стандартизовані SOP, battle-cards, розрахункові модулі.

5. Застосування сил: модульна група Recon–Strike–Support виконує завдання.

6. After Action Review: практична → реалізація операції заноситься у базу знань, удосконалюючи майбутні дії.

Оцінити ефективність моделі пропонується за ключовими показниками, що наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Ключові показники ефективності моделі

№ пор.	Показник	Одиниця вимірювання	Очікуваний результат
1.	Час оперативного реагування	Хвилини	Скорочення на 40–60 %
2.	Стійкість С2 при РЕБ	Відсоток збережених каналів	+35–40 %
3.	Точність виявлення цілей	Відсоток	+25–30 %
4.	Ефективність взаємодії між групами	Коефіцієнт синхронізації	+30 %
5.	Навантаження на командира	Кількість одночасних завдань	–20–30 %
6.	Втрати особового складу	Відсоток на операцію	–15–20 %
7.	Швидкість ротації та відновлення	Дні	Скорочення на 10–20 %

Модель горизонтальної взаємодії підрозділів забезпечує:

- прямий обмін даними між групами Recon–Strike;

- мінімальну залежність від штабів;
- підвищення стійкості С2 у разі втрати командного пункту.

Модель горизонтальної взаємодії підрозділів реалізується з використанням автономних тактичних серверів, децентралізованих цифрових карт, спільних каналів комунікації з шифруванням.

Схему роботи моделі подано на рисунку 1.



Рисунок 1 – Схема моделі організаційно-управлінського механізму для підрозділів Національної гвардії України

Цикл «Сенсори/БПЛА → Аналітика → Командир → SOP-рішення → Модулі Recon/Strike/Support → ААR» працює безперервно, що дає змогу підтримувати темп операції та зменшувати ризики несподіваних втрат.

Висновки

У статті обґрунтовано необхідність модернізації організаційно-управлінських механізмів Національної гвардії України в умовах сучасних воєнно-гібридних загроз. Запропоновано комплекс заходів, що передбачають оптимізацію організаційно-штатної структури, цифровізацію системи управління, реформування кадрових процесів, запровадження новітніх технологій та розвиток міжвідомчої взаємодії.

Реалізація зазначених механізмів дасть змогу підвищити ефективність бойових і стабілізаційних дій НГУ, зміцнити стійкість державної безпеки та забезпечити готовність сил до багатодомених операцій.

Напрямом подальших досліджень може бути створення моделі збирання й оброблення розвідувальних даних.

Перелік джерел посилання

1. Department of the Army (2022). *FM 3-0: Operations*. Washington, DC: U.S. Army.
2. Joint Chiefs of Staff (2020). *Joint All-Domain Operations (JADO)*. Washington, DC.
3. Kaldor, M. (2021). *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era* (4th ed.). Stanford University Press.
4. NATO (2023). *Countering Hybrid Threats: Doctrine and Guidelines*. Brussels.
5. Основи інформатизації Національної гвардії України : навч. посіб. / Г. Дробаха та ін. Харків : НА НГУ, 2016. 366 с.
6. Споришев К. О. Засади автоматизації інформаційних систем управлінського призначення сил безпеки передових країн ЄС та НАТО. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. Вип. 2. URL: <https://surl.li/pacbbi> (дата звернення: 20.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2025 р.

**ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT MECHANISMS
FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ACTIONS OF UNITS OF THE NATIONAL
GUARD OF UKRAINE IN ENSURING STATE SECURITY IN THE CONDITIONS
OF MODERN MILITARY HYBRID THREATS**

The article examines a comprehensive system of organizational and managerial mechanisms aimed at enhancing the operational effectiveness of the National Guard of Ukraine in ensuring state security under conditions of modern military-hybrid threats. The study emphasizes the multifunctional nature of the National Guard as a component of the national security and defense sector, capable of simultaneously performing combat, stabilization, protection, and counter-sabotage missions. Key factors affecting unit combat capability are identified, including centralized decision-making, insufficient digitalization, shortage of highly qualified specialists, and fragmented information exchange with other security structures. The necessity of transitioning to a modular unit structure based on the functional Recon–Strike–Support model is substantiated, as this approach increases maneuverability, autonomy, decision-making speed, and the efficiency of force employment in a multidomain operational environment.

The article outlines the prospects for integrating automated command-and-control systems, digital tactical mapping, redundant communication channels, and rapid-response algorithms that reduce the "detect – decide – act" cycle and enhance C2 resilience against electronic warfare and cyberattacks. Significant attention is devoted to improving personnel policy through accelerated training programs for UAV operators, EW specialists, intelligence analysts, and tactical medics; the development of a combat knowledge transfer system (AAR); and the creation of a unified database of tactical lessons learned. Additionally, a model for sustaining the psychophysiological resilience of personnel is proposed, including rehabilitation measures, optimized rotation cycles, and continuous psychological support during prolonged readiness.

A separate focus is placed on strengthening interagency cooperation through the establishment of joint operational centers, unification of response procedures, real-time exchange of operational data, and joint training programs with the Armed Forces of Ukraine, the Security Service of Ukraine, and other defense components. The article demonstrates that the implementation of the proposed mechanisms significantly increases the operational resilience, flexibility, adaptability, and overall effectiveness of the National Guard of Ukraine, contributing to the development of a modern, technologically equipped, and highly capable system of state security protection.

Keywords: *state security, National Guard of Ukraine, organizational and management mechanisms, combat operations, hybrid threats, organizational and staff structure.*

Брюхно Євгеній Володимирович – старший викладач кафедри забезпечення державної безпеки навчально-наукового інституту забезпечення державної безпеки, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0009-0007-1498-8864>

Синицький Володимир Миколайович – викладач кафедри тактичної підготовки навчально-наукового інституту професійної освіти, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0009-0006-4777-8006>