doi: https://doi.org/10.15407/visn2026.11.003

КУЛЬТУРА — ВАЖЛИВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПЕРЕМОГИ УКРАЇНИ В СЬОГОДНІШНІЙ ВІЙНІ

ГОРБУЛІН
Володимир Павлович —
академік НАН України, доктор технічних наук, професор, віцепрезидент НАН України

ЛАЗОРИШИНЕЦЬ
Василь Васильович —
академік НАН України, академік НАМН України, доктор медичних наук, професор, президент Національної академії медичних наук України

ЛУРІН Ігор Анатолійович —
академік НАМН України, доктор медичних наук, професор, в.о. директора Державної установи «Інститут громадського здоров'я ім. О.М. Марзєєва НАМН України»

ЯВОРОВСЬКИЙ
Олександр Петрович —
академік НАМН України, доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри гігієни, екологічного і професійного здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця

РИГАН
Михайло Михайлович —
доктор медичних наук, професор, професор кафедри медицини, громадського здоров'я та екології спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України

СКАЛЕЦЬКИЙ
Юрій Миколайович —
доктор медичних наук, професор, головний науковий співробітник відділу промоції здоров'я Державної установи «Інститут громадського здоров'я ім. О.М. Марзєєва НАМН України»

У світлі оприлюдненого Головнокомандувачем Збройних Сил України генерал-майором Михайлом Драпатим документа «Принципи лідерства Головнокомандувача Збройних Сил України та розвитку війська в умовах війни» проаналізовано вітчизняний і закордонний досвід використання потенціалу культури для вирішення складних соціальних проблем. Наголошено, що без відповідних культурних змін у стилі політичного керівництва центральних органів державної влади, сектора оборони та безпеки, військово-промислового комплексу, а також без певних ментальних змін у соціумі досягти поставленої мети навряд чи вдасться. Запропоновано першочергові кроки для реалізації таких змін, визначено потенційні перепони на цьому шляху, окреслено напрями можливої співпраці військових з академічною наукою, орієнтовані на трансформацію організаційної культури у ЗСУ.

Ключ до перетворення України
знаходиться в ній самій.
Нам важко змінити зовнішні обставини,
проте в нашій волі змінити себе.

Митрополит А. Шептицький

Серед усього, що ми останнім часом дізнаємося про перебіг війни та розвиток нашого війська — з повідомлень з фронту, інформації від державних інституцій і громадських організацій, — найбільше нас порадував і додав оптимізму щодо нашої перемоги документ «Принципи лідерства та розвитку війська в умовах війни», оприлюднений генерал-майором Михайлом Драпатим через деякий час після його призначення на посаду Головнокомандувача Збройних Сил України[1]. Власне, це документ про нову організаційну культуру в українському війську, про культуру, яку потрібно створити і яка дасть нам перевагу на полі бою, а з часом приведе до перемоги.

[1] Драпатий М. Принципи лідерства Головнокомандувача Збройних Сил України та розвитку війська в умовах війни. https://www.zsu.gov.ua/suchasni-zbroini-syly-ukrainy/pryntsypy-liderstva-holovnokomanduvacha-zbroinykh-syl-ukrainy-ta-rozvytku-viiska-v-umovakh-viiny

Не можна не погодитися з твердженням, що проблеми України практично в усіх сферах є наслідком культури, яку ми маємо[2].

Останнім часом у ЗМІ часто згадують так зване сінгапурське диво. Його суть добре описано в мемуарах експрем'єр-міністра цієї маленької острівної держави Лі Кван Ю[3] [3]: зростання валового внутрішнього продукту на душу населення в 30 разів за час його правління — це не стільки про нові технології, скільки про культуру, яку вдалося змінити, «запрягти» її, щоб вивезла Сінгапур з країн третього світу в лідери першого.

Про те ж саме і книга американського економіста, політичного оглядача, соціолога, у минулому морського піхотинця Томаса Совелла «Завоювання і культури. Людський капітал в історії народів», яка нещодавно вийшла в українському перекладі[4]. Це не спрощена історія про злих завойовників і безневинних жертв, це холодний і чесний погляд на те, як саме культура, а не зброя вирішує, хто підніметься, а хто залишиться позаду.

«Культура з'їсть вашу стратегію на сніданок» — так написано на стіні в залі засідань ради директорів штаб-квартири корпорації «Форд», і це ще один аргумент на підтвердження надзвичайної ролі культури в суспільстві.

Про актуальність культурної тематики свідчать останні зміни в політиці ООН. Усвідомивши відставання в досягненні Цілей розвитку тисячоліття до 2030 року, серед причин цього ООН назвала недооцінювання культурних і поведінкових чинників і розпочала трансформацію своєї діяльності у форматі ООН 2.0 за програмою «Квінтет змін»[5]. Активність ООН за цим напрямом лише розпочинається, але є міжнародні організації, країни та окремі галузі економічної діяльності, які набули певного позитивного досвіду у використанні культурного потенціалу для підвищення безпеки, вдосконалення технологій, розвитку бізнесу.

Надзвичайно потужний потенціал культури, який діє, генеруючи спільну користь для людства, і не стільки культури інтелектуальних еліт, скільки пересічних громадян, на думку засновника і одного з перших керівників Римського клубу Аурелію Печеї[6], є значною мірою недовикористаним. Водночас А. Печеї попереджає про істотні труднощі в процесі використання культури як інструменту у вирішенні проблем людства та окремих спільнот.

Для авторів цієї статті тематика цього напряму досліджень не зовсім нова. Свого часу в Інституті проблем національної безпеки ми вивчали культурні аспекти безпеки в Україні у сфері використання ядерних і радіаційних технологій та частково в інших сферах, зокрема в бойовій авіації. За підсумками цих досліджень видали два невеликих за обсягом посібники, один з яких зараз можна знайти у вільному доступі в Інтернеті[7]. Проблеми, аналогічні тим, про які йдеться у зверненні генерала М. Драпатого, частково описані нами за результатами вивчення досвіду участі військ у ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС[8].

Уже в перші місяці Антитерористичної операції (АТО) на Сході України ми намагалися привернути увагу до небойових втрат як до надактуальної та недооціненої проблеми, проаналізували її причини, зокрема культурно-по-

[2] Розумний М. *Національна доктрина*. Київ: КМ-БУКС, 2021.

[3] Ю Лі Куан. *Із третього світу в перший. Історія Сингапуру: 1965—2000*. Пер. з англ. Є. Сагайдака. Київ: КМ-БУКС, 2021.

[4] Совелл Т. *Завоювання і культури. Людський капітал в історії народів*. Пер. з англ. К. Диси. Київ: Наш формат, 2026.

[5] UN 2.0. United Nations. Quintet of change. https://un-two-zero.network/

[6] Рессеі А. *The Human Quality*. 1977. https://doi.org/10.1016/C2009-0-10950-9

[7] Скалецький Ю.М., Кондратов С.І., Насвіт О.І., Кравцов В.І., Грицак Н.І. *Культура безпеки на ядерних об'єктах України*: наук.-метод. посіб. За ред. В.П. Горбуліна. Київ: Євроатлантикінформ, 2007. https://dlibra.nuou.org.ua/Content/2743/nuou_ebook%20(25).pdf

[8] Горбулін В.П., Сердюк А.М., Скалецький Ю.М. Проблеми операції Об'єднаних сил на Сході України крізь призму чорнобильського досвіду. *Наука і оборона*. 2018. № 4. С. 24—28. https://doi.org/10.33099/2618-1614-2018-5-4-24-28

ведінкові[9], але не були почуті. Демографи відносять подібні втрати до таких, яким можна за певних умов запобігти. І в 2016 р. військова прокуратура підтвердила, що небойові втрати Збройних Сил України під час АТО перевищують бойові[10].

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, щороку від помилок медичного персоналу та інших причин у лікарняних закладах помирають мільйони пацієнтів, при цьому більш як 80 % цих смертей можна було б запобігти за належної культури безпеки в лікарняному середовищі[11]. В умовах війни, коли масштаби санітарних втрат значно перевищують можливості сил і засобів охорони здоров'я, проблема безпеки пацієнтів стає ще актуальнішою. Ми маємо значні напрацювання у сфері використання культури на користь формування безпечного лікарняного середовища і насамперед безпеки пацієнтів (дисертація на здобуття наукового ступеня доктора медичних наук М.М. Ригана, 2024). Підготовлено окремі документи із запровадження культури безпеки в лікарняних закладах[12].

Ми також проаналізували методологічні підходи до впровадження культури безпеки в цілій низці інших техногенно небезпечних галузей, крім вказаних вище, — видобуванні та переробленні вуглеводнів, повітряних, морських, залізничних та автомобільних перевезеннях тощо[13].

І всі ці наші напрацювання можуть бути корисними для застосування у Збройних Силах України.

Коротка історична довідка. Поняття культури безпеки було сформульовано Міжнародною консультативною групою з ядерної безпеки (INSAG) у структурі Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ) під час розслідування причин аварії на Чорнобильській АЕС. У першому варіанті Зведеного звіту про нараду з розгляду наслідків аварії на ЧАЕС, підготовленого цією групою, йшлося про потребу «культури ядерної безпеки» на всіх діючих АЕС, а в кінцевому варіанті цього документа вже було констатовано, що «аварія стала результатом низької культури безпеки не лише на ЧАЕС, а й у всіх радянських проєктних, експлуатуючих і регуляторних організаціях атомної енергетики, що існували на той час»[14].

У 1991 р. МАГАТЕ оприлюднило документ, у якому це не зовсім коректне на перший погляд словосполучення «культура безпеки» було трансформовано в поняття, що означує дієвий інструмент підвищення безпеки[15]. У цьому документі культура безпеки визначається як такий набір характеристик і особливостей діяльності організацій і поведінки окремих осіб, який встановлює, що проблемам безпеки АЕС, які мають найвищий пріоритет, приділяється увага, що визначається їхньою значущістю.

---

[9] Сердюк А.М., Білий В.Я., Скалецький Ю.М., Верба А.В., Савицький В.Л., Осьодло Г.В., Риган М.М., Антоненко Л.П. Небойові втрати військовослужбовців у війнах і збройних конфліктах — надактуальна і недооцінена проблема. *Військова медицина України*. 2014. Т. 15, № 3. С. 13—19.

[10] Козлов І.В. Небойові втрати: правові аспекти. У кн.: *Медичне забезпечення антитерористичної операції: науково-організаційні та медико-соціальні аспекти*: зб. наук. праць. За заг. ред. акад. НАМН України В.І. Цимбалюка і акад. НАМН України А.М. Сердюка. Київ: Пріоритети, 2016. С. 241—246.

[11] Patient Safety Fact File. WHO, 2019. https://www.who.int/news-room/facts-in-pictures/detail/patient-safety

[12] Яворовський О.П., Скалецький Ю.М., Брухно Р.П., Риган М.М. та ін. *Запровадження системи обліку та аналізу випадків неналежного надання медичної допомоги:* методичні рекомендації. Київ: Друкарня НМУ ім. О.О. Богомольця, 2022.

[13] Скалецький Ю.М., Риган М.М., Протас С.В. та ін. Методичні проблеми впровадження культури безпеки. В кн.: *Медична фізика: сучасний стан, проблеми, шляхи розвитку. Новітні технології*: матер. 9-ї міжнар. конф. КНУ імені Тараса Шевченка (Київ, 23—25 вересня 2020 р.). Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2020. С. 33—37.

[14] Чернобыльская авария: дополнение к INSAG-1. Серия изданий по безопасности. № 75-INSAG-7. Доклад Международной консультативной группы по ядерной безопасности. Вена: МАГАТЭ, 1993. https://www.iaea.org/ru/publications/4233/chernobylskaya-avariya-dopolnenie-k-insag-1

[15] Safety culture. Safety series No. 75-INSAG-4. International Nuclear Safety Advisory Group. Vienna: IAEA, 1991. https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882_web.pdf

Отже, концепція культури безпеки розглядається як механізм мобілізації людських цінностей для виявлення прихованих дефіцитів безпеки та її підтримання на рівні, навіть вищому, ніж встановлений вимогами законодавства і регуляторних органів[16].

На сьогодні є десятки визначень культури безпеки, але всі вони зводяться до того, що культура безпеки — це більше, ніж просто наявність документів і правил безпеки на папері, це безпека, заснована на цінностях, переконаннях і визначеній ними поведінці в безпековій сфері.

Відомі моделі зрілості культури безпеки описують, як культура безпеки організації розвивається через послідовні етапи, найчастіше їх виокремлюють п'ять:

1) патологічний — порушуємо, доки не будемо впіймані;

2) реактивний — реагуємо, коли щось стається;

3) розрахунковий — у нас є системи для всього;

4) проактивний — реагуємо на випередження;

5) генеративний — безпеку завжди можна підвищувати.

Кожен етап відповідає вищому рівню відданості принципам з боку керівництва, відповідальності працівників і відкритості звітності, відображаючи перехід від байдужості до повного впровадження культури безпеки в повсякденну роботу. Ці етапи ще називають «сходи культури безпеки Хадсона та Паркера»[17]. Таке бачення формування культури безпеки використовують, зокрема, в авіації[18]. В атомній енергетиці розглядають три етапи розвитку культури безпеки[19].

Якщо в перші роки після аварії на ЧАЕС ішлося лише про культуру ядерної безпеки в атомній енергетиці, то незабаром стало зрозуміло, що не можна створити культуру ядерної безпеки на АЕС, якщо не буде культури захищеності АЕС (фізичного захисту), культури поводження з ядерним паливом і радіоактивними відходами тощо. Згодом у документах МАГАТЕ, АТ «НАЕК «Енергоатом» усе частіше йшлося вже про організаційну культуру, яка підтримує і заохочує довіру, співпрацю, консультації та спілкування в організації загалом і враховує, крім культури безпеки, також культуру бізнесу, технологічну культуру[20].

У лікарняному середовищі також неможливо створити культуру безпеки пацієнтів, не сформувавши культуру безпеки медичного персоналу[21].

Загалом вважається, що культура організації може мати такий самий великий вплив на рівень безпеки, як і система управління безпекою[22].

І зрозуміло, що не буде культури безпеки на АЕС, якщо в державного органу регулювання ядерної та радіаційної безпеки не буде розуміння культури безпеки і самої цієї культури[23]. Те саме слід сказати й про організації, які поставляють на АЕС обладнання, апаратуру, надають послуги з їх обслуговування та ремонту. А якщо говорити про військо, то ми знаємо, до

---

[16] Проблемы безопасности атомной энергетики. В кн.: Пристер Б.С., Ключников А.А., Барьяхтар В.Г., Шестопалов В.М. *Уроки Чернобыля*. Киев: ВІПОЛ, 2016.

[17] Hudson P. Safety Management and Safety Culture the Long, Hard and Winding Road. In: *Occupational Health & Safety Management Systems.* Proc. 1st Nat. Conf. 2001. P. 3—33. http://mtpinnacle.com/pdfs/gen_ohsms_4231.pdf#page=11

[18] Safety Management Manual. 4th edition (Doc. 9859). eBook. ICAO, 2018. https://www.icao.int/safety-management/SMI/SMM/4th%20edition%20eBook

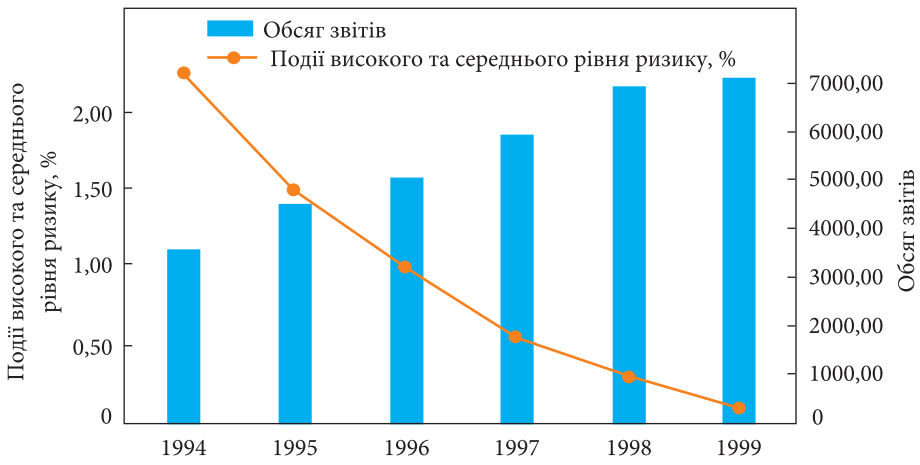
[19] Safety Culture in Nuclear Installations: Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture. IAEA-TECDOC-1329. IAEA, 2002. https://www.iaea.org/publications/6721/safety-culture-in-nuclear-installations-guidance-for-use-in-the-enhancement-of-safety-culture

[20] Leadership and management for safety. IAEA Safety Standards Series № GSR, part 2. International Atomic Energy Agency, 2016. https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1750web.pdf

[21] Braun B. et al. *Improving Patient and Worker Safety.* 2012. https://www.jointcommission.org/assets/1/18/TJC ImprovingPatientAndWorkerSafety-Monograph.pdf

[22] Organizational culture: An overview. Why is organizational culture important? HSE. 23.10.2026. https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/culture.htm

[23] Safety culture practices for the regulatory body. IAEA-TECDOC-1895. Vienna: IAEA, 2020. https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/TE-1895web.pdf



Обсяг звітів з авіаційної безпеки і рівень ризику несприятливих подій (за даними компанії British Airways)

чого призводять поставки неякісних мінометів чи боєзарядів до них.

Про позитивний досвід використання культури на користь безпеки в авіації з огляду на обмежений обсяг публікації писати не будемо, проте наведемо один факт (див. рис.). Завдяки поліпшенню стану реєстрації інцидентів в авіації і, як наслідок, підвищенню культури безпеки в десятки разів знизилася кількість подій високого та середнього рівня ризику в цій сфері[24].

Усі відомі на сьогодні тематичні публікації та документи відводять провідну роль у становленні й підтриманні культури безпеки політичній та адміністративній ланці, а ставлення до безпеки персоналу вважають важливою, але допоміжною складовою, похідною від першої компоненти.

Є наочні приклади того, як залежно від сприйняття проблем безпеки на політичному рівні виникають різні наслідки для безпеки й у військовій справі. Так, через катастрофічну аварійність у бойовій авіації Червоної армії за місяць до нападу нацистської Німеччини на СРСР було проведено спільну нараду Політбюро ЦК ВКП(б) з керівним складом Червоної армії, провідними конструкторами авіаційної техніки, представниками промисловості для обговорення цієї проблеми. На нараді щойно призначений на посаду заступника наркома оборони з авіації 30-річний генерал П.В. Ричагов назвав реальні причини ситуації з аварійністю, щоправда в дещо різкій формі. За це його відсторонили від посади і невдовзі розстріляли без суду разом із дружиною, також бойовим пілотом. Це негативно позначилося на масштабах аварійності, і не лише в авіації, як протягом війни, так і в повоєнний період.

Наведемо ще один приклад. Він стосується «батька» атомного флоту США адмірала Х.Д. Ріковера, завдяки якому у сфері атомних технологій було встановлено досі так і не побитий рекорд безаварійної експлуатації реакторів на кораблях Військово-морських сил США в сенсі відсутності неконтрольованого викиду радіоактивних продуктів, пов'язаного з пошкодженням активної зони. Під час вручення Х.Д. Ріковеру четвертої адміральської зірки президент США Річард Ніксон серед іншого зазначив: «Я не намагаюся сказати, ... що він позбавлений протиріч. Він каже те, що думає. У нього бувають противники, які з ним не згодні. Часом вони мають рацію, і він перший визнає, що був неправий. Але сьогоднішня церемонія символізує велич американської військової системи і флоту зокрема, тому що ця неоднозначна людина, ця людина, що вносить незвичні ідеї, не втоплена бюрократією; бо якщо бюрократія топить генія, нація приречена на пересічність».

[24] Seven steps to patient safety: an overview guide for NHS staff. Second print. April 2004. http://www.narhu.org/wp-content/uploads/2016/02/NRLS-0034A-seven-steps-pa-overview-2004-07-v1.pdf

Зазначимо, що в СРСР унаслідок інших підходів до безпеки через численні радіаційні аварії на радянських атомних підводних човнах зареєстровано в рази більше випадків променевої хвороби, ніж у результаті аварії на ЧАЕС у 1986 р.[25].

Тобто неможливо перебудувати культуру окремої галузі, не змінюючи та не коригуючи національну культуру або хоча б не враховуючи її особливостей.

Останнім часом у світі вже започатковано масштабні проєкти з вивчення не лише позитивного, а й негативного впливу на культуру безпеки на АЕС окремих рис національних культур[26, 27].

Отже, для перебудови відомчої культури безпеки недостатньо заяв і зусиль окремого відомства, потрібна постійна підтримка державної влади.

Що стосується підтримки формування культури безпеки у вітчизняній атомній енергетиці, варто зазначити, що видано Указ Президента України «Про підвищення безпеки експлуатації атомних електростанцій України», в якому важливу роль відведено забезпеченню відкритості та доступності інформації, пов'язаної з використанням ядерної енергії, а також підвищенню рівня культури безпеки в атомній енергетиці[28] з деталізацією цього положення у відповідному розпорядженні Кабінету Міністрів України та документах різного рівня АТ «НАЕК «Енергоатом», зокрема програмах та інструктивних документах із запровадження та оцінювання культури безпеки. І практично в кожному документі Державної інспекції ядерного регулювання України щодо ядерної чи радіаційної безпеки, у її актах і звітах про стан ядерної та радіаційної безпеки враховано питання культури безпеки.

Водночас спроба реформувати національну політику охорони праці на засадах культури безпеки[29] поки що жодних результатів не принесла.

Тому заклик нового Головкома розбудовувати організаційну культуру з новими підходами до управління військами, вільну від неправди, корупції, несправедливості, швидку до навчання як на позитивному досвіді, так і на власних помилках (які неодмінно чесно визнаються), а також до проактивного реагування на проблеми (до того як вони переросли в кризу), культуру з делегуванням прийняття рішень тим, хто найкраще розуміє обстановку, із залученням до генерування хороших ідей усіх, незалежно від звання та посади, з підтримкою здорової професійної дискусії в прийнятті рішень, чутливу до науки, є дуже вчасною, хоч і непростою для практичного втілення ініціативою та ознакою розуміння Головкомом корінних причин наявних проблем. Зрештою, адекватне реагування на помилки з урахуванням їхніх причин, на що також звертає увагу генерал М. Драпатий, — це методологія справедливої культури (just culture) та культури ризику, яка детально опрацьована і дає позитивні результати в багатьох сферах, зокрема й у військовій.

Для переформатування культури потрібен час, у ній мало що можна змінити протягом терміну перебування призваних із запасу в навчальному підрозділі, якщо вони ще з малолітства не набули ментальної готовності дотримуватися ст. 65 Конституції України, в якій сказано, що «захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, шанування

[25] Skaletskiy Yu. Doses of Emergency Exposure to the USSR Navy Personnel. In: *Historical review of nuclear disasters during the process of nuclear development program by the former USSR*. Research Reactor Institute, Kyoto University. 2013. P. 83—93.

[26] Clarke Sh., Holman D., Siegl L. An independent culture assessment of the office for nuclear regulation. https://www.onr.org.uk/media/d25jvd2t/culture-assessment-report-2023.pdf

[27] Country-Specific Safety Culture Forum: Switzerland. NEA OECD No. 7748. 2026. https://www.oecd-nea.org/jcms/pl_117338/country-specific-safety-culture-forum-switzerland

[28] Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 квітня 2011 р. «Про підвищення безпеки експлуатації атомних електростанцій України». Указ Президента України № 585/2011.

[29] Про схвалення Концепції реформування системи управління охороною праці в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження КМУ від 12 грудня 2018 р. № 989-р.

її державних символів є обов'язком громадян України».

Однак маємо сподівання на швидкі культурні зміни в українському війську, зважаючи на сильну волю сьогоднішнього командування змінити наявну культуру, впевненість у тому, що всі гілки державної влади та найбільш причетні до оборонної сфери міністерства і відомства, насамперед Міністерство оборони України, інститути громадянського суспільства підтримають цю унікальну ініціативу, а також розуміння того, що в Збройних Силах, крім цивільного законодавства, є також відомча нормативна база, військові статути та єдиноначальність як вагомі додаткові інструменти впливу на корпоративну культуру.

Проте самих лише закликів і лозунгів недостатньо. Слід оперативно змінювати очевидні речі, досліджувати більш глибинні культурні проблеми й обґрунтовувати шляхи їх усунення, вносити зміни до законодавчої бази, розробляти тематичні інформаційні та методичні матеріали, коригувати програми підготовки різних категорій військовослужбовців, військовозобов'язаних і допризовників, ураховуючи набутий у нинішній війні досвід військ та беручи до уваги тематичні напрацювання міжнародних організацій, окремих країн і практику різних сфер людської діяльності щодо використання культури у вирішенні конкретних практичних проблем, а також відповідний досвід АТ «НАЕК «Енергоатом», Державної інспекції ядерного регулювання України, НАН України та НАМН України, окремих міністерств і відомств.

Зі свого боку, можемо констатувати, що академічна наука готова долучитися до мобілізації потенціалу культури на користь підвищення боєздатності українського війська.

Висновки. Культура — потужний, але недостатньо використаний потенціал перемоги в сьогоднішній війні.

Розуміння генералом М. Драпатим проблем на полі бою як наслідку наявної організаційної культури у війську є цілком логічним і потребує вжиття термінових заходів для зміни цієї культури.

Вітчизняна наукова спільнота готова долучитися до трансформації організаційної культури в Збройних Силах України.

Применшення складності проблем, пов'язаних з мобілізацією культури на користь підвищення боєздатності військ, буде великою помилкою і нездоланною перепоною на шляху до успіху.

Без участі всіх гілок влади, міністерств і відомств, найбільш наближених до сектору безпеки та оборони, академічної та відомчої науки в роботі з переформатування організаційної культури Збройних Сил плани генерала М. Драпатого залишаться лише планами.

Volodymyr P. Horbulin
National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Vasyl V. Lazoryshynets
National Academy of Medical Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1748-561X

Igor A. Lurin
State Institution "O.M. Marzeyev Institute for Public Health of the National Academy of Medical Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6280-1725

Oleksandr P. Yavorovsky
Bogomolets National Medical University, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4573-8039

Mykhailo M. Rygan
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6589-4330

Yurii M. Skaletsky
State Institution "O.M. Marzeyev Institute for Public Health of the National Academy of Medical Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7527-6827

CULTURE IS AN IMPORTANT POTENTIAL FOR UKRAINE'S VICTORY IN TODAY'S WAR

In light of the document "Principles of Leadership of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine and Development of the Army in Wartime" published by the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine, Major General Mykhaylo Drapaty, domestic and foreign experience in using the potential of culture to solve complex social problems is analyzed. It is emphasized that without appropriate cultural changes in the style of political leadership of central government bodies, the defense and security sector, the military-industrial complex, as well as without certain mental changes in society, it is unlikely that the set goal will be achieved. Priority steps for the implementation of such changes are proposed, potential obstacles on this path are identified, and directions for possible cooperation between the military and academic science aimed at transforming organizational culture in the Armed Forces of Ukraine are outlined.

Cite this article: Horbulin V.P., Lazoryshynets V.V., Lurin I.A., Yavorovsky O.P., Rygan M.M., Skaletsky Yu.M. Culture is an important potential for Ukraine's victory in today's war. *Visn. Nac. Akad. Nauk Ukr*. 2026. (11): 3—10. https://doi.org/10.15407/visn2026.11.003