

УДК 321.342.2

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.15>

ПОЛІТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сімонцева Л. О. – кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук
Херсонського державного аграрно-економічного університету
ORCID: 0000-0003-2722-4402

У статті виконано комплексний аналіз політичного менеджменту в контексті воєнного стану, що є особливо актуальним для України в умовах повномасштабного вторгнення країни-агресорки. Проаналізовано, що в період безпрецедентних соціально-економічних, політичних та кризових викликів ефективне політичне управління набуває критичної важливості для гарантування національної безпеки, збереження державного суверенітету і підтримки життєдіяльності країни. Виявлено, що фундаментом для розробки адекватних стратегій і тактик управління є застосування перевірених теоретичних підходів, які не лише надають аналітичний інструментарій для розуміння політичного менеджменту в умовах воєнного стану, а й формують методологічну базу для ухвалення оперативних і стратегічних рішень спрямованих на мобілізацію всіх ресурсів, координацію зусиль та консолідацію суспільства задля перемоги у російсько-українській війні.

Здійснено огляд існуючих у науці підходів до розуміння поняття «політичний менеджмент», включаючи функціональний, інституційний, біхевіористичний, ресурсно-цільовий, системний та технологічний підходи, які аналізують його як послідовність процесів, взаємодію інститутів, поведінку акторів, оптимізацію ресурсів, взаємозв'язки системи та застосування конкретних інструментів для досягнення політичних цілей. Досліджено передумови розвитку політичного менеджменту в теорії політичної науки, серед яких виокремлено потреби в ефективному управлінні і стратегуванні, зуження можливостей подолання проблем у сфері політико-владних відносин, становлення цінностей та принципів правової держави, розвиток ідеологічного і політичного плюралізму, а також зростання важливості політичного менеджменту в сучасному політичному процесі, що призвело до його професіоналізації та диференціації.

Детально охарактеризовано застосування таких ключових теоретичних концепцій політичного менеджменту у контексті воєнного стану, як теорія кризового управління, теорія державного управління, теоретичні засади лідерства в умовах війни, теорія політичної війни та теорія національної безпеки. Обґрунтовано, що зазначені теорії функціонують не автономно, а демонструють органічну взаємодію, формуючи комплексну та взаємодоповнюючу методологічну основу для здійснення ефективного політичного менеджменту в умовах воєнного стану. Особливо розглянуто виклики, з якими зіткнувся політичний менеджмент в Україні у зв'язку з повномасштабним вторгненням у 2022 р. та виокремлено такі ключові його сфери, як забезпечення національної безпеки і оборони, підтримання економіки, соціальна стабільність та запобігання гуманітарній кризі, інформаційний і комунікаційний менеджмент, управління міжнародними відносинами та євроінтеграцією, а також управління державною службою і кадрами. Узагальнено, що політичний менеджмент в умовах воєнного стану – це комплексна, адаптивна та ціле-спрямована система управлінських дій суб'єктів державної влади та громадянського суспільства, яка базується на принципах кризового управління, національної безпеки і політичної війни, спрямована на мобілізацію всіх національних ресурсів, консолідацію суспільства, ефективну координацію військових, дипломатичних, інформаційних та економічних зусиль, а також на формування стійкого лідерства для забезпечення виживання держави, захисту її суверенітету та досягнення перемоги в умовах екзистенційних загроз.

Ключові слова: політичний менеджмент, воєнний стан, кризове управління, державне управління, лідерство, політична війна, національна безпека.

Simontseva L. O. Political management in the context of martial law

The article provides a comprehensive analysis of political management in the context of martial law, which is particularly relevant for Ukraine amidst the full-scale invasion by the aggressor state. It analyzes that during a period of unprecedented socio-economic, political, and crisis challenges, effective political governance becomes critically important for guaranteeing national security, preserving state sovereignty, and sustaining the country's

vital functions. It is revealed that the application of proven theoretical approaches serves as the foundation for developing adequate management strategies and tactics, which not only provide analytical tools for understanding political management in the context of martial law but also form a methodological basis for making operational and strategic decisions aimed at mobilizing all resources, coordinating efforts, and consolidating society for victory in the Russian-Ukrainian war.

A review is conducted of existing scientific approaches to understanding the concept of «political management,» including functional, institutional, behavioral, resource-oriented, systemic, and technological approaches, which analyze it as a sequence of processes, the interaction of institutions, the behavior of actors, resource optimization, systemic interconnections, and the application of specific tools for achieving political goals. The prerequisites for the development of political management in the theory of political science are explored, among which are highlighted the needs for effective governance and strategizing, the narrowing of opportunities to overcome problems in the sphere of political-power relations, the formation of values and principles of a rule-of-law state, the development of ideological and political pluralism, as well as the growing importance of political management in the modern political process, which has led to its professionalization and differentiation.

The application of key theoretical concepts of political management in the context of martial law is comprehensively characterized, such as crisis management theory, public administration theory, theoretical foundations of leadership in wartime, political warfare theory, and national security theory. It is substantiated that these theories do not function autonomously but demonstrate an organic interaction, forming a comprehensive and complementary methodological basis for effective political management in conditions of martial law. The challenges faced by political management in Ukraine due to the full-scale invasion in 2022 are separately examined, and its key areas are identified, including ensuring national security and defense, maintaining the economy, social stability and preventing humanitarian crises, information and communication management, international relations and European integration management, and public service and personnel management. It is summarized that political management in the context of martial law is a complex, adaptive, and purposeful system of managerial actions by subjects of state power and civil society, based on the principles of crisis management, national security, and political warfare, aimed at mobilizing all national resources, consolidating society, effectively coordinating military, diplomatic, informational, and economic efforts, as well as forming resilient leadership to ensure the survival of the state, the protection of its sovereignty, and the achievement of victory in the face of existential threats.

Key words: political management, martial law, crisis management, public administration, leadership, political warfare, national security.

Постановка проблеми. В умовах російсько-української війни, що ставить під загрозу національну безпеку і державний суверенітет, перед Україною постає нагальна потреба в розробці та імплементації адаптивних механізмів управління політичними процесами. Традиційні підходи до державного управління виявляються недостатніми для ефективної відповіді на динамічні виклики, спричинені гібридними загрозами та повномасштабним вторгненням країни-агресорки на українські території, що створює гостру необхідність у переосмисленні парадигм політичного менеджменту, інтеграції кризових стратегій та формуванні стійких моделей лідерства, адже нездатність держави адекватно реагувати на ці виклики може призвести до дестабілізації суспільства, економічного занепаду та ослаблення оборонного потенціалу країни. Таким чином, актуалізується питання про те, як оптимізувати політичного менеджменту для забезпечення виживання держави, захисту її ключових інтересів та досягнення перемоги в умовах екзистенційної небезпеки.

Метою статті є аналіз та систематизація теоретичних підходів до політичного менеджменту в умовах воєнного стану, а також визначення його ролі, особливостей та його основних викликів, що постали перед Україною в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. У період воєнного стану, коли держава та суспільство зіштовхуються з безпрецедентними соціально-економічними,

політичними та кризовими викликами, ефективний політичний менеджмент стає критично важливим для забезпечення національної безпеки, збереження суверенітету і підтримки життєдіяльності країни, а застосування перевірених теоретичних підходів є фундаментом для розробки адекватних стратегій та тактик управління. Зокрема, такі теорії, як кризовий менеджмент, державне управління, лідерство в умовах війни, теорія політична війна та теорія національної безпеки, не лише надають аналітичний інструментарій для розуміння складної дійсності, а й формують методологічну базу для ухвалення оперативних і стратегічних рішень, спрямованих на мобілізацію всіх ресурсів, координацію зусиль та консолідацію суспільства задля перемоги.

В науці існують різні підходи до розуміння поняття «політичний менеджмент» – функціональний, інституційний, біхевіористичний, ресурсно-цільовий, системний, технологічний підхід, які формують всебічне бачення управління в політиці, аналізуючи його як послідовність процесів, взаємодію інститутів, поведінку акторів, оптимізацію ресурсів, взаємозв'язки системи та застосування конкретних інструментів для досягнення політичних цілей. Так, М.М. Богаченко підкреслює, що «визначення політичного менеджменту у межах вітчизняної політичної науки охоплює діяльність політиків, державних органів, структур, пов'язане з управлінням державою, досягненням у ньому певних повноважень, владних функцій, впливом на формування цілей його розвитку та їх досягнення» [1, с. 49].

Передумовами розвитку політичного менеджменту в теорії політичної науки стали такі аспекти, як: потреби в ефективному управлінні та стратегуванні, які ґрунтуються на принципах, формах, методах, прийомах та засобах управління матеріальними ресурсами заради досягнення мети політичного розвитку; звуження можливостей подолання проблем у сфері політико-владних відносин; становлення цінностей та принципів правової держави; розвиток ідеологічного і політичного плюралізму; зростання важливості політичного менеджменту в сучасному політичному процесі, що призвело до його більшої професіоналізації та диференціації [1, с. 52].

До теоретичних основ розвитку політичного менеджменту можна віднести: теорію «класичного менеджменту», в межах якої розвиваються теорія мотивації, принципи лідерства, теорія організаційної поведінки, управління ресурсами та ін. (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік та ін.) [1, с. 52]; теорію політичного лідерства, яка сприяє розумінню природи лідерства, його типів та механізмів впливу на політику (М. Вербер) [2, с. 1]; концепцію політичної еліти, оскільки політичний менеджмент застосовується в т.ч. і в сфері управління процесами, які відбуваються в середовищі політичних еліт, їхнього формування і взаємодії [3]; політичний маркетинг та виборчі технології, які визначають принципи формування команди політичного лідера, розробки стратегії та тактики виборчої кампанії [2]; теорію державного управління, яка визначає організації та функціонування державних інститутів, прийняття рішень у державній сфері, управління державними ресурсами та ін. [1, с. 52] та ін.

Так, використання теорії кризового управління (Crisis Management Theory) у політичному менеджменті в умовах воєнного стану передбачає швидке і точне визначення природи, масштабу та рівня безпеки кризових ситуацій, оперативне прийняття і впровадження управлінських рішень, забезпечення правової основи та ефективності всіх дій державних органів, моніторинг виконання управлінських заходів і їхня корекція, ефективна інформаційна політика для підтримання єдності суспільства та протидії дезінформації тощо. Як зауважує О.О. Возовик

«найголовніша особливість антикризового управління в публічній сфері полягає у колективній загальній співпраці між усіма учасниками процесу розробки та прийняття належних антикризових рішень, а також координації реалізації заходів, спрямованих на забезпечення виходу з кризової ситуації» [4].

Теорія державного управління (Public Administration Theory) визначає, що в умовах війни державне управління набуває особливого значення, оскільки держава стає ключовим актором у мобілізації ресурсів, координації зусиль та забезпеченні життєдіяльності суспільства з акцентом на інституційні трансформації, стратегічне планування, мобілізацію економіки і соціальної сфери, подолання корупції і впливу олігархів. Як підкреслює О.С. Пономаренко «державне управління в період воєнного стану трансформується у сферу, що передбачає прогнозування, програмування, бюджетування та забезпечення реального виконання національних програм і затверджених планів. Це дозволяє сектору безпеки й оборони України ефективно діяти, захищати державу та сприяти її розвитку в умовах постійних загроз українській державності» [7, с. 12].

Важливим є також застосування теоретичних засад теорії лідерства в умовах війни (Wartime Leadership Theory), яка вивчає, як лідери можуть успішно керувати державою та суспільством у період найвищої небезпеки, мобілізуючи всі ресурси для протистояння загрозам, приділяючи особливу увагу як особистісним якостям лідера, так і його управлінським і комунікативним навичкам, які набувають особливого значення в екстремальних обставинах. Теорія виходить з того, що ефективне лідерство під час збройного конфлікту є не просто бажаним, а критично важливим фактором у протистоянні кризовим явищам (наприклад, прем'єр-міністра Великобританії В. Черчилль під час Другої світової війни продемонстрував виняткове лідерство, мужньо відмовившись від капітуляції, використовуючи натхненні промови для мотивації британського народу до опору та проявляючи гнучкість у зміні стратегій задля перемоги над нацистською загрозою). В науці виділяють значну кількість класичних теорій лідерства, які, як зауважує Н.О. Якушко «взаємодоповнюють та впливають одна на одну, розкриваючи кожна свій аспект цієї проблематики» [6, с. 134]. До них відносяться: теорія великої людини, теорія особистих якостей, інтегровані моделі лідерських якостей, поведінки та ефективності, психодинамічний підхід, ситуаційний підхід, транзакційне та трансформаційне лідерство, теорія обміну лідер-послідовник, спільне лідерство та ін. [5, с. 79–80].

Управління кризовими процесами в умовах російсько-української війни в т.ч. повинно ґрунтуватися на положеннях теорії політичної війни, зокрема, на думку З.В. Валіуліної «сучасна ситуація в Україні ... вимагає зайняти нагальними проблемами дослідження сутності війни, трансформації її зовнішніх ознак, появи нових форм ведення війн та можливості адекватного реагування на нові виклики в сфері безпеки країни» [8]. Теорія політичної війни є інтегративною концепцією, що розглядає збройний конфлікт не тільки як сукупність військових операцій, а як і продовження політики за допомогою інших, насильницьких засобів, відповідно до класичної клаузевіцької парадигми. Її архітектоніка охоплює такі диференційовані, але взаємопов'язані виміри як: інформаційно-психологічна війна, що передбачає системну протидію дезінформаційним потокам, конструювання позитивного національного іміджу, підтримання морального духу населення та цілеспрямовану деморалізацію супротивника; дипломатичний фронт, який реалізується через інтенсифікацію міжнародної діяльності з метою акумуляції глобальної підтримки, забезпечення дипломатичної ізоляції агресора і формування стратегічно вигідних коаліцій; економічна мобілізація, що зумовлює максимально

ефективне задіяння всіх економічних важелів для всебічного забезпечення збройних сил і гарантування безперервного функціонування державної системи; а також нарощення стійкості, спрямоване на зміцнення внутрішньої консолідації і підвищення опірності суспільства до екзогенних та ендегенних викликів. Як слушно зауважує Н.А. Фурсіна «війни і збройні конфлікти ще довго залишатимуться способом досягнення політичних, економічних та інших цілей» [9, с. 87].

Паралельно, теорія національної безпеки виступає невід'ємною складовою політичного менеджменту в умовах збройного конфлікту, оскільки її центральним завданням є гарантування життєво важливих інтересів держави. Теорія інтегрує комплекс ключових аспектів, зокрема таких як: обороноздатність, яка передбачає перманентну підтримку та інтенсивний розвиток військового потенціалу країни; захист суверенітету, що охоплює забезпечення територіальної цілісності і непопорушної незалежності держави; мобілізація ресурсів, яка полягає в оптимальному та ефективному залученні всіх доступних національних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) для цілей оборони; міжнародна співпраця, що включає формування стійких альянсів і отримання всебічної підтримки від міжнародної спільноти.

Слід підкреслити, що зазначені теорії функціонують не автономно, а демонструють органічну взаємодію, формуючи тим самим комплексну та взаємодоповнюючу методологічну основу для здійснення ефективного політичного менеджменту в умовах воєнного стану, де першочерговим завданням є забезпечення виживання держави, захист її національних інтересів і збереження суспільства перед обличчям безпрецедентних загроз.

У зв'язку із повномасштабним вторгненням країни-агресорки у 2022 р., політичний менеджмент в Україні зіткнувся з безпрецедентними викликами, які вимагають швидких, гнучких і ефективних рішень та охоплюють такі сфери державного управління і суспільного життя, як:

Забезпечення національної безпеки та оборони (мобілізація і ресурсне забезпечення армії, ефективне управління військовими операціями, розробка та реалізація стратегій оборони і контрнаступу, захист критичної інфраструктури: запобігання та ліквідація диверсійно-розвідувальних груп, забезпечення внутрішньої безпеки).

Підтримання економіки (забезпечення макроекономічної стабільності, переорієнтація виробництва на військові потреби, підтримка ключових галузей, створення умов для виживання бізнесу, релокація підприємств із зон бойових дій, ефективне використання обмежених фінансових ресурсів та залучення зовнішніх запозичень, запобігання розкраданню коштів, призначених на оборону і відновлення, що є критичним для довіри суспільства та міжнародних партнерів).

Соціальна стабільність та запобігання гуманітарній кризі (управління міграційними потоками, забезпечення соціальних виплат та послуг, психологічна реабілітація населення, гарантування функціонування системи охорони здоров'я та ін.).

Інформаційний та комунікаційний менеджмент (розробка і реалізація ефективних стратегій протидії ворожим наративам, захист інформаційного простору, забезпечення об'єктивного та оперативного інформування населення про ситуацію, підтримання морального духу і національної єдності, ефективна комунікація зі світовою спільнотою для підтримки санкцій проти агресора, залучення допомоги та збереження проукраїнської коаліції).

Управління міжнародними відносинами та євроінтеграцією (активна дипломатична робота для отримання військової, фінансової, гуманітарної допомоги

і політичної підтримки, лобювання та координація міжнародних зусиль для максимального економічного та політичного тиску на країну-агресорку, продовження реформ і виконання умов для членства в ЄС та НАТО, формування стратегії післявоєнної відбудови і безпеки шляхом планування довгострокових партнерств та механізмів гарантування безпеки для України).

Управління державною службою та кадрами (перерозподіл функцій, оптимізація управлінських процесів, забезпечення безперервності роботи, підтримка державних службовців, що працюють в умовах підвищеного ризику, вирішення проблем їхньої безпеки і умов праці) та ін.

Висновки. У період воєнного стану ефективний політичний менеджмент набуває критичної важливості для забезпечення національної безпеки, збереження суверенітету та підтримки життєдіяльності країни, спираючись на перевірені теоретичні підходи для розробки адекватних стратегій і тактик управління. Такі теорії, як кризовий менеджмент, державне управління, лідерство в умовах війни, теорія політичної війни та теорія національної безпеки, надають аналітичний інструментарій та методологічну базу для ухвалення оперативних і стратегічних рішень, спрямованих на мобілізацію ресурсів, координацію зусиль та консолідацію суспільства задля перемоги. Зазначені теорії не функціонують автономно, а взаємодіють, формуючи комплексну методологічну основу для ефективного політичного менеджменту в умовах воєнного стану, де першочерговим завданням є забезпечення виживання держави, захист її національних інтересів та збереження суспільства.

Політичний менеджмент у вітчизняній політичній науці визначається як діяльність політиків, державних органів та структур, що пов'язана з управлінням державою, здобуттям владних повноважень та впливом на формування і досягнення цілей її розвитку. Передумовами розвитку політичного менеджменту стали потреби в ефективному управлінні та стратегуванні, звуження можливостей подолання проблем у політико-владних відносинах, становлення цінностей правової держави, розвиток ідеологічного та політичного плюралізму, а також зростання його важливості і професіоналізації в сучасному політичному процесі.

Політичний менеджмент в Україні після повномасштабного вторгнення зіткнувся з безпрецедентними викликами, що вимагають швидких та ефективних рішень у всіх сферах державного управління і суспільного життя, зокрема, щодо забезпечення національної безпеки та оборони, підтримання економіки, соціальну стабільність та запобігання гуманітарній кризі, інформаційний і комунікаційний менеджмент, управління міжнародними відносинами та євроінтеграцією, а також управління державною службою і кадрами. Таким чином, політичний менеджмент в умовах воєнного стану – це комплексна, адаптивна та цілеспрямована система управлінських дій суб'єктів державної влади та громадянського суспільства, що базується на принципах кризового управління, національної безпеки і політичної війни, спрямована на мобілізацію всіх національних ресурсів, консолідацію суспільства, ефективну координацію військових, дипломатичних, інформаційних та економічних зусиль, а також на формування стійкого лідерства для забезпечення виживання держави, захисту її суверенітету та досягнення перемоги в умовах екзистенційних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Богаченко М.М. Сучасні наукові концепції політичного менеджменту. *Актуальні проблеми політики*. 2021. № 67. С. 47–52.

2. Картунов О., Маруховська О. Політичний маркетинг і менеджмент. *Політичний менеджмент*. № 6, 2004. С. 137–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2004_5_17 (дата звернення: 02.05.2025)
3. Щербак В. М. Політичний менеджмент: наукове поняття та політична практика. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. № 2. С. 18–24. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/677/717> (дата звернення: 11.05.2025)
4. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Публічне адміністрування та державне управління*. 2023. № 3, С. 77–82. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/3_2023.pdf (дата звернення: 09.05.2025)
5. Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 78–84. URL: <https://eprints.ua.edu.ua/id/eprint/7289/1/15.pdf> (дата звернення: 04.05.2025)
6. Якушко Н.О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. № 4 (25), С. 130–135.
7. Пономаренко О.С. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. Випуск 32/2024. С. 1–12.
8. Валіулліна З.В. Військова теорія К. Клаузевіца в теоретичному дискурсі. *Ефективна економіка*. № 11, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5881> (дата звернення: 12.05.2025)
9. Фурсіна Н.А. Теорія виникнення військових конфліктів, воєн. *Економіка та держава* № 12/2018. С. 81–88. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/18.pdf (дата звернення: 13.05.2025)

REFERENCES:

1. Bohachenko M.M. Suchasni naukovi kontseptsii politychnoho menedzhmentu [Modern Scientific Concepts of Political Management]. *Aktualni problemy polityky*. 2021. № 67. S. 47–52. [in Ukrainian]
2. Kartunov O., Marukhovska O. Politychni marketynh i menedzhment [Political Marketing and Management]. *Politychni menedzhment*. № 6, 2004. S. 137–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2004_5_17 [in Ukrainian]
3. Shcherbak V. M. Politychni menedzhmet: naukove poniattia ta politychna praktyka [Political Management: Scientific Concept and Political Practice]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*. 2015. № 2. S. 18–24. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/677/717> [in Ukrainian]
4. Vozovyk, O. O. (2023). Klyasyfikatsiia pryntsypiv antykrizovoho upravlinnia u publichnii sferi [Classification of Principles of Anti-Crisis Management in the Public Sphere]. *Publichne administruvannia ta derzhavne upravlinnia*, (3), 77–82. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/3_2023.pdf [in Ukrainian]
5. Chorni A.V. Sichasni teorii liderstva: zahanyi ohliad i strukturna model [Modern Theories of Leadership: General Overview and Structural Model]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiiia». Seriiia «Ekonomika»: naukovyi zhurnal*. Ostroh : Vyd-vo NaUOA, cherven 2018. № 9(37). S. 78–84. URL: <https://eprints.ua.edu.ua/id/eprint/7289/1/15.pdf> [in Ukrainian]
6. Yakushko N.O. Teorii liderstva: heneza ta suchasna interpretatsiia [Theories of Leadership: Genesis and Modern Interpretation] *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2016. № 4 (25), S. 130–135. [in Ukrainian]
7. Ponomarenko O.S. Vplyv voiennykh dii na efektyvnist derzhavnoho upravlinnia v Ukrainy [The Impact of Military Actions on the Effectiveness of Public Administration in Ukraine]. *Akademichni vizii*. Vypusk 32/2024. S. 1–12. [in Ukrainian]

8. Valiullina Z.V. Viiskova teoriia K. Klauzevitsa v teoretychnomu dyskursi [K. Clausewitz's Military Theory in Theoretical Discourse]. Efektyvna ekonomika. № 11, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5881> [in Ukrainian]

9. Fursina N.A. Teoriia vynyknennia viskovykh konfliktiv, voien [Theory of the Origin of Military Conflicts, Wars]. Ekonomika ta derzhava №12/2018. S. 81–88. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/18.pdf [in Ukrainian]