

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МАЛИХ ПІДРОЗДІЛАХ : ДОСВІД РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Сучасні умови збройної боротьби потребують нових підходів до управління малими підрозділами. Досвід російсько-української війни продемонстрував, що ефективність бойових дій залежить не лише від технічної оснащеності, а й від здатності командирів взводів і відділень самостійно приймати рішення в умовах обмеженої інформації та динамічної обстановки. У практиці бойових дій все частіше застосовується принцип децентралізованого управління (mission command), який передбачає надання підлеглим значного рівня автономії при виконанні завдань. Старший командир визначає загальну мету, задум і кінцевий результат, тоді як способи її досягнення визначаються на нижчих рівнях управління. Такий підхід суттєво скорочує час реагування підрозділу, підвищує ініціативу командирів на місцях та зменшує ризик паралічу управління у разі втрати зв'язку чи зміни обстановки.

Ключові слова: децентралізація управління, командир взводу, прийняття рішень, бойова стійкість, ініціатива, mission command.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна між Україною та російською федерацією, продемонструвала суттєві зміни у характері ведення бойових дій. Однією з найважливіших тенденцій стала необхідність децентралізації управління на тактичному рівні – у відділення і взводах, які діють автономно, тому мають швидко реагувати на зміни обстановки та приймати рішення без очікування наказів старшого командира. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність бойових дій, особливо в умовах високої динаміки, інформаційної насиченості та постійного впливу противника на системи управління.

Традиційні централізовані системи управління, характерні для збройних сил радянського зразка, виявили свою обмеженість у сучасних бойових умовах. Надмірна вертикаль підпорядкування, затримка у прийнятті рішень, відсутність ініціативи на нижчих рівнях командування – усе це знижує адаптивність підрозділів і призводить до втрат часу, що є критичним чинником у бою. Тому особливого значення набуває впровадження принципів децентралізованого прийняття рішень, коли командири взводів, відділень і навіть окремих груп отримують повноваження самостійно діяти в межах визначеного задуму операції.

Збройні Сили України (далі – ЗСУ) та підрозділи Національної гвардії України (далі – НГУ), переходячи на стандарти НАТО, поступово впроваджують підхід *mission command* (управління за наміром), який передбачає довіру до командира тактичної ланки та відповідальність за самостійне прийняття рішень. Це вимагає нових підходів до підготовки командирів, удосконалення комунікацій, логістики, інформаційного забезпечення та психологічної стійкості особового складу.

Наукова й практична значущість дослідження полягає у необхідності осмислення досвіду децентралізованого управління, набутого під час бойових дій після 2022 року, визначення його переваг і ризиків, а також розробки рекомендацій для подальшої інтеграції цього підходу в систему управління малими підрозділами Збройних Сил та Національної гвардії України.

Отже, актуальність наукової роботи полягає в тому, що децентралізоване прийняття рішень є ключовою умовою підвищення гнучкості, стійкості та бойової ефективності малих підрозділів у сучасних умовах війни, а його наукове осмислення має важливе значення для розвитку вітчизняної військової теорії та практики управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика децентралізованого управління та прийняття рішень у військових структурах на тактичному рівні останніми роками привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У наукових працях українських дослідників [1, 3, 4] підкреслюється необхідність переходу ЗСУ від жорстко централізованої моделі командування до гнучкої системи управління, заснованої на ініціативі командирів нижчої ланки. У дослідженнях науковців Національного університету оборони України імені І. Черняховського [2, 3] наголошується, що ефективність сучасних бойових дій визначається швидкістю ухвалення рішень і здатністю малих підрозділів самостійно реалізовувати бойові завдання.

У роботах представників країн-членів НАТО, а також розвідках Центру стратегічних і міжнародних досліджень CSIS [6-11], розкривається сутність принципу *mission command*, який базується на довірі, децентралізації повноважень та розвитку ініціативи у молодших командирів. Цей підхід довів свою ефективність у військових кампаніях США, Великої Британії та Німеччини, де ухвалення рішень здійснюється в межах визначеного наміру командира, а не за жорсткими інструкціями зверху.

У вітчизняному науковому просторі після 2022 року почали з'являтися публікації, присвячені адаптації цього підходу до умов російсько-української війни. Так у працях [4, 5] наголошується на важливості розвитку культури довіри між командиром і підлеглими, підвищенні ролі морально-психологічної підготовки, а також необхідності зміни системи підготовки молодших офіцерів. Окремі дослідження, опубліковані у фахових виданнях «Наука та оборона» [2], розглядають питання цифрової підтримки процесів ухвалення рішень і впровадження систем ситуаційної обізнаності.

Попри зростання кількості наукових і практичних розробок залишається низка аспектів, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо опрацьованими є питання практичної реалізації децентралізованого управління в умовах активних бойових дій, взаємодії підрозділів різних відомств (ЗСУ, НГУ, ССО), а також проблеми інформаційного забезпечення, зв'язку та координації у динамічному середовищі сучасного бою.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що хоча теоретичні засади децентралізованого прийняття рішень активно розробляються, проте досвід його практичного застосування в умовах російсько-української війни залишається недостатньо систематизованим. Це й визначає наукову вагу цього дослідження, спрямованого на узагальнення українського бойового досвіду та формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління малими підрозділами.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та узагальнення практичного досвіду децентралізованого прийняття рішень у малих підрозділах ЗСУ і НГУ під час російсько-української війни, а також визначення основних умов та принципів, що забезпечують ефективність цього підходу в сучасних бойових діях.

Дослідження ґрунтується на сучасних положеннях військової теорії управління, концепції *mission command*, принципах адаптивного керівництва та системного аналізу бойових дій. Науковими передумовами статті стали результати досліджень у галузі військової педагогіки, психології, організації управління військами, а також досвід країн-членів НАТО щодо підготовки командирів до дій у децентралізованому середовищі.

Для досягнення поставленої мети в науковій розвідці визначено такі основні завдання:

1. Проаналізувати сутність і зміст децентралізованого прийняття рішень у системі управління малими підрозділами, визначити його відмінності від традиційних централізованих моделей командування.
2. Узагальнити бойовий досвід ЗСУ та НГУ у застосуванні принципів децентралізації управління в умовах активних бойових дій, зокрема у міських операціях.
3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи підготовки молодших командирів та впровадження елементів децентралізованого управління у навчальний процес і бойове злагодження підрозділів.

Результат дослідження має полягати у формуванні цілісного уявлення про механізми децентралізованого прийняття рішень, виявленні факторів, які впливають на його ефективність, та розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції цього підходу у структуру управління малими підрозділами українських сил оборони.

Виклад основного матеріалу. Сутність децентралізованого прийняття рішень полягає у наданні командирам малих підрозділів (взводів, відділень, бойових груп) права самостійно визначати способи виконання завдань, виходячи з конкретної тактичної обстановки, на основі загального задуму старшого командира (див. рисунок 1). На відміну від централізованої моделі управління, де рішення приймаються лише вищими штабами, децентралізація ґрунтується на довірі, ініціативі, відповідальності та високому рівні підготовки нижчої ланки командирів.

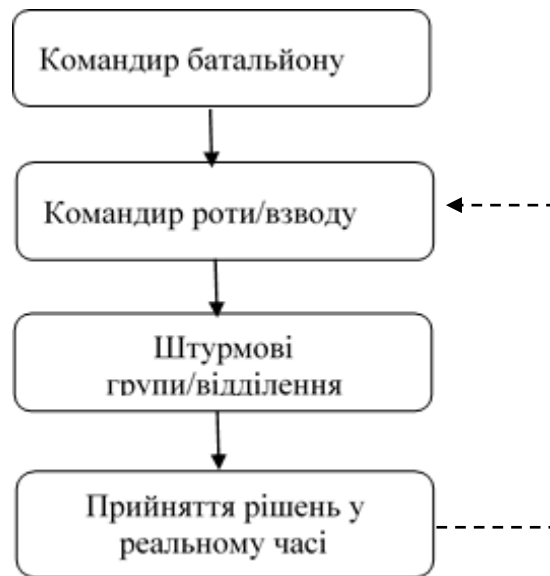


Рисунок 1 – Схема децентралізованого прийняття рішень у малих підрозділах

1. *Аналіз сутності та змісту децентралізованого управління.* З теоретичної точки зору децентралізоване управління спирається на концепцію *mission command*, що передбачає управління за наміром старшого командира. Основна увага при цьому приділяється не формальному виконанню наказів, а досягненню кінцевого результату. Такий підхід забезпечує оперативність реагування, підвищує гнучкість бойових дій і дозволяє підрозділам швидше адаптуватися до змін тактичної обстановки.

Результати аналізу сучасних операцій на сході та півдні України після 2022 року свідчать, що малі підрозділи, у яких командири мали можливість ухвалювати рішення самостійно, демонстрували вищу ефективність та менші втрати. Наприклад, під час бойових дій у Бахмуті та Авдіївці окремі взводи й роти ЗСУ здійснювали маневри без прямої координації зі штабом, виходячи із власної оцінки обстановки, що дозволяло уникати оточення, зберігати боєздатність і раптово змінювати напрямки контратак.

2. *Узагальнення бойового досвіду ЗСУ та НГУ.* Практичний досвід показує, що децентралізоване управління найкраще реалізується у підрозділах, де командири мають високий рівень підготовки, довіру з боку старших командирів і забезпеченість сучасними засобами зв'язку. У ході оборони Києва (лютий-березень 2022 р.), а також під час контрнаступальних дій на Харківському напрямку (вересень 2022 р.) саме автономність дій малих груп дозволила ефективно виконувати бойові завдання в умовах інформаційної невизначеності.

Підрозділи НГУ також набули значного досвіду у децентралізованому застосуванні. Зокрема, штурмові групи НГУ у складі бригад «Азов», «Свобода» та інших діяли в урбанізованому середовищі (Маріуполь, Сєвєродонецьк, Соледар), де централізоване управління було обмеженим або неможливим. Це вимагало від молодших командирів самостійного прийняття рішень щодо штурму, евакуації, розподілу вогневих засобів і використання дронів. Такий досвід став підґрунтям для формування сучасних методичних підходів до тактичної автономії малих підрозділів.

Водночас бойова практика виявила низку проблем: обмежену сумісність систем зв'язку між підрозділами різних відомств, відсутність єдиних протоколів взаємодії, а також недостатню підготовку командирів до дій в умовах інформаційного перевантаження. Це зумовлює потребу у створенні спільних тренувальних програм і відпрацюванні алгоритмів ухвалення рішень у динамічних умовах бою.

3. *Розробка підходів до вдосконалення підготовки та системи управління.* В основі ефективного децентралізованого управління лежить поєднання трьох компонентів: *компетентності командира, інформаційної обізнаності та довіри у ланцюгу командування*. Дослідження бойового досвіду дозволяє виявити закономірність: що вище рівень індивідуальної підготовки командирів нижчої ланки та їхня спроможність до аналітичного мислення, то більш успішно реалізується принцип автономного ухвалення рішень.

З метою підвищення ефективності командирів малих підрозділів доцільним є впровадження у навчальний процес військових навчальних закладів занять, присвячених прийняттю рішень в умовах невизначеності, розвитку критичного мислення та лідерських якостей. Позитивні результати демонструє використання тренажерів, симуляторів та сценарних ігор, що моделюють ситуації, коли рішення мають прийматися швидко і без безпосереднього контролю старшого командира.

На рівні організації управління пропонується впровадження цифрових систем ситуаційної обізнаності (*Battle Management Systems*), які забезпечують командирам малих підрозділів актуальні дані про противника, власні сили та зміни обстановки. Це дозволяє поєднати автономність дій із загальним контролем операції, не порушуючи принципи децентралізації.

Висновки

Дослідження підтвердило, що децентралізоване прийняття рішень у малих підрозділах є ключовим чинником підвищення ефективності тактичних дій у сучасних бойових операціях. Узагальнення бойового досвіду ЗСУ та НГУ після 2022 року показало, що автономія командирів нижчої ланки дозволяє швидко реагувати на зміни обстановки, оптимально використовувати обмежені ресурси та зменшувати втрати серед особового складу.

Аналіз підтверджує ефективність концепції *mission command* та адаптує її принципи до умов українських сил оборони. У статті сформовані чіткі рекомендації щодо підготовки молодших командирів, розробки алгоритмів ухвалення рішень, впровадження цифрових систем ситуаційної обізнаності та організації спільних тренувань підрозділів ЗСУ та НГУ.

Під час наукової розвідки були виявлені закономірності та тенденції:

- ефективність дій малих підрозділів прямо корелює з рівнем підготовки та здатністю командирів самостійно аналізувати обстановку;
- інформаційна підтримка та наявність сумісних засобів зв'язку значно підвищують результативність автономних дій;
- система коротких звітів і алгоритму дій при втраті зв'язку дозволяє підтримувати координацію без порушення принципу децентралізації.

Перспективи подальших досліджень:

- розробка моделей цифрової підтримки ухвалення рішень у реальному часі для малих підрозділів;
- вивчення психологічних та організаційних аспектів автономії командирів нижчої ланки у стресових умовах;
- формування єдиних стандартів навчання та тренувань для забезпечення сумісності дій ЗСУ та НГУ у міських операціях.

Отже, децентралізоване прийняття рішень у малих підрозділах є стратегічно важливим напрямком розвитку системи управління українських сил оборони, який забезпечує підвищення гнучкості, оперативності та бойової ефективності. Результати цього дослідження можуть бути використані як у теоретичній підготовці командирів, так і в практичному відпрацюванні алгоритмів управління підрозділами на тактичному рівні.

Перелік джерел посилання

1. Клят Ю., Нечаєв О., Клименко В. Сутність та переваги децентралізованого управління в об'єднаних операціях НАТО. *Military Science*. Київ : Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, 2025. № 3(2). С. 32–45.

2. Корендович В., Чірікалов О. Проблема децентралізації управління військами (силами) в гібридній війні. *Наука і оборона*. Київ : Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, 2020. № 3. С. 32–40.

3. Актуальні аспекти управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України : монографія / О. Бандура та ін. ; за ред. І. М. Ткача. Київ : НУОУ, 2023. 298 с. URL: <https://surl.li/uzgaad> (дата звернення: 10.10.2025).

4. Балінський В. В. Децентралізоване багаторівневе врядування у процесах стійкого розвитку суспільства у воєнний та повоєнний періоди : автореф. дис. ... д-ра філос. : 281 / Київський

національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2024. URL: <https://surl.li/lrveox> (дата звернення: 08.10.2025).

5. Лисенко Д. П. Психологічні особливості розвитку довіри в системі взаємин «командир – підлеглий» у бойових умовах : дис. ... д-ра філософ. : 251 / Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського. Київ, 2021. URL: <https://surl.li/lnyelk> (дата звернення: 25.09.2025).

6. Crombe K. A call to action: Lessons from Ukraine for the future force. *Parameters*. 2023. Vol. 53, no. 3. Pp. 1–15. URL: <https://surl.li/jxmvwd> (accessed 22.09.2025).

7. Livermore D. Ukraine Special Operations Forces and the lessons learned for large-scale combat operations. *Small Wars Journal*. 2025. URL: <https://surl.li/bxmduv> (accessed 10.10.2025).

8. Brands H. War in Ukraine: Conflict, strategy, and the return of a fractured world. Washington, D.C. : National Defense University Press, 2025. URL: <https://surl.li/odnrwo> (accessed 25.09.2025).

9. Arends H. Decentralization and trust in government: Quasi-experimental evidence from Ukraine. *Journal of Comparative Economics*. 2023. Vol. 51, no. 4. Pp. 1234–1250. URL: <https://surl.li/whiijm> (accessed 08.10.2025).

10. Darkovich A., Rabinovych M. Ukrainian decentralisation under martial law: A balancing act. *ZOiS Spotlight*. 2025. URL: <https://surl.li/lbggsa> (accessed 11.10.2025).

11. Poita Y. How to create a more effective army? Lessons from the Russia-Ukraine war. New Geopolitics Research Network. 2023. URL: <https://www.newgeopolitics.org/2023/09/01/how-to-create-a-more-effective-army-lessons-from-the-russia-ukraine-war> (accessed 13.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

UDC 355

S. Kupin

DECENTRALIZED DECISION-MAKING IN SMALL UNITS: THE EXPERIENCE OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Modern conditions of armed struggle require new approaches to the management of small units. The experience of the russian-ukrainian war has shown that the effectiveness of combat operations depends not only on technical equipment, but also on the ability of platoon and unit commanders to make decisions independently in conditions of limited information and a rapidly changing situation.

In the practice of combat operations, the principle of decentralized control (mission command) is increasingly used, which involves providing subordinates with a significant level of autonomy in performing tasks. The senior commander determines the overall goal, plan and final result, while the methods of achieving it are determined at lower levels of management. This approach significantly reduces the unit's response time, increases the initiative of commanders on the ground, and reduces the risk of control paralysis in the event of loss of communication or a change in the situation.

The decentralized model effectively demonstrated itself in battles in the eastern and southern directions in 2022-2025, when units of the Armed Forces and the National Guard operated in disjointed areas, often isolated from the main forces. Platoon commanders independently made decisions on maneuver, choice of positions, organization of observation and interaction with neighboring units.

The results of the analysis of combat experience show that the key conditions for successful decentralization are:

- high-quality professional training of junior commanders;*
- trust between levels of management;*
- the presence of clear standard operating procedures (SOP);*
- organization of continuous information exchange.*

At the same time, it should be noted that decentralized management requires a change in approaches to personnel training. The traditional system, oriented towards a rigid hierarchy, does not contribute to the development of initiative and creativity. Therefore, in the training programs of platoon and company commanders, it is advisable to strengthen the role of tactical games, command and staff training and simulations, which develop the ability to act independently in difficult conditions.

Decentralized management in the military sphere involves the transfer of authority and decision-making to lower levels, which increases the flexibility and efficiency of the army. In Ukraine, as an example of such a system, the Delta hardware and software complex is used, which combines data from various sources to create a single battle map available to the command and units.

Keywords: decentralization of control, platoon commander, decision-making, combat resilience, initiative, mission command.

Купін Сергій Павлович – старший викладач кафедри тактики, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0009-0001-0807-1503>