

ІНСТИТУТ ВИЩИХ КЕРІВНИХ КАДРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

**ОБОРОННИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ**

МОНОГРАФІЯ

Київ - 2021

УДК [355.45.02:005.21](477)(082)

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищих керівних кадрів НАДУ при Президентові України (*протокол від 10.02.2021 № 2*).

Рецензенти:

А. Семенченко доктор наук з державного управління, професор, директор Інституту вищих керівних кадрів НАДУ при Президентові України, заслужений діяч науки і техніки України;

Г. Ситник доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений діяч науки і техніки України, Президент ГО “Академія національної безпеки”.

І. Ткач доктор економічних наук, професор, начальник центру оборонного менеджменту Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського.

Авторський колектив:

Ф. Саганюк канд. юрид. наук, доцент (р. I – IV, VI, дод. 5 – 7);
О. Устименко канд. наук з держ. упр., с. н. с. (р. I, IV – VI);
Ю. Мудрак р. II, III, VI;
В. Павленко канд. військ. наук (р. III, VI)

Саганюк Ф. В., Устименко О. В., Мудрак Ю. М., Павленко В. І.
Оборонний менеджмент: управління процесами: монографія. Київ:
Видавничий дім “АртЕк”, 2021. 324 с.

У монографії викладені новітні підходи до вдосконалення оборонного менеджменту та наближення його до стандартів НАТО, надані слушні методичні та практичні рекомендації і витяги із законодавчих та інших нормативно-правових актів.

Видання розраховане на фахівців сил оборони, слухачів та науковців вищих військово-навчальних закладів, які досліджують чи вивчають проблеми оборонного менеджменту та управління процесами оборонного планування, передусім щодо розвитку спроможності сил оборони для забезпечення ефективної оборони і захисту України від агресора.

ISBN 978-617-7814-97-8

© Авторський колектив, 2021

Передмова	5
Розділ I. Методологічні підходи	7
Онтологія управлінських теорій	7
Наукові концепції управління	9
Сутність менеджменту та його ознаки	13
Види менеджменту та їх характерні ознаки	16
Менеджмент як процес	19
Моделі управління	21
Оборонний менеджмент	27
Розділ II. Досвід держав – членів НАТО	30
Оборонне планування, засноване на спроможності	30
Упровадження стратегічного оборонного менеджменту	37
Розвиток нормативного та організаційного менеджменту	42
Упровадження єдиних стандартів	46
Нормативно-правове забезпечення оборони	48
Управління військами	53
Всебічне забезпечення військ	56
Забезпечення оборони держави	61
Імплементация оборонних документів	66
Управління на основі бажаного ефекту	69
Функціональний підхід до підвищення спроможності	72
Управління змінами	75
Розділ III. Оборонне планування на основі спроможності	77
Планування як функція оборонного менеджменту	77
Оборонний огляд – ключовий індикатор менеджменту	80
Забезпечення оцінювання спроможності військ (сил)	87
Підвищення ефективності підсумкових документів	96
Управління процесами оборонного планування	103
Розділ IV. Забезпечення розвитку спроможності військ (сил)	112
Методологічні основи	112
Моделювання спроможності військ (сил)	115
Класифікація спроможності військ (сил)	119
Балансування необхідних спроможностей ресурсами	122
Формування стандартного каталогу спроможностей	124

Розділ V. Розвиток системи управління військами	130
Система управління військами в ЗС РФ	130
Створення в Україні єдиної системи управління військами	132
Ситуаційні центри як складова системи приведення у вищі ступені бойової готовності сил оборони	138
Розвиток автоматизованих систем тактичної ланки ЗС України	146
Розділ VI. Практикум з управління процесами	154
Процес планування оборони держави	154
Шляхи наближення до принципів і стандартів НАТО	163
Прогнозування розвитку військ (сил)	183
Визначення стратегічних цілей розвитку військ (сил)	186
Врахування чинників, що впливають на розвиток військ (сил)	189
Моделювання імплементаційних процесів	195
Оцінювання спроможностей військ (сил) за базовими критеріями	204
Ресурсне забезпечення розвитку військ (сил)	210
Управління ризиками	212
Коригування управлінських заходів	219
Управління організаційними змінами	221
Забезпечення ефективності менеджменту	225
Менеджмент реалізації планових заходів	228
Висновки та рекомендації	240
Додатки	244
1. Закон України “Про національну безпеку України”(витяг)	244
2. Стратегічна концепція щодо оборони та безпеки держав – членів Організації Північноатлантичного договору (витяг)	248
3. Порядок проведення оборонного огляду Міністерством оборони	253
4. Посібник з планування базових спроможностей (витяг)	258
5. Показники оцінювання наявних спроможностей військ (сил) за базовими критеріями (авторський варіант)	264
6. Методика оцінювання наявних спроможностей військ (сил)	298
7. Рекомендації до Методики оцінювання наявних спроможностей військ (сил) (авторський варіант)	308
Список літератури	322

В умовах сучасної воєнно-політичної обстановки, збройної агресії Росії проти України, інших загроз воєнного характеру, забезпечення національної безпеки і оборони України, готовності сил оборони до відбиття збройної агресії залишається основним стратегічним напрямом реалізації державної політики у сфері національної безпеки і оборони¹.

Росія більше семи років поспіль веде агресивну гібридну війну проти України. Нещодавно вона продовжувала провокативно стягувати війська до кордонів України і перекидати додаткові військові підрозділи в окупований нею український Крим, донецьку та луганську захоплені території. Загалом, за відомостями Укрінформ від 20.04.2021 року, чисельність наземного угруповання ЗС РФ уздовж кордону України склала близько 87 тис. військовослужбовців, до 1100 танків та 2600 бойових броньованих машин і 1100 артилерійських систем та 360 ракетних систем залпового вогню, 18 оперативно-тактичних ракетних комплексів. Крім цього, у складі створених РФ на окупованих територіях України армійських корпусів нараховується ще більше 480 бойових танків, 914 броньованих машин, 720 артилерійських систем та 202 одиниць ракетних систем залпового вогню (РСЗВ)². Зараз чисельність ворожих військ і засобів на окупованих територіях Криму, Донецької та Луганської областей продовжує збільшуватися.

Зазначене обумовлює пошук ефективніших шляхів і механізмів упровадження дієвого оборонного менеджменту для вдосконалення оборонної реформи, посилення обороноздатності Збройних Сил України та інших складових сил оборони і їх спроможності, наближених до сучасних потреб та принципів і стандартів НАТО.

Проведене в рамках оборонного огляду оцінювання стану й готовності Збройних Сил України та інших складових сил оборони, а також досвід участі в операціях на сході України виявили низку проблем щодо їх функціонування та розвитку в зазначених умовах, зокрема:

¹ Стратегія національної безпеки України: затв. Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020.

² Укрінформ. 2021. 20 квітня

надмірність обсягів нормативно-правових актів у сфері оборони;
низьку ефективність системи оперативного (бойового) управління;

неспроможність ефективно реагувати на зростаючу кількість потужних кібератак і протистояти кіберзлочинності;

недосконалість оборонного планування та недостатня його узгодженість з бюджетним процесом, механізмами програмного управління оборонними ресурсами;

недостатні оперативні (бойові, спеціальні) спроможності сил оборони;

невисокий рівень оперативних запасів матеріально-технічних засобів;

відсутність автоматизованої системи управління у сфері матеріально-технічного забезпечення;

проблеми комплектування Збройних Сил України та інших складових сил оборони особовим складом, його професійного рівня та створення достатнього військового резерву;

недосконалість оборонного планування на основі спроможності військ (сил), недостатня його узгодженість з бюджетним процесом, малоефективність управління та координації дій складових сил оборони тощо³.

Оборонна реформа, що здійснюється в Україні, оборонний менеджмент у Збройних Силах України та інших складових сил оборони (далі – ЗС та СО) потребують істотного вдосконалення й наближення до принципів і стандартів, прийнятих у державах – членах НАТО.

Ця монографія покликана сприяти підвищенню ефективності зазначених процесів.

³ Стратегічний оборонний бюлетень України: введ. в дію Указом Президента України 06.06.2016 № 240/2016.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

Онтологія управлінських теорій

Управлінські теорії менеджменту мають давню історію. Згадування щодо розвитку управління можна знайти в документах Шумерської держави (III тисячоліття до н. е.), а також Месопотамії і стародавнього Китаю. Проте це були в основному рекомендації, певні правила здійснення торговельних операцій, комерційної діяльності та взаємовідносин.

Одним з перших управління як особливу сферу діяльності охарактеризував *Сократ* (470 – 399 до н. е.), який проаналізував різні його форми, підкреслюючи важливість поділу та спеціалізації праці, наголошуючи, що причиною бідності суспільства, насамперед є відсутність кваліфікованого керівництва.

Пізніші дослідження *Платона* (428 – 348 до н. е.) були присвячені аналізу поділу праці, розкриттю суті управління і контролю. Він обґрунтував класифікацію державного управління, здійснив спробу розмежувати функції органів управління, вважав, що управління повинно ґрунтуватися на законах.

Далі *Аристотель* (384 – 322 до н. е.) описав існуючий на той час державний устрій у майже 300 країнах, виділивши дві системи господарювання та обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Зародження наукових ідей менеджменту знайшло відбиток у працях *Нікколо Макіавеллі* (1469 – 1527), у яких викладені ідеї про своєчасність прийняття управлінських рішень. Він зробив спробу сформулювати рекомендації щодо організації державного управління, обґрунтувати норми поведінки керівників (щедрість, бережливість, жорстокість, милосердя), вміння дотримуватися слова, позбуватися ненависті та презирства тощо.

Подальші пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху становлення капіталізму. Тональність у них задавали філософи, зокрема, англійці *Томас Гоббс* і *Джеймс Стюарт*. Вони доводили, що основною мотивацією людської поведінки є прагнення

до влади. *Бентам* у своїй книзі “Уведення в принципи моралі і законодавства” наголосив, що мотивами людської поведінки є користь і задоволення своїх власних потреб.

Адам Сміт сформулював принцип “економічної людини”, метою якої є збагачення і задоволення власних потреб. Згодом він створив Концепцію контролю й оплати праці. На основі поділу праці, планування, розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни праці йому вдалося досягти безперервності технологічного процесу, істотно скоротити витрати і досягти відчутних переваг.

Широкомасштабний соціальний експеримент у галузі управління у 1800 – 1828 рр. здійснив англійський підприємець і вчений *Роберт Оуен*. Суть експерименту полягала в наданні працюючим пристойного житла, поліпшення умов праці і побуту, створенні мережі магазинів, які реалізовували товари першої необхідності за доступною ціною. На фабриках, якими він керував, був підвищений мінімальний вік працюючих, скорочений робочий день, а у робітничих селищах створювали школи.

Пізніше важливий крок у розвитку теорії і практики управління зробив винахідник першої обчислювальної машини *Чарльз Беббідж*. Він розробив методику вивчення витрат робочого часу під час здійснення різних операцій, обґрунтував шляхи підвищення продуктивності праці на основі статистичних даних, а також запровадив преміальну систему оплати. Свої результати досліджень і практичні рекомендації він виклав у книзі “Про економіку матеріалів і устаткування”, яка стала першою публікацією в галузі наукового менеджменту та управління⁴.

У давнину майже всі форми сучасного управління були відомі, але їх характер і структура відрізнялися від сьогоденних. Наприклад, тоді менше було керівників середньої і вищої ланок, іншими були взаємовідносини між ними та підлеглими. Керівництво дуже часто здійснювала одна людина.

Між тим наука менеджменту та управління постійно знаходилася у пошуку, формувалися нові напрями, школи, течії,

⁴ Бовикін В. І. Новий менеджмент: управління підприємствами на рівні вищих стандартів: теорія і практика ефективного управління. М: ВАТ “Видав. Економіка”. 1997. 368 с.

вдосконалювався понятійний апарат, мінялися дослідники та їх погляди, що є цінним для сучасних менеджерів.

У ХХ ст. у цій галузі відбулися суттєві зміни. Змінювався і склад працюючих. Це були освічені люди, які формувалися як особистості. Вони розуміли свою роль та місце в процесі розвитку. В цих умовах система менеджменту та управління, що базувалися в основному на емпіричних даних, уже не забезпечувала вимог часу. Безпосереднім поштовхом до розвитку наукового менеджменту стали масові експерименти на підприємствах. У процесі еволюції склалося кілька наукових шкіл менеджменту, якими були розроблені відповідні наукові концепції.

Наукові концепції управління

Концепція наукового управління заснована американським інженером-дослідником *Ф. Тейлором* (1856 – 1915), книгу якого “Принципи наукового управління” (1911) визнають початком науки менеджменту і самостійною галуззю досліджень⁵.

Тейлор розробив систему наукової організації праці, яка побудована на п’яти основних принципах:

науковий підбір кадрів, які мають необхідні здібності, що перевіряються системою тестів;

наукове вивчення праці;

навчання працюючих та підвищення їх кваліфікації;

спеціалізація роботи;

важливість спонукальних мотивів (заробітної плати), правильний розподіл відповідальності між робочими і керуючими.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники *Френк Гілберт* (1868 – 1925) і *Ліліан Гілберт* (1878 – 1972), які вивчали проблеми, пов’язані з виконанням фізичної роботи, та зв’язок між науковим менеджментом і даними соціологічних та психологічних досліджень.

Концепція адміністративного управління спрямована на вирішення проблем за принципами управління організацією в цілому. Цю концепцію називають класичною теорією управління. Її автором

⁵ История менеджмента: уч. пособие; под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА, 1997. 256 с.

був французький вчений *Анрі Файоль* (1841–1925). Закономірності функціонування організації він сформулював у науковій праці “Загальне і промислове виробництво”, визначивши чотирнадцять принципів адміністративного управління, які стали науковою основою для поділу праці в керівних системах і побудови організаційних структур управління. Ці принципи викладені в літературі⁶.

Послідовником ідей Файоля став американський інженер *Г. Емерсон* (1853 – 1931), який сформулював дванадцять принципів продуктивності праці та запропонував принципи підвищення ефективності діяльності у державному управлінні, зовнішній політиці, військовій справі, на транспорті. Розробив штабну організацію управління, розкрив роль організації праці і наукових принципів управління, виділяючи цілі та принципи здорового глузду.

Школа наукового управління показала свою перевагу у підвищенні продуктивності праці, сформулювала принципи і методи наукової її організації, обґрунтувала необхідність ефективної мотивації працюючих.

Близькими до нього були погляди на проблеми організації управління *Генрі Форда*.

Проблеми ефективного адміністрування досліджував і *Ч. Бернард* (1886 – 1961), який розробив теорію авторитету, де довів, що авторитет залежить не від авторитетності осіб, які віддають розпорядження, а від готовності підлеглих виконати їх накази.

Логічним завершенням адміністративної школи менеджменту стала концепція “раціональної бюрократії” німецького вченого *Макса Вебера* (1864 – 1920), який запропонував розподіл праці за функціональним принципом та чітку побудову її за ієрархічним підходом; систему правил і норм формальних процедур, права і обов’язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях; підбір кадрів за формальними ознаками на конкурсній основі з наступним просуванням залежно від стану роботи і досягнутих результатів.

Однак запропонована школою адміністративного управління модель виявилася відірваною від реальності, тому що не враховувала людського фактора. Була здійснена спроба підняти ефективність

⁶ Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. URL: <https://pidruchniki.com/1584072022660/menedzhment/menedzhment>.

організації за рахунок адміністративних процедур, розроблених на основі окремих наукових принципів. Основним недоліком стало те, що статус працівника і його винагороди залежали не від результатів праці, а від займаної посади. Запропонована модель не мала на меті вирішення завдань ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягненню організацією максимальної ефективності.

Концепція управління з позицій людських відносин визначила менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”. При цьому пошук ефективних форм управління набув соціального-психологічного характеру.

У другій половині ХХ ст. теорія психології і людських відносин набула назви біхевіористського підходу, який використовує в управлінській діяльності психологію, педагогіку, соціологію, антропологію тощо. Значний внесок у розвиток цієї теорії менеджменту зробила *П. Фолліт* (1868 – 1963), яка визначила менеджмент як мистецтво реалізації планів за безпосередньою участю працюючих⁷.

У 30-х рр. ХХ ст. професори *Е. Мейо*, *Ф. Ротлісбергер* та їх колеги здійснили експеримент і на практиці опрацювали теорію людських відносин, яка підтвердила, що мотивами трудової поведінки працюючих є думка про них товаришів по роботі, відносини з безпосереднім керівником, думка працівників про свою організацію, а не тільки про матеріальне стимулювання.

У дослідженнях *Е. Мейо*, *П. Фолліт* та інших науковців того часу була сформульована філософія людських відносин.

Дослідження американського психолога *Абрахама Маслоу* (1908 – 1970) довели, що мотивами вчинків людей є не економічні чинники, як вважали прихильники наукового управління, а потреби, які не завжди можуть бути задоволені грошима. У результаті цих досліджень був обґрунтований висновок про те, що для підвищення ефективності управління необхідно навчитися ефективно керувати поведінкою працівників.

Видатний представник школи поведінських наук *Дуглас Мак-Грегор* (1906 – 1964) спробував класифікувати уявлення людей про людську природу, продемонструвавши два крайніх погляди, в основі

⁷ История менеджмента: уч. пособие; под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА, 1997. 256 с.

яких лежать дві теорії. За першою теорією робітники за природою є ледачими, безвідповідальними, вимагають безпосереднього контролю і не здатні працювати без примусу, а за іншою, навпаки, працівники є працелюбними, відповідальними, жадаючими схвалення і підтримки.

Концепція *Мак-Грегора* обґрунтовувала природу виникнення двох стилів керівництва – *автократичного і демократичного*, які можуть мати місце в структурі управління організації. Це доводить, що свавілля в управлінні може бути актуальною проблемою.

Таким чином, школа людських відносин і школа поведінських наук значно вплинули на розвиток управлінської думки, зосередивши увагу на важливості людського фактора в досягненні ефективної діяльності організації. Обидві школи довели, що заробітна плата не є для працівника єдиним стимулом до високопродуктивної праці, їх зусилля були спрямовані на створення ефективної моделі стимулювання праці, що спонукає людей самовіддано працювати на досягнення визначеної мети організації.

Концепція адаптації характерна тим, що в реальній діяльності стратегія визнається комбінацією цілеспрямованіших дій з урахуванням факторів зовнішнього середовища, тобто це стратегія маневрування залежно від рівня витрат, вартості робочої сили, темпів економічного зростання, політичної стабільності держави тощо.

Концепція глобальної стратегії спрямована на оптимізацію діяльності організації. У цій концепції концентрується увага на необхідності відпрацювання єдиної стратегії, щоб на оптимізувати діяльність усіх складових організації, а не лише окремих її частин чи підрозділів.

Концепція цільової орієнтації базується на домінуванні ролі цілеспрямованості в процесах планування, організації, контролю і мотивації. Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. В управлінні потрібно враховувати такі глобальні тенденції:

значне збільшення чисельності населення у світі, а марнотратне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;

збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що вони (вода, повітря, ліс тощо) не встигають відновлюватися;

нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими сполуками, які розпадаються протягом тривалого часу, а найскладнішою і найнебезпечнішою проблемою є зміни клімату;

поява принципово нових рис і закономірностей: науково-технічного прогресу, концентрації наукового і виробничого потенціалів; реструктуризація світової економіки, у якій помітну роль почали відігравати галузі, які задовольняють потреби населення та засновані на прогресивних технологіях. Це спричинило значне збільшення підприємницьких структур, створення великої кількості малих і середніх підприємств, ускладнення системи зв'язків між організаціями, підвищення значущості таких критеріїв життєдіяльності, як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

Наприкінці ХХ ст. основна увага була сконцентрована на соціальному аспекті управління. Менеджмент був спрямований на людину, щоб спонукати її до ефективних сумісних дій. Зросла роль професіоналізму, особистих якостей, а також системи взаємозв'язків працівників.

Найважливіші принципами, які рекомендовані менеджерам:

доброзичливе ставлення до працюючих, відповідальність за діяльність організації;

ефективне використання комунікацій; створення атмосфери відкритості, чесності та довіри;

сприяння професійному зростанню підлеглих;

прагнення до постійного вдосконалення особистої праці та діяльності організації.

Сутність менеджменту та його ознаки

Менеджмент або “управління” розглядають як процес планування, організації, забезпечення кадрами, керівництва та контролю за діяльністю організації на системній основі для досягнення визначеної цілі.

Головним у менеджменті виокремлюють визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективи шляхом оцінки її спроможності та забезпеченості необхідними ресурсами.

Управляти, як переконував французький дослідник *Анрі Файоль*, – це прогнозувати і планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати⁸.

Ефективність і якість управління визначаються обґрунтованістю методології вирішення наявних проблем, тобто підходів, законів і закономірностей, принципів, методів тощо.

Аналіз теорії і практики управління різними структурами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту наукових підходів, які характеризують одну із його характерних ознак.

Отже, менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління⁹.

Серед основних теоретичних засад методології менеджменту інтерес привертають три основні його принципи:

1) умови і методика діяльності мають бути спрямованими на досягнення загальних потреб;

2) завдання менеджменту – поєднувати обов'язки суспільства з безпосередніми потребами його громадян;

3) менеджмент має бути основою рівноваги між моральними засадами суспільства і принципами справедливості¹⁰.

Тут обґрунтовані певні *методологічні засади менеджменту*:
забезпечення ефективності діяльності за рахунок поєднання матеріального і людського компонентів;
активне використання науки в управлінні людськими ресурсами;
певне відділення науки від капіталу і розподілення менеджменту на три складові – *адміністрування, власне менеджмент і організування*.

Вперше систему досконалої організації праці в комплексі, як цілісне явище, розглядав французький підприємець А. Файоль. Він проаналізував менеджмент за його *основними функціональними*

⁸ Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Менеджмент: навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 240 с.

⁹ Герчикова Н. Н. Менеджмент: підручник. М.: ЮНИТИ, 1997. 501с.

¹⁰ Менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

ознаками: оперативне планування, календарне регулювання; управлінська координація і контроль; організація зворотного зв'язку.

А. Файоль запропонував користуватися такими *принципами менеджменту*:

розподіл праці відповідно до спеціалізації і виробничого кооперування;

логічне поєднання влади з відповідальністю;

міцна трудова дисципліна, що ґрунтується на підпорядкуванні загальній меті та завданням колективу, виробництва;

стимулювання працівників;

концентрування влади у руках керівництва (“мозковий центр”);

підпорядкування нижчих ешелонів вищим, взаємозалежна відповідальність;

безумовний порядок в організації робочих місць;

дотримання справедливого підходу щодо розподілу праці та її результатів;

розвиток ініціативи усіх працівників, передусім менеджерів.

Він всебічно обґрунтував основні вимоги до менеджера: здоров'я і фізична насага; розум і відповідні інтелектуальні здібності; високі моральні якості; управлінські здібності; глибокі знання підприємства, структури, її завдань, функцій тощо.

У розумінні А. Файоля, менеджер має оптимально поєднувати людський, індивідуальний потенціал з усією організаційною системою, дбати про постійне вдосконалення виробничих процесів за рахунок досягнень науки, про всебічний розвиток ініціативи та активності працівників¹¹.

Менеджмент як процес управління має такі основні принципи:

науково-об'єктивної оцінки ситуації, об'єкта управлінського впливу;

тісного поєднання теорії і практики управління;

єдиноначальності в прийнятті рішень і колегіальності у їх обговоренні;

адекватної мотивації до праці та до життя в цілому;

оптимізації управління і підвищення його ефективності;

централізації з одночасною децентралізацією¹².

¹¹ Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.

¹² Біла книга –2017. Збройні Сили України. Київ: 2018. 140 с.

Види менеджменту та їх характерні ознаки

Менеджмент або управління розглядають як процес планування, організації, забезпечення кадрами, керування, координації, звітування та контролю за діяльністю організації на системній основі для досягнення визначеної мети.

За цим підходом загальну модель (алгоритм) оборонного менеджменту, тобто управління процесами, наприклад, в ході оборонного планування можна представити варіантом, який наведений на рис. 1.

Головним у менеджменті є визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективи через оцінювання її спроможності та забезпеченості необхідними ресурсами.

Управляти, на думку французького дослідника *Анрі Файоля*, – це прогнозувати і планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати¹³.

У сучасній літературі обґрунтовується, що за змістовною ознакою менеджмент може бути нормативним, стратегічним або оперативним тощо¹⁴.

Нормативний менеджмент спрямований на створення доктринальних (нормативно-правових) основ реалізації місії та визначеної конкретної мети й відповідних стандартів і формування загальної стратегії розвитку організації.

Стратегічний менеджмент охоплює розроблення стратегій для усіх складових і підрозділів організації, розподіляє завдання щодо реалізації стратегій за часом, формує потенціал успіху й забезпечує загальний контроль за їх реалізацією.

Оперативний менеджмент займається розробленням методів реалізації прийнятої стратегії розвитку в конкретних умовах, тактичною адаптацією й оперативним реагуванням на умови, які змінюються¹⁵.

¹³ Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 240 с.

¹⁴ Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. URL: <https://pidruchniki.com/1584072022/660/menedzhment/menedzhment>.

¹⁵ Матеріал Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

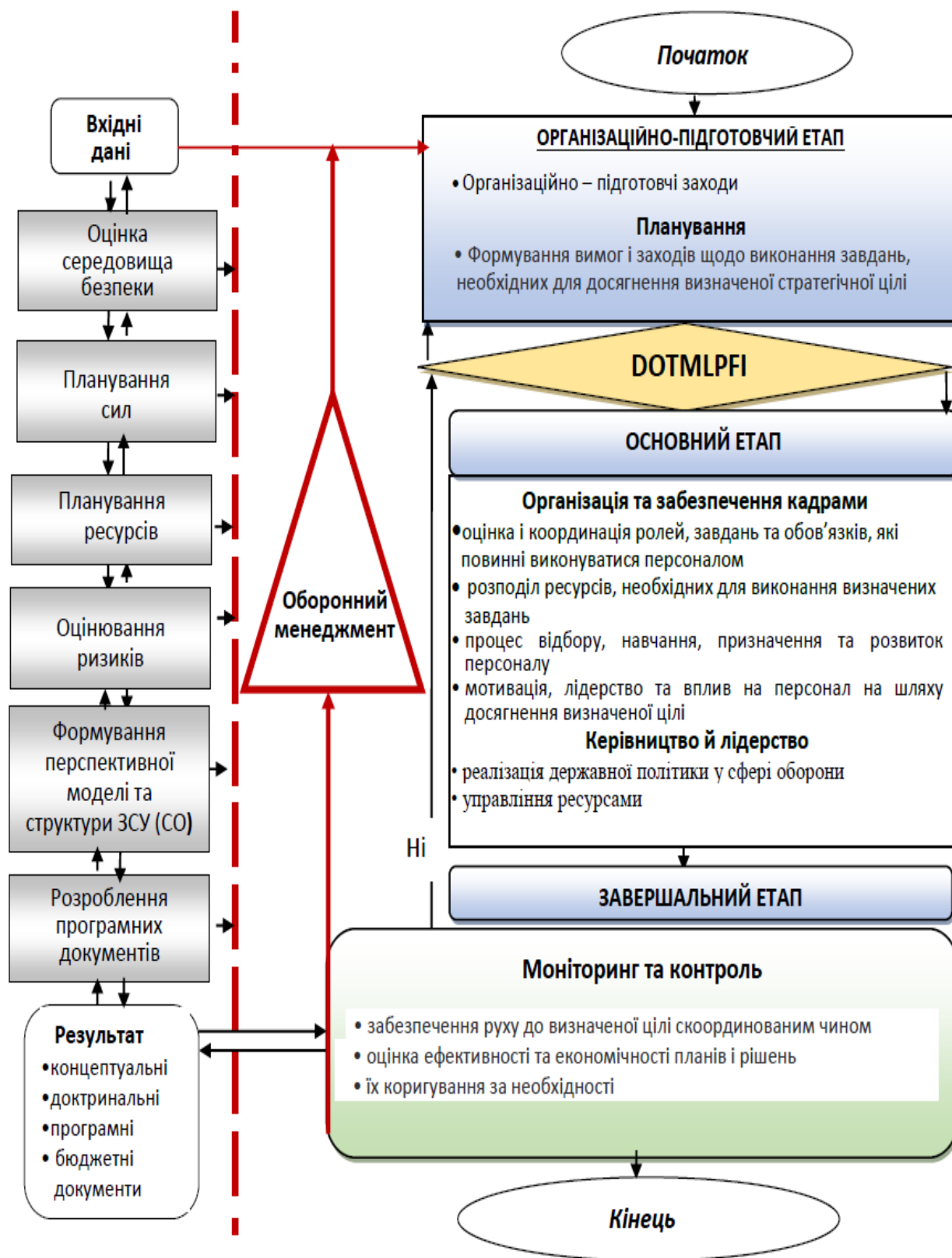


Рис. 1. Загальний алгоритм оборонного менеджменту та оборонного планування (варіант)

Кадровий менеджмент – комплекс взаємозв’язаних процедур, методів, керівних принципів, практичних заходів та персоналу, який здійснює планування, організацію, керівництво та контроль за цією системою; засіб реалізації кадрової політики, який включає взаємозв’язані ключові елементи, які називають циклом менеджменту. До таких елементів належать:

формування об’єктів і структур управління;
організація комплектування Збройних Сил України кадрами;
забезпечення потреб військ професійно підготовленим особовим складом¹⁶.

Організаційний менеджмент – один з ключових напрямів діяльності та планування, гнучке застосування якого дає змогу ефективно використовувати підрозділи та організаційні структури для вирішення усього спектра завдань організації¹⁷.

Організаційний менеджмент передбачає формування ключових показників ефективності оргструктури (*Key Performance Indicators* – КРІ), що надає можливість коригувати план реалізації стратегії її функціонування та порядок досягнення визначених стратегічних, операційних і тактичних цілей.

Оборонний менеджмент як система забезпечення механізму досягнення визначених цілей оборонного й бюджетного планування та управління з метою ефективного використання обмежених ресурсів (матеріальних і фінансових), збалансованих бюджетних видатків¹⁸.

Зазначені визначення дають підставу виокремлювати й інші види менеджменту, зокрема фінансовий, адміністративний, бюджетний, інформаційний тощо), тобто ті, що пов’язані із забезпеченням розвитку необхідних спроможностей військ (сил) за базовими складовими, передбаченими системою ДОТМЛРФІ

¹⁶ Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку. Київ: АГУ ГШ ЗС України, 2010. 96 с.

¹⁷ Прокопенко О. С., Рибидайло А. А., Турейчук А. М., Руденська Г. В. Ключові показники ефективності управління організаційною структурою збройних сил. *Зб. наук. пр. ЦВСД НУОУ. 2018. № 2. С. 95–103.*

¹⁸ Гарі Букур-Марку, Філіпп Флурі, Тодор Тагарев. Оборонний менеджмент: Ознайомлення. *Security and Defence Management Series № 1. ДКЗС (2009)214 p.*

(доктрини, організація, підготовка, ресурсне забезпечення, якість управління та освіта, персонал, військова інфраструктура, захист)¹⁹.

Отже, менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов’язковим застосуванням економічних методів управління²⁰.

Менеджмент як процес

Наукові дослідження показують, що за усієї близькості понять “менеджмент” і “управління” термін “управління” є ширшим. У найзагальнішому визначенні управління – це свідомий вплив людини на об’єкти, процеси та їх учасників, що здійснюється наданням певної спрямованості діяльності для отримання бажаних результатів²¹.

Конкретнішим є визначення поняття “управління” як специфічна функція організаційних систем (технічних, соціальних, біологічних), що забезпечують збереження їх структури, підтримку певного стану або переведення в інший стан відповідно до об’єктивних закономірностей існування певної системи.

Управління здійснюється шляхом впливу однієї підсистеми (керуючої), на іншу (керовану), на процеси, що в ній відбуваються та її стосуються.

Управління – це процес, а менеджмент – зміст цього процесу (спосіб, манера, технологія управління).

Сутність менеджменту як процес можна визначати і аналізувати через основні управлінські функції:

прогнозування, планування, керування, координування, контроль, прийняття рішень;

добір, навчання персоналу, забезпечення професійної кар’єри працівників, їхнього психічного здоров’я;

профілактика та подолання стресів в організації, об’єднання людей, формування у працівників відданості організації;

створення сприятливого психологічного клімату в організації; мотивація;

¹⁹ Біла книга – 2017. Збройні Сили України. Київ, 2018. 140 с.

²⁰ Герчикова Н. Н. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ, 1997. 501с.

²¹ Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

оцінювання, комунікація;
вирішення фінансових питань;
представництво; ведення переговорів, підписання договорів тощо.

Систематизуючи наведені та інші функції, фахівці з управління виділяють чотири основних, або первинних функцій управління:

планування (визначення того, якими мають бути цілі організації і що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей);

організування (створення певної структури, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення поставлених цілей);

мотивація (спонукання членів організації до діяльності для досягнення їх особистих цілей та визначених цілей організації);

контроль (забезпечення досягнення організацією своїх цілей).

При цьому первинні функції управління об'єднуються між собою двома процесами, які притаманні кожній з первинних функцій: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій). Керівництво (лідерство) в цьому випадку виступає як самостійна діяльність, яка передбачає можливість впливати на окремих працівників і групи працівників таким чином, щоб вони працювали в напрямі досягнення цілей, що важливо для успіху організації²².

Управління як процес має кілька поєднаних елементів, основними серед яких є:

розроблення наукових засад управління;

науковий добір працівників;

організація співпраці керівництва і підлеглих, навчання і тренування;

узагальнення і поширення передового досвіду управлінської діяльності.

Управління, як обґрунтовується там само, – це не просто функція, дія, а свідомий, цілеспрямований вплив людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку. Як

²² Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

уточнюють українські вчені В. Цветков і В. Горбатенко, управління – це соціальна функція владно організуючої діяльності, яка забезпечує цілеспрямованість і узгодженість спільної праці та життя людей. Деталізуючи це поняття, вони зазначають, що “управління – це соціальна функція, що виявляється у владно-організуючій діяльності, яка забезпечує узгодженість спільної праці та побуту людей для досягнення суспільно значущих цілей і завдань”²³.

Відтак, управління є скрізь, де наявні життя, різноманітна діяльність людей, груп, класів, великих соціальних спільнот. Менеджменту як науці теорії управління притаманний власний предмет дослідження, складовими якого є:

закономірність управління та організації управлінського процесу і особливості взаємин між людьми в процесі управління;
система і методи впливу на об’єкт управління;
передбачення і прогнозування процесів, що відбуваються.

Моделі управління

Модель (лат.: – міра, зразок) – це об’єкт, що за певних умов замінює об’єкт-оригінал, відтворюючи властивості, які цікавлять дослідника, і характеристики оригіналу, маючи при цьому істотні переваги використання (наочність, доступність тощо)²⁴.

Моделювання – це метод, що виражається у створенні та дослідженні різних моделей, тобто об’єктів побудови та вивчення моделей. Це дослідження будь-яких процесів, явищ або систем шляхом побудови й вивчення їх моделей; використання моделей для визначення або уточнення характеристик і раціоналізації способів побудови новостворюваних об’єктів. На ідеях моделювання базується метод наукового дослідження, як теоретичний, так і експериментальний²⁵.

Для вивчення різних економічних явищ використовують спрощені формальні їх описи, названі *економічними моделями*. Формалізація основних особливостей функціонування економічних

²³ Там само, с.17

²⁴ Ачкасов А. Є., Воронков О. О. Конспект лекцій з курсу “Економіко-математичне моделювання”: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2011.204 с.

²⁵ Там само

об'єктів дозволяє оцінити можливі наслідки впливу на них і використовувати певні оцінки в управлінні.

Класифікація моделей. Підставою для класифікації моделей є ціль моделювання. Цільова орієнтація моделей дозволяє класифікувати їх за:

типами цілей – пізнавальні і прагматичні;

способами відтворення (реалізації) – ідеальні (абстрактні) і матеріальні (реальні, фізичні);

змінною на різних етапах життєвого циклу – статичні і динамічні.

Пізнавальні моделі є формою організації і подання знань, засобами з'єднання нових знань з наявними. Якщо в процесі створення пізнавальної моделі певного реального об'єкта спостерігаються розбіжності, то здійснюється корекція моделі з метою наблизити її до реальності.

Прагматичні моделі є засобами управління практичними діями, способом уявлення необхідних дій або їх результату.

Прагматичні та пізнавальні моделі можуть створюватися як для певного фіксованого моменту часу, тобто бути статичними, так і для певного інтервалу життєвого циклу об'єкта моделювання в умовах змінного середовища. У цьому випадку необхідною є динамічна модель, параметри (характеристики) якої залежать від часу. Динамічні моделі зазвичай значно складніші за статичні, вимагають застосування складного математичного апарату і великого обсягу машинної пам'яті.

Для спрощення динамічні моделі часто розглядають у вигляді набору послідовностей статичних моделей, що відповідають певним моментам часу на траєкторії життєвого циклу об'єкта діяльності.

Ідеальними називають моделі, що побудовані засобами мислення, свідомості. До цих моделей належать усі конструкції, що сприяють установленню відносин між людьми.

Математичні моделі за характером обчислення різних показників поділяються на аналітичні, алгоритмічні й імітаційні.

Аналітичні моделі передбачають реалізацію моделі у вигляді алгебраїчних, диференціальних, інтегральних і інших рівнянь, що пов'язують вихідні змінні із вхідними, доповнених системою обмежень. При цьому передбачають наявність однозначної обчислювальної процедури одержання точного розв'язання рівнянь.

При *алгоритмічному* підході використовується математична модель не припускає точного подання у вигляді системи рівнянь, а залежність між вхідними (незалежними) і вихідними (залежними) змінними задається певною послідовністю дій. Такий підхід при створенні моделей складних систем є типовим.

Основним видом математичних моделей складних систем є імітаційні моделі.

Імітаційна модель являє собою певну обчислювальну процедуру, що описує об'єкт аналізу. Вона дозволяє з будь-якою заданою точністю відтворити параметричну систему будь-якої складності. Основними обмеженнями при створенні цих моделей є ресурси пам'яті й часу.

Головними засобами реалізації імітаційних моделей є ЕОМ. Імітаційне моделювання, являючись своєрідним машинним експериментуванням з моделлю реальної системи, відкриває широкі можливості.

Математичні моделі підрозділяють на класи за рядом ознак, що належать до особливостей об'єкта моделювання, цілі моделювання та інструментарію, що використовується: моделі макро- і мікроекономічні; теоретичні і прикладні; оптимізаційні і рівноважні; статичні і динамічні.

Теоретичні моделі дозволяють вивчати загальні властивості економіки та її характерних елементів шляхом дедукції висновків з формальних передумов.

Прикладні моделі дають можливість оцінити параметри функціонування конкретного об'єкта і сформулювати рекомендації для прийняття практичних рішень. До прикладних належать, насамперед, *економетричні* моделі, що оперують числовими значеннями економічних змінних і дозволяють статистично значущо оцінювати їх на основі наявних спостережень.

Економетрія (економетрика) – це наука, яка вивчає кількісні та якісні економічні взаємозв'язки з використанням математичних і статистичних методів та моделей²⁶.

У *статичних* моделях описується стан економічного об'єкта в конкретний момент або період часу.

²⁶ Большая советская энциклопедия. М.: Сов. энциклопедия, 1978. Т. 28. 640 с.

Динамічні моделі включають взаємозв'язки змінних у часі.

У статичних моделях зазвичай зафіксовані значення ряду величин, що є змінними в динаміці, наприклад, капітальних ресурсів, цін тощо.

Динамічна модель не зводиться до простої суми ряду статичних, вона описує сили і взаємодії в економіці, що обумовлюють протікання процесів у ній. Динамічні моделі зазвичай використовують апарат диференціальних і різницевих рівнянь, а також варіаційного обчислення.

Детерміновані моделі припускають жорсткі функціональні зв'язки між змінними моделі.

Стохастичні моделі допускають наявність випадкових впливів на досліджувані показники і використовують для їх опису інструментарій теорії ймовірностей і математичної статистики.

Крім зазначених моделей, зокрема для управління ризиками у наводяться й інші²⁷, наприклад:

модель “небезпека – ризик”, яка базується на концепції ризику як прояву (наслідків) дії небезпек різного походження, що й обумовило назву моделі. В рамках цієї моделі вважається, що результатом реалізації небезпек або породжених ними загроз є сукупність можливих негативних подій, тобто невизначеність на рівні наслідків реалізації небезпек.

Концептуальна модель. В основі концепції цієї моделі лежить гіпотеза існування вихідної природної невизначеності результатів виконання певних дій (операцій). Якщо на цю вихідну невизначеність накладається ситуативна багатоваріантність можливих наслідків (рішень) з кількісною оцінкою ймовірності кожної з них, отримаємо типову ситуацію ризику²⁸. Підсумком розвитку згаданих теоретичних шкіл стало формування певних *наукових моделей управління*,

²⁷ Соболев В.И. Информационно–статистическая теория измерений. М.: Машиностроение, 1983. 224 с.

²⁸ Архипов О. Є., Касперський І. П. Застосування методології передбачення для оцінювання шкоди, заподіяної витоком секретної інформації. *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*. Київ, 2007. С.13 – 19.

основними з яких є: європейська, шведська, американська, японська та інші²⁹.

Європейська модель управління. Головними завданнями її визначені:

забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів;

підтримання розвитку за рахунок зниження податків і зборів;

скорочення розмірів соціальних пільг із зростанням суспільного добробуту; кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє активною трудовою діяльністю, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління спрямована на створення системи соціального захисту, що гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких заходів:

надання матеріальної допомоги бідним за рахунок обмеження пільг багатим;

забезпечення умов для високих заробітків, що не суперечать закону;

створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;

забезпечення стабільності в суспільному житті;

захист громадянських і політичних свобод;

захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації.

Американська модель управління передбачає:

чітку формалізацію структури управління;

індивідуальну відповідальність менеджера;

орієнтацію кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів через мережу університетів і шкіл бізнесу;

залежність оплати праці від індивідуальних результатів та продуктивності праці;

орієнтацію на вузьких спеціалістів;

самофінансування.

Японська модель управління передбачає:

²⁹ История менеджмента: уч. пос.; под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА, 1997. С. 218 –220.

довічний найм на роботу управлінських кадрів, підготовку і навчання без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл та вузів;

гнучкий підхід до побудови структури управління;

колегіальну відповідальність за ухвалені рішення;

залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності;

орієнтацію на керівників універсального типу;

широке залучення займаних коштів³⁰.

Пострадянська модель управління орієнтована на командну систему керівних кадрів, яка знижує ініціативу підлеглих, що заважає налаштовуватися до нових економічних умов. Для цієї моделі управління характерно:

перевага вертикальних та формальних зв'язків і відносин;

недооцінювання горизонтальних зв'язків і відносин;

слабке врахування сучасних тенденцій розвитку та нових типів організації управління;

недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому й особисто контролювати усе;

слабке залучення співробітників до управління підрозділами, що значною мірою не враховує знання і досвід працюючих;

формальне копіювання здебільшого західних методів управління, ігноруючи позитивний вітчизняний досвід;

відсутність гнучкості у реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність організації;

недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих і нормативних актів;

ігнорування норм ділової етики;

відсутність у багатьох фундаментальних знань про менеджмент як науку управління;

залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;

неповага до працюючих, ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, що подекуди стає нормою поведінки

³⁰ История менеджмента: уч. пособие; под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА, 1997. С. 226–236.

окремих керівників;

недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності³¹.

Оборонний менеджмент

На сьогодні єдиного загального визначення терміну “оборонного менеджменту” не існує. Його розглядають як процес планування, організації та забезпечення кадрами, керівництва та контролю над діяльністю організації для досягнення визначеної цілі.

На підставі наявних визначень, у тому числі окреслених авторами³², *оборонний менеджмент* можна визначити як систему діяльності збройних сил та інших складових сил оборони на основі демократичного цивільного контролю і нової військової системи управління згідно з принципами і стандартами НАТО для забезпечення ефективного механізму досягнення визначених цілей.

Як правило, цим терміном охоплюють воєнну та оборонну політику, інтеграцію оборонного та бюджетного планування і управління з метою ефективного використання обмежених ресурсів (матеріальних і фінансових), збалансованих бюджетних видатків на розвиток, утримання збройних сил та інших складових сил оборони і формування реалістичних оборонних бюджетів.

У літературі виокремлюють чотири основні складові оборонного менеджменту як інструменту і процесу: планування; організація та забезпечення кадрами; керівництво і лідерство; моніторинг та контроль.

1. *Планування* – це вибір та послідовне формування вимог і заходів щодо виконання завдань, які необхідні для досягнення визначеної стратегічної цілі.

2. *Організація і забезпечення кадрами* – це оцінка і координація ролей, завдань та обов'язків, які повинні виконуватися персоналом, а також розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих завдань та досягнення визначеної цілі у певні терміни, що включає:

³¹ Рудько В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

³² Гарі Букур-Марку, Філіпп Флурі, Тодор Тагарев. Оборонний менеджмент: Ознайомлення. *Security and Defence Management Series № 1. ДКЗС (2009). 214р.*

процес відбору, навчання, призначення та розвиток персоналу;
мотивацію, лідерство та вплив на персонал на шляху досягнення визначеної цілі;

моніторинг та контроль для забезпечення руху до визначеної цілі скоординованим чином;

оцінку ефективності та економічності планів і рішень, а також їх коригування за необхідності.

Оборонний менеджмент використовує певний набір методів:

оперативний, системний та структурний аналізи;

планування та програмування;

моделювання;

створення альтернатив;

оцінювання результатів та покращення процесу;

управління;

оцінювання та управління ризиками;

інші методи та підходи, що застосовуються для формування й реалізації оборонної політики і оборонної реформи³³.

Основний етап оборонного менеджменту як ефективного інструменту управління пов'язаний з фактичною реалізацією державної політики у сфері оборони та управління ресурсами (організація, забезпечення кадрами, керівництво і лідерство).

Завершальний етап – моніторинг і контроль; включає широке коло учасників: парламентарів, омбудсменів, аудиторів, інспекторів, громадянське суспільство, засоби масової інформації тощо.

Основною професійною функцією менеджера є розроблення і впровадження в організації загальної стратегії діяльності, спрямованої на вирішення конкретних завдань (організація індивідуальної та колективної праці). Така функція має багато складових, пов'язаних з плануванням роботи; розподілом обов'язків і завдань; координацією спільної праці; делегуванням повноважень;

відповідальність, надійність у виконанні завдань; незалежність особистості; комунікабельність³⁴.

контролем за ходом роботи та її результатами; аналізом зробленого і визначенням перспектив подальшої діяльності. У цій діяльності менеджера виділяють п'ять базових операцій: визначення

³³ Там само, с. 24 –26.

³⁴ Там само, с. 19

та формулювання мети; організація праці; підтримання мотивації до діяльності та забезпечення комунікації; вимірювання і визначення факторів, що впливають на організацію праці; забезпечення професійного власного зростання та підлеглих³⁵.

Кожний вид професійної діяльності має специфічні особливості. Професіоналізм менеджера зумовлений багатьма складовими, його особистісними якостями. Дослідження цієї проблеми виявили наступні характеристики менеджера, визначені відомим фахівцем в теорії менеджменту Р. Стогділом:

домінантність – риса якості, яка виявляється у здатності й потребі впливати на інших людей, підпорядковувати їх своїй волі;

впевненість керівника у собі, яка є стабілізатором особистих зусиль його індивідуальної діяльності; емоційна стабільність; стресостійкість; креативність; прагнення до успіху; підприємливість;

Останнім часом завдяки багатьом дослідженням вдалося розробити так званий антропосоціальний (людський) підхід до управління суспільством³⁶. Такий підхід є практично протилежним домінуючому раніше “технократичному підходу”, в центрі якого перебувала як основна домінанта не людина, а інші (технічні, матеріальні) засоби.

З огляду на це вирізняють такі основні тенденції розвитку сучасного менеджменту, у тому числі оборонного:

домінуюча роль в менеджменті людських ресурсів;

прагматичний характер менеджменту, його спрямованість на вирішення конкретних завдань;

універсалізація управління в організаціях різного масштабу і функцій;

роль професіонала-менеджера як ключової постаті ефективного управління;

формування механізму управління “за цілями і результатами” (цільове управління)³⁷.

Оборонний менеджмент ґрунтується на тих самих ключових засадах, що і менеджмент.

³⁵ Там само

³⁶ Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

³⁷ Там само, с. 16.

Розділ II

ДОСВІД ДЕРЖАВ – ЧЛЕНІВ НАТО

Оборонне планування, засноване на спроможності

Оборонне планування в державах – членах НАТО має певні особливості. Україна, яка бере участь у одному з видів оборонного планування держав – членів НАТО, проводить заходи щодо інтеграції у Процес оборонного планування НАТО (*Defence Planning Process – DPP*). Аналіз його інструментів показує, що одним з ефективних механізмів гармонізації процедур такого планування є визначення функцій та завдань усіх складових сектору оборони держави з урахуванням існуючих методичних підходів Альянсу. Визначення конкретних функцій і завдань дає ширші можливості для планування на основі функціональних спроможностей, а також пошуку необхідних сил і засобів їх підтримки. Основою реалізації цього напряму є вироблення відповідним органам управління та структурним підрозділам системи оборони на стратегічному рівні переліку завдань, який заносять у спеціальну матрицю. Логіка її побудови полягає в тому, що для виконання кожного окремого завдання визначають лише одну відповідальну структуру. Решта структур, причетних до вирішення цього завдання, має виконувати лише допоміжні функції. Ця модель уже впроваджується в секторі безпеки і оборони України на основі затвердженої Концепції його розвитку.

Перелік завдань і відповідальність у НАТО регулярно переглядають. Необхідною умовою виконання завдань в умовах змін безпекової ситуації є їх адаптація до існуючих рівнів ескалації ситуації. Саме тому для кожного рівня ескалації розробляють окрему матрицю розподілу відповідальності, яка відображає трансформацію завдань і рівень відповідальності за них.

Системою планування в НАТО передбачені такі рівні завдань:
стратегічний (*strategic generic tasks list*);
оперативний (*operational generic tasks list*);
тактичний (*tactical generic tasks list*).

Така система дає змогу Альянсу та національним збройним силам держав – членів НАТО оперативно, ефективно і якісно виконувати поставлені спільні завдання.

Упровадження в силах оборони моделі оборонного планування на основі спроможності виявило низку проблем, які активізували потребу детальнішого їх вивчення та вирішення для сучасності з урахуванням досвіду розвинутих держав – членів НАТО. Деякі шляхи їх вирішення конкретизовані в окремому Посібнику з планування базових спроможностей (додаток 4).

Зміна парадигми оборонного планування, відмова від концепції, яка за вихідні дані розглядала загрози національним інтересам, перехід до моделі планування на основі спроможності (*Capability – Based Defence Planning (CBDP)*) (оборонне планування на основі спроможності, далі – ОПОС) уперше вжито у “Чотирирічному оборонному огляді збройних сил США” 2001 року, де формувалася потреба у спроможностях, які необхідні збройним силам для стримування і завдання ураження противнику³⁸.

Для впровадження ОПОС у США почали активно розробляти нові методики³⁹. У 2002 році організація RAND Corporation розробила теоретичні засади функціонування ОПОС. У січні 2004 року, дослідницька група під керівництвом заступника міністра оборони США Едварда Олдріджа (*Edward Aldridge*) представила їх для впровадження у міністерство оборони. Підсумковий звіт цієї групи, відомий як “*Aldridge Study*” (*Дослідження Олдріджа*)⁴⁰, надав визначення СВDP (ОПОС), його мети та алгоритму впровадження, увів нові фундаментальні поняття: сфера спроможності (*Joint*

³⁸ Quadrennial Defense Review Report. Department of Defense, Washington, D.C., September 2001. 14 p.

³⁹ Davis, Paul K. Analytic Architecture for Capabilities Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation. *National Defense Research Institute, Santa Monica, USA, 2002*; Joint Defense Capabilities Study: Improving DoD Strategic Planning, Resourcing, and Execution to Satisfy Joint Requirements. *Final Report, Department of Defense, Washington, D.C., January 2004. 127 p.*; BonnetJoe. Joint Capability Areas. Presented of the Deputy Director for Force Development & Integration Joint Staff J7 to Future of Precision Strike Conference 23 Jan 08. Joint Staff, 2008. 50 p.

⁴⁰ Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System (JCIDS). # 3170.01I. 12 February 2015. Joint Staff, 2015. 416 p.

Capability Areas – JCA), система інтеграції та розвитку спроможності (*Joint Capabilities Integration and Development System – JCIDS*) тощо⁴¹.

Керівництво США зі стратегічного планування у 2004 році остаточно затвердило перехід міністерства оборони до системи планування розвитку збройних сил на основі спроможності⁴². Каталог об'єднаних спроможностей став загальною базою вихідних даних для усіх ЗС США. Штаби видів ЗС США внесли зміни до організаційно-штатних структур, методів та порядку їхньої роботи⁴³.

Пізніше до концепції оборонного планування, заснованого на спроможності приєдналися ЄС і деякі держави – члени НАТО⁴⁴. У 2011 році ця концепція отримала назву “золотого стандарту оборонного планування”⁴⁵.

Упровадженню процесу оборонного планування, заснованого на спроможності, в арміях держав – членів НАТО присвячено чималу кількість публікацій і документів⁴⁶.

В Україні впровадження зазначеного методу потребує детальнішого вивчення для однозначного розуміння та використання в системі оборонного планування військ (сил), розвитку необхідних їм спроможностей, наближення до принципів і стандартів НАТО.

⁴¹ Naval Analytical Capabilities: Improving Capabilities Based Planning. Naval Studies Board. *Division on Engineering and Physical Sciences Washington, DC: The National Academies Press, 2005.*

⁴² Strategic Planning Guidance, Secretary of Defense Donald Rumsfeld, Washington, Department of Defense. 2004.

⁴³ European Union. European Security and Defence Policy. Executive Summary. *Development of European Military Capabilities. June 2009. 9 p.*

⁴⁴ European Union. European Security and Defence Policy. Executive Summary. *Development of European Military Capabilities. June 2009. 9 p.*; NATO Research and Technology Board: Panel On Studies, Analysis and Simulation (SAS), Handbook in Long Term Defense Planning, 200.; NATO, The Use Of Scenarios In Long Term Defense Planning [http://www. Plausible futures.com/55074](http://www.Plausible futures.com/55074); Defence Capability Guide 2012. Annual Report. Australian Government. Department of Defence. 48 p.; Anastasios Papazoglou. *Capability-Based Planning with Togaf and Archimate. Master Thesis. Bizz Design, University of Twente, 2014. 154 p.*

⁴⁵ De Spiegeleire Cf. Stephan. Ten Trends in Capability Planning for Defence and Security. *The Royal United Services Institution (RUSI) Journal. v. 156 #5. 2011. p. 20-28.*

⁴⁶ Особливості оборонного планування у державах – членах НАТО на основі спроможностей. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ, 2017. № 2. С. 34–38.*

Процес ОПОС в НАТО включає п'ять основних етапів, які мають послідовний і циклічний характер.

Перший етап – визначення засад державної політики у сфері безпеки і оборони для формування єдиних для усіх складових сектору безпеки і оборони політичних вказівок; передбачає розроблення (уточнення) основоположних документів у сфері національної безпеки і оборони.

Другий етап – визначення потреб (спроможності). На цьому етапі для досягнення визначених цілей та на підставі аналізу ризиків і загроз визначаються ймовірні сценарії застосування збройних сил (операцій) та формується Єдиний перелік мінімально необхідних спроможностей.

Третій етап – визначення завдань і розподіл спроможностей. На підставі переліку мінімально необхідних спроможностей здійснюється розподіл спроможностей між державами – членами НАТО. Формуються Переліки бажаних спроможностей, що мають бути досягнуті (виділені) кожною державою Альянсу та окремо для колективних спроможностей, що досягатимуться завдяки колективним ресурсам НАТО.

Для спрощення цього процесу Переліки бажаних спроможностей можуть розподілятися на Цільові пакети, які виконуватимуться поступово.

Четвертий етап – імплементація, тобто виконання завдань щодо створення (розвитку) визначених Переліками бажаних спроможностей, що передбачає розроблення (оновлення) законодавчої (доктринальної) бази (настанов, статутів, керівництв), закупівлю (модернізацію) ОВТ, підготовку особового складу, проведення навчань, застосування (тестування) та вдосконалення спроможності військ (сил) тощо.

П'ятий етап – оцінювання результатів, для визначення ступеня досягнення визначених спроможностей державами – членами НАТО.

За результатами готується Огляд спроможностей і Доповідь про спроможності, на підставі якої уточнюються завдання та коригуються плани розвитку (досягнення) необхідних спроможностей.

Процес ОПОС застосовується під час проведення планування розвитку сил і засобів (спроможностей) на середньострокову та довгострокову перспективи.

Зазначена модель постійно вдосконалюється відповідно до розвитку методологічних засад ОПОС.

Загалом ОПОС НАТО спрямовується на створення та розвиток військових спроможностей, підготовку до реагування на визначені загрози.

Структура (модель) ОПОС НАТО у загальному вигляді в літературі визначається двояко:

як сукупність взаємозалежних процесів і процедур, а саме оцінювання воєнно-політичної обстановки (ВПО), планування сил, планування ресурсів та оцінювання ризиків;

як сукупність процесів довго-, середньо- та короткострокового планування, тобто документів, які відпрацьовуються, а також з позиції методичного обґрунтування основних положень зазначених документів⁴⁷.

Оцінювання ВПО здійснюється на основі аналізу прогнозованих ризиків і загроз, а також цілей і спроможностей, визначених для держав – членів НАТО на заданий період прогнозування, та є основою для обґрунтування заходів щодо планування сил.

Планування сил базується на розробленому переліку ситуацій для реагування на них. Аналіз ситуацій для планування і переліку наявних спроможностей дає змогу розробити коротко- та середньострокові вимоги до розвитку військ (сил). За допомогою планування сил ОПОС визначає перелік сил, засобів, спроможностей і вимог до структури сил, необхідних для реагування на визначені ситуації. Під час планування сил визначаються вимоги до спроможностей на наступний плановий період. Про результати огляду оборонних спроможностей доповідають Військовому комітету.

Оперативне планування визначає перелік вимог до спроможностей сил і засобів та перелік сил і засобів для специфічних ситуацій. Під час планування сил проводиться узгодження між державами – членами НАТО щодо їх достатності, взаємоузгодженості, взаємосумісності та ефективної взаємодії під час виконання покладених на них завдань.

⁴⁷ Олевский В. Система планирования военного строительства НАТО. *Зарубежное военное обозрение*. М.:2012. № 12. С.12–18; Денежкін М. М., Плахута О. Л. Стандарти НАТО та оборонне планування в Збройних Силах України. *Зб. наук. пр. ЦНДІ ЗСУ*. Київ, 2016. № 3. С. 121–131.

Під час оперативного планування розглядається той самий перелік ситуацій, як і у процесі планування сил, для врахування ризиків та мінімізації їх наслідків. Робоча група ОПОС виробляє пріоритетний перелік ситуацій, який надалі має бути опрацьований. Заходи оперативного планування до ОПОС визначаються під час огляду сил.

В основу ОПОС держав – членів НАТО покладений принцип планування, програмування, бюджетування. Це свідчить про взаємозв'язок зазначених процесів.

Довгострокове планування реалізується за середньостроковими програмами, основним джерелом виконання яких є бюджетні асигнування. Зміни запланованих ресурсів автоматично викликають перегляд середньострокових програм, які, зі свого боку, потребують перегляду довгострокових планів.

Держави – члени НАТО виділяють для забезпечення їх діяльності необхідні ресурси. Переважна більшість ЗС і ресурсів держав – членів НАТО залишається під контролем цих держав. Однак вони зобов'язуються спільно або окремо надавати війська (сили) для забезпечення необхідних спроможностей, які потребує НАТО для досягнення цілей і виконання визначених завдань.

Процес ОПОС в Альянсі є основним засобом пошуку необхідних спроможностей, своєчасного їх формування (закупівлі) для досягнення бажаного рівня.

Прийнято вважати, що високий рівень ефективності ОПОС НАТО є необхідною умовою досягнення політичних, військових і ресурсних переваг, яких очікують держави – члени від Альянсу.

Беручи участь у процесі ОПОС НАТО, вони без втрат національного суверенітету можуть узгоджувати свої оборонні плани з інтересами НАТО з метою визначення, досягнення та надання обґрунтованої частини своїх сил і засобів Альянсу для виконання усього діапазону визначених завдань.

Більшість держав – членів НАТО під час здійснення ОПОС вирішують не лише обумовлені потребами Альянсу завдання, а й власні. Проте у деяких державах з невеликою чисельністю збройних сил у межах ОПОС плануються заходи розвитку збройних сил, спрямовані лише на визначені потреби НАТО.

Отже, особливістю ОПОС НАТО є те, що кожна держава Альянсу має свою систему ОПОС, на основний зміст організації та

здійснення якого впливають характерні риси економічного устрою; прийнята в державі система прогнозування та планування її розвитку; умови, у яких здійснюється таке планування; національні традиції тощо. Це потребує гармонізації (інтегрування) національних планів розвитку збройних сил з планом оборони НАТО.

Новітні підходи до ОПОС з урахуванням досвіду держав – членів НАТО нині активно впроваджуються у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. Стратегічним оборонним бюлетенем України 2016 року в рамках стратегічної мети № 2 передбачено впровадження планування розвитку спроможностей сил оборони, що є основою ОПОС у Збройних Силах України та інших складових сил оборони⁴⁸. На виконання визначених цим документом завдань у Міністерстві оборони України (МО України) здійснені заходи, покликані закласти основи оборонного планування на основі спроможностей, зокрема розроблені та затверджені Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей, Рекомендації з порядку організації проведення оцінювання спроможностей у Збройних Силах України, Єдиний Перелік (Каталог) спроможностей Міністерства оборони України та Збройних Сил України (далі – ЗС України) тощо⁴⁹.

Упровадження ОПОС у ЗС України та інших складових сил оборони, наближення його до прийнятих у НАТО стандартів, як дослідили науковці ЦВСД НУОУ, для цих структур є завданням, визначеним Концепцією розвитку сектору безпеки і оборони України, Стратегією національної безпеки України та іншими нормативно-правовими актами⁵⁰.

Метою ОПОС є створення та розвиток необхідних оборонних спроможностей. Перелік таких спроможностей в НАТО визначається

⁴⁸ Стратегічний оборонний бюлетень України: увед. в дію Указом Президента України від 06.06.2016 № 240/2016; Впровадження оборонного планування на основі спроможностей в складових сил оборони України. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ*. Київ, 2018. № 1. С. 46–50.

⁴⁹ Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України: затв. МОУ 12.06.2017.

⁵⁰ Особливості оборонного планування у державах – членах НАТО на основі спроможностей. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ*. Київ, 2017. № 2. С. 34–38.

Стратегічною концепцією держав – членів НАТО⁵¹. Мета ОПОС тут визначена на основі вимог стратегічних командувань НАТО на виконання “Цільових завдань розвитку збройних сил НАТО”, які спрямовані на забезпечення спроможності вирішувати весь спектр оперативних місій. Для організації ОПОС у державах – членах Альянсу прийнята модель, яка ґрунтується на таких ключових поняттях, як стратегія, кінцеві цілі, сили та засоби, ризики, середовище безпеки і обмеженість ресурсів. У цій моделі відображається динаміка процесу розроблення стратегії національної безпеки та усуваються невідповідності між визначеними у державах – членах НАТО показниками ОПОС. Припускається, що процес ОПОС має бути циклічним, з перегрупуванням ключових показників та можливістю зміни визначених цілей, удосконалення сил і засобів, перегляду стратегій та періодичним моніторингом величини ступеня ризику, який прогнозується під час розроблення оборонних програм і планів.

Упровадження стратегічного оборонного менеджменту

Такий досвід на сьогодні існує у Міністерстві національної оборони Республіки Болгарія (далі – МНО РБ). Ключовим документом у сфері оборони, розробленим радником МНО РБ для підтримання у мінливому безпековому середовищі балансу між оборонними цілями, стратегіями та інструментами розвитку збройних сил республіки, болгарські фахівці називають ***Концепцію стратегічного оборонного менеджменту***, що затверджується МНО РБ⁵².

Концепція містить основні принципи і функції управління процесами оборони держави та основні кроки для її імплементації і реалізації на практиці. Для цього представлена відповідна структура оборонних програм:

1. Розвиток Сухопутних військ.

⁵¹ Стратегічна концепція щодо оборони та безпеки держав – членів Організації Північноатлантичного договору “Активна участь, сучасна оборона”: ухв. 19.11.2010 (дод. 2 цієї монографії).

⁵² Тодор Тагарев. Концепція стратегічного оборонного менеджменту. Софія: Центр управління безпекою та обороною. 2010. 46 с. (Радник МНО РБ Т. Тагарев – основний розробник Концепції).

2. Розвиток ВПС.
3. Розвиток ВМС.
4. Центральне страхування.
5. Операційні, спільні та багатонаціональні навчання.
6. Військова інформація.
7. Військова поліція.
8. Адміністративне управління.
9. Освіта та кваліфікація.
10. Соціальне та медичне страхування.
11. Дослідження та технологічний розвиток.
12. Розвиток командування, контролю, зв'язку, спостереження, інтелектуальні й інформаційні системи (C4ISR)⁵³.
13. Оборонна дипломатія.

Упровадження Концепції, зокрема процесу визначення вимог до обороноздатності та його зв'язок з процесом програмування покликані забезпечувати чітку цільову орієнтацію основних програм МНО РБ, зберегти організаційну структуру та основні програми, де є менеджери програм і розпорядники коштів другого рівня. Такими визначені зазначені вище програми 1 – 3, 6 – 8. Значною мірою відповідність між програмою і оргструктурою збережено у програмах 4, 9 та 10 і деякою мірою у програмах 5 та 11.

Функції управління в обороні поділені на такі основні типи:
встановлення і контроль політичних цілей;
командування і контроль;
управління;

лідерство як основний принцип ефективного впровадження усіх трьох типів управління і як функція вирівнювання процесу.

⁵³ C4ISR передбачає комплексну інтеграцію засобів оперативної–стратегічної розвідки, спостереження та військової розвідки (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*) із системами управління, контролю, зв'язку та обчислювальними засобами (*Command, Control, Communication, Computers*) у єдиному інформаційному середовищі, яке, зі свого боку, забезпечує інтеграцію навігаційної, загальногеографічної і тактичної інформації у єдиній географічній системі координат.

Система C4ISR автоматизує облік і потреби військ (сил) у логістичному забезпеченні, інформацію про потреби яких обробляють безперервно, що дає змогу своєчасно постачати все необхідне для ведення операцій.

Функція управління, зокрема стратегічного оборонного менеджменту, тут реалізується залежно від процесів:

- розвитку сектору безпеки РБ;
- оборонного планування в НАТО та ЄС;
- розподілу державних ресурсів.

Стратегічний оборонний менеджмент включає процеси:

- огляд оборонної політики;
- політична орієнтація;
- огляд вимог до обороноздатності;
- розвиток оборонних спроможностей, включаючи програмування, короткострокове планування, у т. ч. планування бюджету, придбання товарів і послуг, будівництво, навчальну та бойову підготовку тощо;
- реалізація планів/розвиток спроможностей і підтримка готовності.

Термін “спроможності” визначається як потенціал для досягнення вимірюваного результату виконання певного завдання у конкретних умовах відповідно до встановлених стандартів. Він створюється набором адекватної організації, навичок і матеріальних ресурсів, що включають:

- концепції та вчення;
- організацію;
- лідерство, командування, контроль;
- інформацію і знання;
- персонал;
- індивідуальне та колективне навчання;
- озброєння та техніку;
- інфраструктуру;
- запаси.

Перегляд оборонної політики здійснюється на початку отримання мандату кожним урядом РБ, протягом 9 місяців від формування уряду. Цей процес включає визначення стратегічних цілей, пріоритетності та орієнтації діяльності щодо реалізації оборонної політики.

Основним результатом процесу політичного керівництва вважається надання рекомендацій МНО РБ з питань оборонної політики та планування, а також коригування планів та/або програм протягом бюджетного року.

Рекомендації можуть включати:

набір сценаріїв і вказівок для їх урахування в процесі планування;

керівництво щодо забезпечення в них участі інших органів управління (консультації, координація, підзвітність та прозорість; відносини з громадськістю та ЗМІ тощо;

механізм ідентифікації, моніторингу та управління ризиками під час впровадження оборонної політики.

Ці вказівки включають оцінку середовища безпеки для розвитку системи оборони та прогнози/параметри планування, які готуються щорічно до 31 січня і, у разі потреби, визначаються в процесі впровадження та за його результатами протягом бюджетного року.

Огляд вимог до оборонних спроможностей охоплює всі оборонні спроможності незалежно наявної у складі МНО РБ їх носіїв. Цей процес реалізується відповідно до “Посібника з планування оборонних спроможностей”.

Оборонні спроможності структуровані у такі групи:

1. Ефективний вплив.
2. Ефективний інтелект.
3. Розгортання та мобільність.
4. Командування та управління.
5. Логістична підтримка.
6. Вживання та захист сил.
7. Формування спроможностей і підтримка готовності.
8. Стратегічне управління.
9. Формування регіонального середовища безпеки.
10. Стратегічна адаптованість і гнучкість організації.

Процес розвитку спроможностей включає:

програмування;

короткострокове планування;

упровадження.

Основним результатом процесу програмування є “Програмний меморандум рішення”, який включає:

набір базових програм, які відповідають мінімальним очікуванням оборонного бюджету;

основний набір програм (основний варіант), який відповідає очікуваному бюджету для оборони;

різницю між програмним основним і базовим варіантами (приріст програми), яка визначає рівень необхідних спроможностей.

Додаток до меморандуму може включати програмні рішення та додаткові програми “розвитку” за наявності додаткового фінансування досягнення відповідних цільових спроможностей у більш короткі терміни.

Описаний процес очолює Постійний секретар МО з питань оборонної політики та планування. Ця структура відповідає за програмування та аналіз, координує діяльність у процесі програмування та готує підсумкові документи.

Короткострокове планування включає:

- планування людських ресурсів;
- придбання;
- будівництво;
- логістику;
- планування бюджету;
- дослідження та технологічний розвиток;
- управління знаннями;
- оборонно-промислову базу;
- мобілізаційні резерви та акції;
- навчання та бойову підготовку.

Керівництво МО здійснює моніторинг і контроль за виконанням планів, програм і політики. Результат реалізації цієї роботи регулярно оцінюється відповідно до інтегрованої системи критеріїв щодо показників. До того ж складаються відповідні звіти та висновки щодо:

- законності витрачених ресурсів для досягнення визначеної мети та термінів;
- продуктивності та економічності запланованих заходів;
- досягнутості результатів і ефектів від упровадження (результативність).

Останній розділ Концепції “*Розвиток і задум стратегічного оборонного менеджменту*” передбачає:

1. Регламентацію вимог та основних функцій і діяльності з його впровадження:

- а) зміни до Закону про оборону та збройні сили щодо функцій, обов’язків;

б) ухвалення Радою Міністрів розпорядження про стратегічний оборонний менеджмент (СОМ).

2. Упровадження організаційних та кадрових змін.

3. Розроблення та реалізацію спеціалізованих методичних документів.

4. Навчання та кваліфікацію (початковий курс посадових осіб з реалізації СОМ і регулярного курсу у військовій академії).

5. Розроблення та видання навчальних посібників і довідкових матеріалів з питань стратегічного оборонного менеджменту.

6. Адаптацію/розроблення інформаційних систем і баз даних для розвитку стратегічного оборонного менеджменту.

Отже, з аналізу Концепції стратегічного оборонного менеджменту МНО РБ випливає, що міністерство має певний позитивний досвід саме з впровадження оборонного менеджменту у збройних силах, зокрема щодо її розроблення та імплементації, створення для цього відповідальної структури у МНО, популяризації та просування знань про неї, підготовки та підбору для цього необхідних кадрів, шляхом запровадження відповідних предметів у військовій академії та курсів.

Водночас вона здебільшого охоплює власне процеси **оборонного планування**, а не оборонного менеджменту, тим паче стратегічного. Ці розбіжності в Концепції не розмежовані, що доцільно врахувати під час розроблення аналогічних документів у МО України.

Розвиток нормативного та організаційного менеджменту

Головним стратегічним документом НАТО, який визначає основні принципи та розвиток Альянсу в конкретних історичних умовах, є “*Стратегічна концепція*” – офіційний документ, у якому визначені довгострокові цілі, характер та основоположні принципи і завдання НАТО в галузі безпеки і оборони. У цьому документі охарактеризовано нові умови безпеки, уточнені основні підходи Альянсу до безпеки і оборони, визначені напрями реформування збройних сил держав – членів НАТО тощо (додаток 2).

Стратегічну концепцію схвалює Північноатлантична рада (ПАР). Однак до розгляду ПАР, цей документ проходить багато етапів обговорення, переговорів та узгоджень, оскільки остаточне рішення, зокрема затвердження документів НАТО, відбувається на

основі консенсусу⁵⁴. Усі наступні стратегічні документи обов'язково враховують вимоги, викладені у Стратегічній концепції. Якщо відбуваються доктринальні зміни в навколишньому середовищі, Альянс може розробляти “проміжні” стратегічні документи, наприклад, “Комплексні політичні настанови”.

Стратегічна концепція – один з основних політичних документів, у якому сформульовані принципи та першочергові завдання з усіх питань для сил і засобів Альянсу, визначені напрями планування та розвідки на наступні 10 – 15 років, а також можливе майбутнє середовище безпеки і ймовірність непередбачуваних подій.

На основі цього аналізу уточнюються операції, які Альянс спроможний виконати, сили і засоби, які йому знадобляться для цього.

Після затвердження Стратегічної концепції розробляють *директиву Військового комітету НАТО*, якою затверджують *Стратегічні вказівки* щодо використання збройних сил Альянсу в майбутньому.

Процес оборонного планування здійснюється на основі базових принципів НАТО: політичної солідарності держав – членів НАТО; сприянні співробітництву і розвитку тісних зв'язків між ними в усіх сферах, де це забезпечує спільні та індивідуальні інтереси; спільної відповідальності; визнання взаємних зобов'язань; спільної діяльності з утримання адекватної військової сили на підтримку стратегії та політики Альянсу.

Велику вагу в оборонному плануванні в НАТО має Військовий комітет – військовий орган найвищого рівня і найстарший постійний орган НАТО після Північноатлантичної ради. Військовий комітет є першоджерелом військової консультативно-дорадчої допомоги для цивільних керівних органів НАТО, тобто для ПАР і Групи ядерного планування. До нього звертаються за дорадчою допомогою перед будь-яким санкціонуванням воєнних дій. Отже, це важлива структурна ланка, яка пов'язує процес прийняття політичних рішень і військову структуру НАТО. Військовий комітет дає загальні військові керівні вказівки двом стратегічним командуванням Альянсу (Стратегічному командуванню ОЗС НАТО з операцій і Стратегічному

⁵⁴ Стратегічна концепція Альянсу. *Довідник НАТО. Брюссель: Office of Information and Press NATO – 1110 Brussels – Belgium, 2001. 608 с.*

командуванню ОЗС НАТО з трансформацій), бере участь у розробленні військової стратегії та стратегічних концепцій, а також готує доповідь стосовно щорічного довгострокового оцінювання сил і можливостей держав, які мають певний ризик для інтересів НАТО⁵⁵.

Рекомендації щодо військових питань, які надає Військовий комітет, містять:

вироблені на основі консенсусу рекомендації щодо воєнної політики та стратегії для Північноатлантичної ради;

консультації Північноатлантичної ради з питань санкціонування воєнних дій;

рекомендації іншим керівним політичним органам НАТО щодо заходів, необхідних для забезпечення колективної оборони держав – членів НАТО й реалізації рішень, пов'язаних з операціями та місіями НАТО.

Координуючу роль у процесі планування і управління поточною діяльністю Альянсу відіграють Міжнародний секретаріат та Міжнародний військовий штаб. Міжнародний секретаріат очолює Генеральний секретар. Головною місією секретаріату є надання консультацій, рекомендацій та адміністративного підтримання національним представникам у штаб-квартирі НАТО.

Міжнародний секретаріат виконує функцію виконавчого органу, що підтримує ПАР і його комітетам⁵⁶.

Міжнародний військовий штаб (МВШ) очолює керівник (генерал або адмірал), якого обирає Військовий комітет з кандидатів, висунутих державами – членами НАТО. Міжнародний військовий штаб є виконавчим органом, який підтримує Військовий комітет, відповідаючи за планування, оцінювання та надання рекомендацій щодо питань політики у військовій сфері, а також проводить моніторинг належної практичної реалізації політики і рішень Військового комітету.

На МВШ покладено функцію сприяння у розробленні та узгодженні діяльності Військового комітету щодо вирішення питань планування і політики НАТО, воєнної політики, стратегічного планування, принципів планування, забезпечення озброєнням і технікою, боротьби з розповсюдженням зброї масового ураження,

⁵⁵ Оборонне планування НАТО. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

⁵⁶ Основні функції Міжнародного секретаріату та Міжнародного воєнного штабу. URL: <http://www.nato.int/docu/handbook/2006/hb-rus-2006.pdf>

воєнного планування і будівництва збройних сил та сил реагування НАТО⁵⁷.

Аналітичні документи та доповіді, підготовлені МВШ, є основою для обговорення для прийняття рішень у Військовому комітеті.

Розроблення концептуальних документів, що стосуються взаємозв'язку між Європейським союзом і НАТО, а також стратегічного партнерства між ними покладено на МВШ.

Щорічний обмін інформацією та координація діяльності Міжнародного секретаріату, МВШ, військового керівництва НАТО і урядів держав – членів НАТО про національні плани дає змогу порівняти наміри кожної держави із загальними вимогами НАТО та переглянути їх у разі потреби відповідно до нових директив, вимог до модернізації та зміни ролей і обов'язків національних збройних сил.

Усі аспекти оборонного планування постійно переглядають і контролюють на кожному його етапі. За результатами постійного моніторингу та аналізу Міжнародний секретаріат і Міжнародний штаб надають відповідні рекомендації, на основі яких розробляють “*Керівні вказівки міністрів*”. Цей документ, у разі потреби, через два роки може бути оновлений. На основі міністерських вказівок розробляють національні плани для збройних сил кожної держави – члена НАТО. Це вважається *першим етапом* планування сил.

На наступному етапі планування Стратегічне командування ОЗС НАТО з трансформацій розробляє “*Цільові завдання з розвитку збройних сил НАТО*”, спрямовані на забезпечення командування НАТО з операцій можливістю виконувати весь спектр оперативних місій, які можуть бути покладені на нього Північноатлантичною радою.

Третій етап планування – аналіз оборонних питань – здійснюють кожного другого року протягом року. Аналіз передбачає індивідуальне і колективне вивчення та оцінювання планів розвитку збройних сил і відповідних фінансових планів держав – членів НАТО порівняно з еталоном, яким є узгоджені “*Цільові завдання НАТО*” на десятирічний період.

⁵⁷ Військовий комітет. URL: http://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_49633.htm; Функції та завдання ВК. Рекомендації з військових питань органам з прийняття політичних рішень. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

Після зустрічей з представниками кожної держави – члена Альянсу готується проєкт “*Національних розділів*”. Їх вивчають на багатосторонньому рівні у Комітеті оборонного планування НАТО для недопущення можливих розбіжностей між визначеними НАТО і національними завданнями та планами розвитку збройних сил.

Після цього “*Національні розділи*” формалізують в індивідуальні національні додатки до загального звіту, що також містить звіт Військового комітету про військову відповідність нового плану НАТО розвитку збройних сил і ступінь пов’язаних з ним воєнних ризиків.

Загальний звіт має розділ, узгоджений з інституціями ЄС, який ґрунтується на інформації, наданій європейськими державами – членами НАТО. У звіті визначають ступінь, якому новий план може відповідати потребам Європейського Союзу у сфері військових сил і засобів.

Упровадження єдиних стандартів

Наближення розвитку та функціонування ЗС України й інших складових сил оборони до принципів і стандартів НАТО в сучасних умовах є особливо актуальним. Держави – члени НАТО – це передові економіки світу, новітнє озброєння, інноваційні технології, розвинуті ОПК, високий рівень стану і бойової готовності військ (сил), всебічне соціальне забезпечення військовослужбовців, адаптація до мінливої воєнно-політичної обстановки тощо.

Для уніфікації збройних сил держав – членів Альянсу в НАТО ухвалені так звані *стандартизаційні угоди* (англ. *Standardization Agreement* – STANAG), які дають змогу ефективніше спільно управляти силами і засобами збройних сил, проводити спільні операції і місії, бойову підготовку, технічне оснащення армій, розроблення та виробництво озброєння і військової техніки.

Стандартизаційні угоди публікують англійською і французькою мовами, тобто офіційними мовами НАТО. Їх генерує агентство зі стандартизації НАТО, розташоване у Брюсселі.

Стандарт НАТО – міжнародний договір, який регламентує загальні правила і порядок спільних дій, єдину термінологію й умови уніфікації технічних процесів, ОВТ та іншої матеріальної частини збройних сил держав – членів НАТО і країн – партнерів.

Стандарти НАТО умовно поділяють на три групи:

адміністративні – визначають процеси управління та обміну інформацією, порядок роботи з документацією;

оперативні – спрямовані на оперативне планування застосування військ (сил);

матеріально-технічні – визначають єдині вимоги до ОВТ союзників, управління їх життєвим циклом та до кодифікації предметів забезпечення.

Вищим органом НАТО, який визначає політику з питань стандартизації, є Конференція національних директорів з озброєння (*Conference of National Armaments Directors – CNAD*). Під її егідою розгорнута широка структура робочих груп, підгруп і комітетів, які на постійній основі аналізують і уточнюють стандарти НАТО (на сьогодні близько 1300).

Упровадження стандартів НАТО у Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони визначене стратегічними концептуальними документами, пакетом Цілей партнерства Україна – НАТО. Відповідно до Воєнної доктрини України це одне з основних завдань реформування та розвитку зазначених структур для досягнення ними оперативної і технічної сумісності зі збройними силами держав – членів НАТО на основі прийнятих у них принципів і стандартів.

Для впровадження у Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони стандартів НАТО створено єдиний орган військової стандартизації, функціями якого є загальне керівництво та координація діяльності органів військового управління з впровадження стандартів НАТО, їх обліку і збереження. Порядок виконання цих робіт у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України визначений Тимчасовою інструкцією, розробленою з урахуванням вимог НАТО ААР-03 “Розроблення, супроводження та управління документами НАТО зі стандартизації”.

Упровадження в Україні стандартів НАТО сприяє забезпеченню планомірного нарощування боєздатності військ (сил) та досягнення взаємосумісності зі збройними силами провідних держав світу, підвищенню ефективності використання державних ресурсів у сфері оборони, удосконаленню системи підготовки військових частин і підрозділів, які входять до складу багатонаціональних військових формувань, зростанню авторитету України на міжнародному рівні.

Серед керівних документів оборонного планування в НАТО є міністерське керівництво (*Ministerial Guidance*), яке розробляють щодва роки. У цьому документі формулюють політичні, економічні, технологічні та військові аспекти будівництва й розвитку Альянсу.

Цілі НАТО щодо формування і розвитку найважливіших його складових (озброєння, управління у кризових ситуаціях, управління та зв'язок, тилове забезпечення, ядерне та ресурсне планування) визначають у відповідних планових документах на п'ять років. Переглядають ці документи за допомогою специфічної процедури – оборонного огляду (*Defence Review*), за результатами якого щодва роки видають оновлені й уточнені варіанти згаданих документів.

Нормативно-правове забезпечення оборони

Для держав – членів НАТО зразком планування системи оборони держави є система розроблення доктринальних нормативно-правових документів⁵⁸.

Наприклад, Об'єднаний комітет начальників штабів (ОКНШ) збройних сил США щорічно міністру оборони доповідає про аналіз стратегії застосування збройних сил та про рівень їх боєздатності для виконання визначених стратегічних завдань.

Що чотири роки міністр оборони США доповідає Президентові США результати всебічного огляду стану збройних сил США та перспективи їх розвитку, а кожні 5–10 років – про стан ядерних стратегічних сил США.

Адміністрація Президента США на підставі доповідей Міністра оборони розробляє Меморандум Ради національної безпеки США, який затверджує Президент США. Меморандум є основою для розроблення Стратегічних документів США і видається на підставі оцінювання ризиків у воєнній сфері ОКНШ, результатів всебічного огляду стану та перспектив розвитку збройних сил і міністерства оборони США.

На основі рекомендацій Меморандуму адміністрація Президента США розробляє Стратегію національної безпеки США як базову для подальшого розроблення Стратегії національної оборони та Стратегії

⁵⁸ Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, О. Устименко та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 292 с.

воєнної безпеки Об'єднаним комітетом начальників штабів збройних сил США.

Особлива роль у плануванні оборони США надається Концепції застосування збройних сил США.

Основні завдання, визначені Стратегією національної оборони та Воєнною стратегією, становлять зміст вказівок міністра оборони США щодо планування реформування і розвитку збройних сил. Апарат міністра оборони разом з Об'єднаним комітетом начальників штабів розробляє Концепцію застосування збройних сил США, яка уточнює завдання збройних сил майбутнього щодо реалізації визначених Стратегією національної безпеки та Стратегією національної оборони цілей. На основі Концепції застосування збройних сил структурами J7 видів збройних сил США уточнюються та корегуються доктрини і статuti щодо застосування збройних сил США.

Міністр оборони США на підставі затверджених Меморандуму і відповідних стратегій надає вказівки апарату міністра оборони та ОКНШ збройних сил для уточнення доктринальних документів, що регламентують застосування збройних сил США. У вказівках міністра оборони визначаються особливості застосування збройних сил для виконання стратегічних завдань оборони США.

Зміст доктринальних нормативно-правових документів залежить від структури збройних сил та системи управління військами, які створюються відповідно до принципів і стандартів НАТО. Операційні процеси, що визначені доктринальними документами НАТО, є основою взаємної сумісності застосування військ (сил) та не можуть застосовуватись для інших структур збройних сил і систем управління військами, які не відповідають стандартам НАТО.

У сухопутних військах збройних сил США моніторинг, аналіз і розроблення доктринальних документів здійснює персонал підрозділу J7 Головного штабу та підпорядковані йому командування навчальних і наукових досліджень сухопутних військ США – TRADOC (*Training and Doctrine Command US Army*) (рис. 2).

Аналіз організації та змісту розроблення й уточнення доктринальних документів сухопутних військ збройних сил США здійснюють постійно об'єднані структури планування підготовки військ (сил).

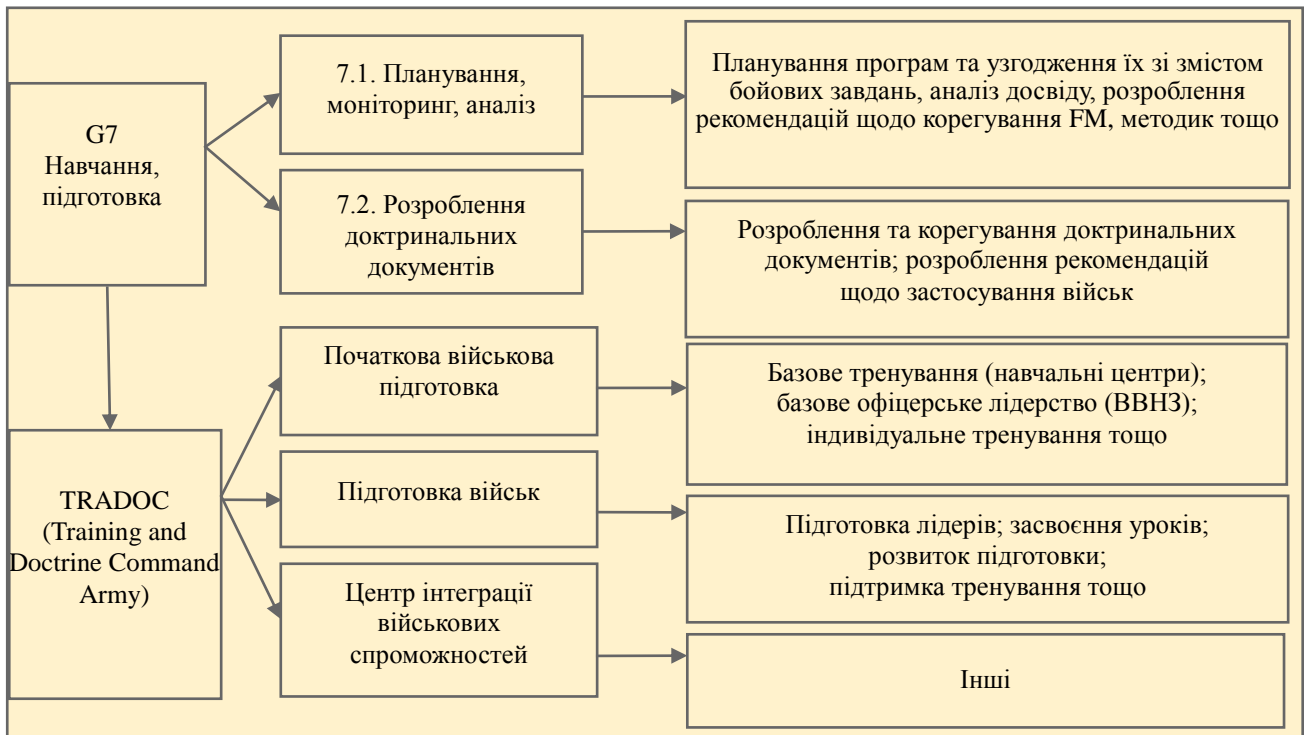


Рис. 2. Організація розроблення у СВ ЗС США доктринальних документів

Доктринальні документи у ЗС США є чотирьох видів:

JP – спеціальні видання збройних сил, які визначають принципи застосування та взаємодії міжвидових угруповань військ (сил);

ADP (NDP) – доктринальні видання видів збройних сил, які визначають основні принципи планування, підготовки та управління угрупованнями військ (сил) в операціях;

ADRP (NDRP) – доктринальне довідкове видання видів збройних сил, яке роз'яснює принципи та методи застосування угруповань військ (сил) видів збройних сил;

FM – польові статuti, настанови (СВ США).

До основних доктринальних документів сухопутних військ США належать:

ADP 1 – Сухопутні війська (СВ);

ADP 1-02 – Оперативні терміни та бойові графічні документи;

ADP 2-0 – Розвідка;

ADP 3-0 – Об'єднані сухопутні операції;

ADP 3-90 – Наступальні та оборонні операції;

ADP 3-07 – Стабілізаційні операції;

ADP 3-05 – Спеціальні операції;

ADP 3-09 – Вогневе ураження;
ADP 3-28 – Підтримка цивільних органів;
ADP 3-37 – Захист військ;
ADP 4-0 – Забезпечення;
ADP 5-0 – Процес ведення операцій;
ADP 6-0 – Бойове управління;
ADP 6-22 – Керівництво Сухопутними військами;
ADP 7-0 – Підготовка військ і командирська (лідерська).

Довідкове доктринальне видання (ADRP) – деталізована інформація щодо основних принципів (на кожне ADP).

Бойові (польові) статуту (FM) (понад 60) в армії США є п'яти видів:

1) Вирішальні дії (4)

FM 3-90/1 – Наступальні операції;
FM 3-90/2 – Оборонні операції;
FM 3-07 – Стабілізаційні операції;
FM 3-28 – Надання підтримки цивільним.

2) Функції ведення бойових дій (9)

FM 6-0 – Бойове командування (процес ведення операцій);
FM 2-0 – Розвідка;
FM 3-09 – Вогнева підтримка;
FM 4-0 – Забезпечення;
FM 3-37 – Захист;
FM 3-05 – Спеціальні операції Сухопутних військ;
FM 3-95 – Операція піхотної бригади;
FM 3-96 – Операція важкої бригади;
FM 3-97 – Операції бригади “Страйкер”.

3) Довідкові видання (4)

FM 6-99 – Формат доповідей та повідомлень;
FM 1-02 – Терміни та символи;
FM 7-15 – Загальний перелік завдань Сухопутних військ;
FM 7-10 – Міжнародне право на ведення війни на суходолі.

4) Служби (17)

FM 4-02 – Система охорони здоров'я;
FM 6-02 – Організація зв'язку;
FM 3-11 – Операції з РХБз;
FM 3-01 – Протиповітряна оборона;
FM 3-04 – Операції армійської авіації;

FM 3-39 – Операції військової поліції;
FM 1-0 – Кадрова робота;
FM 3-57 – Цивільні справи;
FM 3-58 – Військові операції інформаційної підтримки;
FM 3-34 – Інженерні операції;
FM 3-61 – Зв'язки Сухопутних військ із громадкістю;
FM 4-20 – Господарські операції;
FM 4-40 – Транспортні операції;
FM 4-30 – Артилерійсько-технічне забезпечення;
FM 1-05 – Релігійне забезпечення;
FM 1-04 – Юридичне забезпечення.

5) Інші (16)

FM 3-94 – Ешелон вище бригади;
FM 3-55 – Збір інформації;
FM 3-xx – Бригада посиленого маневрування;
FM 3-52 – Управління космічним простором;
FM 3-13 – Заходи інформування та впливу;
FM 6-01 – Кіберелектромагнітні операції;
FM 3-14 – Космічні операції Сухопутних військ;
FM 3-90/3 – Розвідка, безпека та унеможлиблювальні операції;
FM 2-22/3 – Операції агентурної розвідки;
FM 3-24 – Протидія розвідувальній діяльності (контроль);
FM 3-50.1 – Евакуація (порятунок) та відновлення бойового

складу;

M 3-27 – Операції протиракетної оборони (міжконтинентальні, балістичні ракети);

FM 3-16 – Багатонаціональні операції;

FM 3-90.4 – Мобільність, контрмобільність, живучість, прорив;

FM 3-90.7 – Повітряно-десантна та десантно-штурмова операції;

FM 3-30 – Підтримання Сухопутних військ, співробітництво у галузі безпеки і оборони.

Видання технічних прийомів (АТР). Методологічне видання технічних прийомів детально роз'яснює методичні шляхи виконання функціональних завдань командирами та персоналом штабів. Уже видано 411 технічних інструкцій.

Видання незаборонених прийомів ведення бою. Командири бригад, які виконують бойові завдання в умовах, непередбачених статутами та затвердженими інструкціями, мають право розробляти

свої методи і способи виконання бойового завдання. Ці інструкції має виконувати тільки особовий склад конкретної бригади. Проте після вивчення і затвердження такі методи ведення бою рекомендують для застосування особовим складом бригад усіх сухопутних військ США.

Основною особливістю доктринальних документів збройних сил США є деталізація процесів підготовки, планування й управління військами під час операцій, чітка конкретизація послідовності й змісту дій командирів і штабів під час оцінювання обстановки та прийняття рішень.

Управління військами

У збройних силах США штаби видів збройних сил і різних рівнів управління мають свої літерні індекси.

A – штаби Повітряних сил (*Aviation*);

C – багатонаціональні штаби (*Combined*);

F – рухомі (передові) штаби (*Forward*);

G – штаби Сухопутних військ, які очолюють генерали (*General*);

N – штаби Військово-морських сил (*Navy*);

S – штаби Сухопутних військ, які очолюють майори – полковники;

J – об'єднані (міжвидові) штаби (*Joint*).

Базова структура штабу бригади СВ ЗС США складається з таких елементів:

персонального штабу командира;

координаційного штабу;

спеціального штабу;

виконавчого офіцера – заступника командира.

Відповідно до вимог керівних документів збройних сил США штаби усіх рівнів надають допомогу командирам у здійсненні управління військами та призначені для виконання таких основних завдань:

забезпечення виконання заходів оперативного процесу (планування, підготовка, виконання завдань плану та оцінювання результатів);

забезпечення персоналу відповідними знаннями способів і методів виконання бойових завдань та інформацією щодо ходу виконання плану операції;

доведення до персоналу штабу та підпорядкованих військ інформації і рішень командира та змін оперативної обстановки, інформування взаємодіючих військ;

забезпечення електромагнітної комп'ютерної діяльності;

організація оперативного маскування;

проведення операцій щодо зв'язку з цивільним населенням;

встановлення і організація роботи й підтримування у дієздатному стані системи зв'язку і комунікацій;

організація контролю та оборони повітряного простору в зоні відповідальності;

організація та забезпечення захисту інформації⁵⁹.

Штаби відпрацьовують рекомендації для прийняття рішень командиром, готують плани і накази, організують і підтримують взаємодію зі старшими та підпорядкованими штабами, з тими, хто підтримує, та з тими, кого підтримує з'єднання.

Принциповою відмінністю структури штабів армій держав – членів НАТО від пострадянської моделі є розподіл секцій (структурних елементів) штабу за його *функціями* під керівництвом офіцерів штабу, які виконують координаційні, спеціальні завдання та керують підлеглими.

Персональний штаб призначений для розроблення рекомендацій командиром щодо корегування наказів і планів відповідно до напрямів діяльності. До персонального штабу входять: головний сержант; начальник юридичної служби; начальник медичної служби; капелан.

Головний сержант бригади надає рекомендації командиром з питань, які стосуються рядового та сержантського складу. Головний сержант – старший інструктор сержантів і солдатів діє як представник командира з нагляду за питаннями, які є важливими для операції. Під час бойових дій головний сержант може працювати в усіх елементах бойового порядку для оцінювання морально-психологічного стану особового складу та надання допомоги сержантам і солдатам у критичних умовах бойової обстановки.

Начальник юридичної служби є головним радником командира з юридичних питань. Він надає рекомендації командиром та штабу з

⁵⁹ Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, О. Устименко та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 292 с.

правових питань організації бою, військової юриспруденції, адміністративних питань тощо. Юрист бригади призначає військових суддів батальйонного і ротного рівнів.

Начальник медичної служби є відповідальним за координацію медико-санітарного забезпечення та надання медичної допомоги військовослужбовцям, цивільним і військовополоненим.

Капелан відповідає за релігійну підтримку операцій, надання рекомендацій командирів та штабу з питань релігії, етичних норм моральної поведінки та бойового духу.

Посада виконавчого офіцера не передбачена в структурі штабів пострадянської моделі. У штабах збройних сил США виконавчий офіцер як помічник командира призначається для організації виконання штабних завдань та управління в координаційному і спеціальному штабах. На час виконання завдань командир делегує йому частину своїх виконавчих повноважень для нагляду за плануванням і проведенням операцій.

Організаційно-штатні структури штабів від бригади і вище включають координаційний і спеціальний штаби.

Координаційний штаб призначений для аналізу обстановки, планування операцій і їх всебічного забезпечення; постійного оновлення поточного оцінювання та вироблення рекомендацій для командирів (начальників); розроблення наказів і донесень для старшого штабу тощо.

Координаційний штаб залежно від його рівня включає дев'ять S (J; G) – структур, які відповідають функціям штабів.

До *спеціального штабу* входять відділи начальників родів військ і служб. Кількість відділів і персоналу в них залежить від комплектації бригадної бойової групи та її призначення.

Основними відділами спеціального штабу можуть бути:

вогневої підтримки, інженерна служба;

взаємодії із повітряними силами;

координації ППО та ПРО;

армійської авіації; служба РХБз;

планування з цивільних справ;

планування інформаційних операцій;

управління базою даних, військової поліції (*FM 3-96, п.3-99*).

На основі структури штабів мирного часу створюються інтегруючі та функціональні секції об'єднаних командних пунктів (ОКП).

Інтегруючі секції ОКП призначені для моніторингу бойової обстановки, аналізу ситуації, що складається в оперативному середовищі; планування операцій і їх всебічного забезпечення; оцінювання ходу виконання планів операцій.

Інтегруючі секції пунктів управління формуються з визначених відділів координаційного штабу, які беруть безпосередню участь у плануванні та управлінні операціями.

Функціональні секції, які формуються на основі елементів координаційного і спеціального штабів, призначені для координації та синхронізації дій військ під час ведення операцій.

До функціональних секцій належать:
переміщення та маневру;
вогневої підтримки;
розвідки;
захисту військ;
забезпечення.

Всебічне забезпечення військ

Система всебічного забезпечення за стандартами держав – членів НАТО схематично наведена на рис. 3.

В основу функціонування спеціального штабу командування об'єднаних сил покладений принцип забезпечення військ (сил) за функціями ведення операцій, які включають: вогневу підтримку; пересування та маневр; розвідку; забезпечення; командування та управління; захист⁶⁰.

Функція ведення операції – група завдань і систем, об'єднаних спільною метою, які використовує командир для досягнення цілей операції.

Кожна функція включає:
персонал, задіяний у плануванні та управлінні операцією;
організаційно-штатну структуру штабу чи будь-якого його елемента;

⁶⁰ Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, О. Устименко та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 292 с.

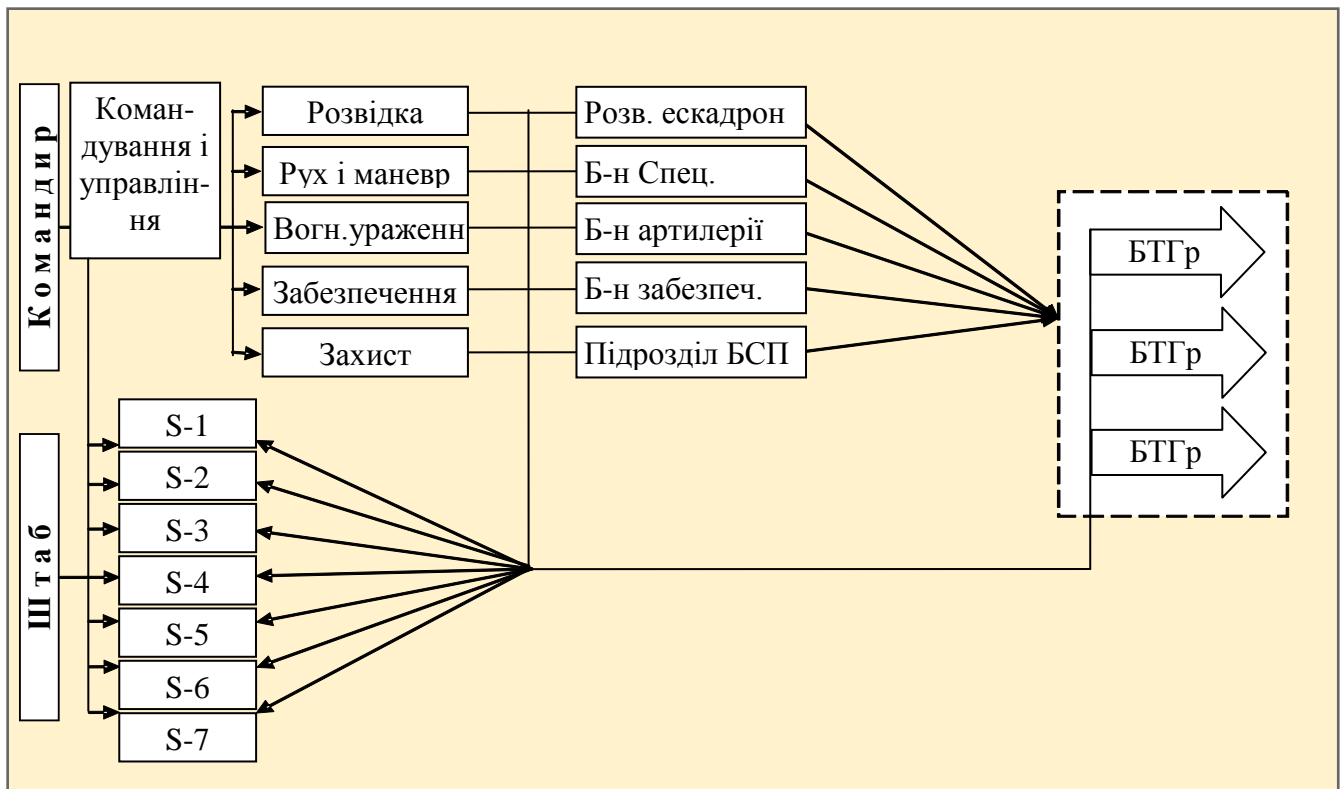


Рис. 3. Система всебічного забезпечення за стандартами НАТО

інформацію;

процеси, які відбуваються під час планування і управління військами (силами) під час операції.

Об'єднання та синхронізація функцій ведення операцій організовуються як горизонтально (між елементами управління штабу), так і вертикально (між підлеглими та старшими штабами). Жодна функція не може бути важливішою за іншу, або належати до другорядного рівня забезпечення.

Шість функцій операцій під керівництвом командира (лідера) охоплюють сім елементів бойових потужностей угруповання військ (сил).

Вогнева підтримка – споріднені завдання та системи, які забезпечують колективне та скоординоване використання засобів непрямого вогню, об'єднаного вогню та інформаційних операцій.

Вогневе ураження інтегроване та синхронізоване з іншими функціями ведення операцій для досягнення мети операції.

Вогнева підтримка включає:

командування і управління вогневою підтримкою;

системи, сили і засоби виявлення та захоплення цілей;

сили і засоби вогневої підтримки та ресурси;
вибір наземних цілей;
виявлення та встановлення місцезнаходження наземних цілей;
ведення вогню;
оцінювання ефективності;
інтеграцію боротьби із системами управління, включаючи нелетальний вогонь.

Пересування та маневр. Військовий посібник FM 3.0 (Операції) визначає: 4-14. Функція ведення бойових дій – переміщення та маневр є споріднені завдання та системи, що переміщують війська для досягнення такої позиції, яка надає перевагу порівняно з ворогом. Маневру та ближньому бою притаманне ведення прямого вогню. Функція включає завдання, тісно пов'язані з перекиданням військ для здобуття позиційної переваги над противником”. А “переміщення” є необхідним для розосередження та переміщення в інше місце військ у цілому або частково під час маневрування. Як тактичний, так і оперативний маневри потребують логістичної підтримки. Функція ведення бойових дій – пересування та маневр – включає такі завдання: розгортання, пересування; маневр; застосування прямого вогню; зайняття району; проведення операцій забезпечення мобільності та контрмобільних операцій; затьмарення (задимлення) поля бою.

Переміщення і маневр не включає адміністративний рух особового складу та матеріальних засобів. Таке переміщення є функцією ведення бойових дій – *забезпеченням*.

Розвідувальне забезпечення. FM 3.0 (Операції) визначає: 4-16. Функція ведення бойових дій – розвідувальне забезпечення бойових дій є спорідненими завданнями та системами, що допомагає розуміти оперативне середовище, противника, місцевість і цивільні міркування. Ця функція включає завдання, пов'язані із збиранням та обробкою інформації, спостереженням і розвідкою (ISR), та якими керує командир”.

Розвідувальне забезпечення бойових дій є більшим, ніж просто збирання інформації. Це є безперервним процесом, який включає аналіз інформації усіх джерел та проведення операцій, що дадуть змогу розвивати обстановку.

Функція ведення бойових дій – збирання і опрацювання розвідувальної інформації включає такі завдання:

забезпечення генерації сил;
забезпечення чіткого розуміння обстановки;
проведення заходів щодо збирання і опрацювання розвідувальної інформації, спостереження та розвідки – ISR.

Забезпечення

1. *Логістика*: FM 4.0 визначає: 4-21. Логістика є мистецтвом планування і виконання переміщень та технічного забезпечення військ. У більшому значенні логістика стосується таких аспектів воєнних операцій:

проєктування і розроблення, придбання, зберігання, переміщення, розподілу, технічного обслуговування і ремонту, евакуації та розташування матеріальних засобів;

переміщення, евакуації та госпіталізації особового складу;

придбання або спорудження, технічного обслуговування та ремонту, організації функціонування та розташування приміщень;

придбання або удосконалення послуг (JP 1-02). Хоча об'єднана доктрина визначає все як науку, проте логістика включає як науку, так і військове мистецтво”.

Розуміння того, коли і як піти на ризик, пріоретизація безлічі потреб і збалансування обмежених ресурсів, усе це потребує військового мистецтва.

Логістика поєднує стратегічну, оперативну і тактичну підтримку розгорнутих сил з одночасним календарним плануванням мобілізації та розгортання додаткових сил і матеріальних засобів.

Логістика включає: ремонт і технічне обслуговування, транспортування; постачання; польове обслуговування; розподіл; укладання контрактів; загальну інженерію.

2. *Обслуговування особового складу*. FM 4.0 визначає: 4-22. Обслуговування особового складу є такими функціями забезпечення, які належать до солдатського добробуту, підготовленості та якості життя. Обслуговування доповнює логістику плануванням і координацією зусиль щодо забезпечення та задоволення потреб особового складу.

Обслуговування особового складу включає: кадрову роботу з особовим складом, фінансове забезпечення; правове забезпечення; релігійне забезпечення; оркестрову службу.

3. *Медичне обслуговування*. За FM 4.0: 4-23. Медичне обслуговування складається з усіх послуг, які виконує, забезпечує та

організовує Департамент медичного забезпечення сухопутних військ. Завдяки наданню цих послуг посилюють, зберігають і відновлюють ментальне та фізичне здоров'я солдатів й іншого персоналу.

Функціями Департаменту медичного забезпечення сухопутних військ є: медичне забезпечення штатними силами та в районі ведення бойових дій; госпіталізація; стоматологічне забезпечення; поведінкове та психіатричне лікування; клінічне лабораторне обслуговування і лікування РХБ пацієнтів; медична евакуація; медична логістика.

Командування та управління. FM 3.0 визначає: 4-24. Функція ведення бойових дій – командування та управління – є спорідненими завданнями та системами, які забезпечують командирів у здійсненні своїх повноважень і керівництві підлеглими. Функція включає завдання, тісно пов'язані з отриманням інформації про свої сили, управлінням подібною інформацією і розпорядчими діями щодо своїх підлеглих та управління ними. Завдяки командуванню та управлінню, командири об'єднують усі функції ведення бойових дій для виконання місії.

Функція ведення бойових дій – командування та управління, включає такі завдання:

- здійснення процесу ведення операцій;
- організацію та функціонування пунктів управління;
- об'єднання донорів інформаційної переваги – інформаційні завдання СВ, ISR, управління базами даних і менеджмент інформації;
- інформаційне забезпечення;
- діяльність з цивільних справ;
- інтеграція повітряного управління;
- виконання програм керівництва (управління).

4. *Захист.* За FM 3.0: 4-27. Функція ведення бойових дій – є спорідненим завданнями та системами, що зберігають війська і таким чином дають можливість командирам застосовувати максимальні бойові потужності. Збереження військ включає захист особового складу (комбатантів і не комбатантів), фізичних активів та інформації США, міжнародних військових і цивільних партнерів. Захист сприяє спроможностям командира підтримувати єдність сил і бойові потужності. Захист полягає у визначенні рівня потенційних загроз, що можуть зруйнувати процес операції, протидію та зменшення цих

загроз. Захист важливий не тільки у процесі підготовки до дій, а і під час їх виконання.

Захист має бути безперервним, інтегрувати всі захисні спроможності для охорони баз, маршрутів і захисту військ.

Захист передбачає виконання таких завдань:

протиповітряна та протиракетна оборона;

відновлення особового складу;

захист інформації;

запобігання братовбивству;

безпека оперативного району;

антитероризм;

забезпечення живучості;

захист здоров'я особового складу;

операції РХБз;

дотримання заходів безпеки;

оперативна безпека;

знешкодження вибухових пристроїв і речовин;

охорона здоров'я.

Забезпечення оборони держави

Грунтовний алгоритм законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо забезпечення оборони держави відпрацьований, зокрема, в Республіці Польща (РП)⁶¹. Він розроблений міністерством оборони РП, яка формує стратегічні ініціативи, на основі яких складається відповідний план заходів, визначається *місія* міністерства і вимоги до плану, а також загальні та оперативні цілі.

Для подальшого унормування розвитку збройних сил РП затверджена “Політика безпеки та оборонна стратегія”, що містить наміри та напрями подальшої діяльності, спрямовані на зміцнення суверенітету і безпеки Республіки Польща.

Основним напрямом діяльності Республіки Польща є проголошений курс на приєднання до Північноатлантичного альянсу, перетворення її на європейську опору НАТО як важливий чинник європейської системи колективної безпеки.

⁶¹ Planowanie obronne. URL: <http://www.mon.gov.pl/d/pliki/dokumenty/rozne/2013/09/objas-nienia.pdf>.

Після вступу до НАТО концепція планування Республіки Польща визначається на основі спроможності. Наголос робиться на “завданнях, які вона здатна виконати”, а не “скільки дивізій у неї є”.

Поняття “спроможність” у цьому сенсі розуміють як взаємодію сукупності систем, які забезпечують результат дій. Це поєднання доктрин, організаційно-штатної структури, підготовки, ОВТ, лідерства, особового складу, устаткування та взаємосумісності, яке спрямоване на забезпечення необхідного результату. В Альянсі це поєднання визначається аббревіатурою DOTMLPFI (*Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities and Interoperability*).

На стратегічному рівні спроможності, як правило, поділяються на підкатегорії, які описують їх загальне призначення. Такий поділ використовується для полегшення розуміння. І хоча категоріальна система спроможностей в НАТО, ЄС та в польській методології відрізняються між собою, спроможності у них групують за кількома категоріями: командування і управління, інформування; ведення бойових дій; захист; забезпечення та розгортання.

Серед основних нормативно-правових документів з питань оборони у Республіці Польща є Довгострокова стратегія розвитку держави до 2030 року та Середньострокова стратегія розвитку країни, у якій визначено основні передумови, цілі і напрями розвитку РП на період 4 – 10 років. Зазначені стратегії схвалюються Радою Міністрів Республіки Польща переважно на десятирічну перспективу з оновленням кожних чотири роки.

У Стратегії національної безпеки Республіки Польща, яка є базовим документом для опрацювання виконавчих директив і документів, визначаються національні інтереси та стратегічні цілі у сфері безпеки, виклики і загрози державі.

Перегляд і формулювання складових стратегій здійснюється на основі Стратегічного перегляду національної безпеки. Для цього готується Біла Книга національної безпеки Республіки Польща.

Стратегія розвитку системи національної безпеки Республіки Польща – одна з дев'яти інтегрованих стратегій, спрямованих на реалізацію довго- і середньострокових стратегій.

Виконавчою стратегічною директивою Стратегії національної безпеки є Оборонна політично-стратегічна директива Республіки Польща, що видається на строк дії Стратегії національної безпеки.

На центральному рівні ініціатором унормування оборонних питань виступає переважно міністерство національної оборони. За його ініціативою розробляються і затверджуються розпорядженням Президента Республіки Польща на 10 років з правом оновлення що чотири роки Основні напрямки розвитку збройних сил Республіки Польща і їх підготовки до оборони країни, а також Рекомендації Ради Міністрів щодо програм дій у галузі оборони.

Спільно з представниками урядової адміністрації та бюро національної безпеки генеральний штаб Війська Польського періодично розробляє на 6-річну перспективу з оновленням що два роки, конкретні напрями розбудови і модернізації збройних сил, які затверджуються постановою Ради Міністрів Республіки Польща.

План реагування у сфері оборони як базовий нормативний документ стратегічного планування у сфері оборони також розробляє міністерство національної оборони спільно з представниками урядової адміністрації та бюро національної безпеки на строк дії довго- і середньострокових стратегій. Його затверджує Голова Ради Міністрів Республіки Польща.

З питань застосування збройних сил Республіки Польща у разі виникнення воєнно-політичної кризи або війни розробляється Операційний план збройних сил Республіки Польща, а також Програма розвитку збройних сил Республіки Польща на 10 років з оновленням її що чотири роки та можливістю внесення коректив що два роки. Інші плани (другорядні), тобто плани розвитку систем збройних сил Республіки Польща, родів військ, які враховують заходи майнового і фінансового характеру в багаторічній перспективі, розробляються і оновлюються так само.

Крім зазначеного, Міністерство Національної оборони Республіки Польща (МНО) розробило Рекомендації щодо планування і програми у сфері оборони в оборонному відомстві на 2013 - 2022 роки та Рекомендації щодо планування діяльності на рік, передбачені процесом планування. Останній документ готується на основі Стратегії розвитку системи національної безпеки Республіки Польща та рекомендацій МНО щодо планування і програм у сфері оборони на рік.

Міністерство з питань економіки спільно з іншими міністерствами, зокрема Міністерством національної оборони та органами урядової адміністрації Республіки Польща, до компетенції

яких належать питання безпеки й обороноздатності держави, кризового управління та захисту критичної інфраструктури і безпеки, здоров'я та правопорядку, а також з міністерствами, які здійснюють контроль за реалізацією цих завдань, розробляє Урядову програму стратегічних резервів, яка містить аналіз ризиків виникнення загроз безпеці й обороноздатності держави та стратегічних резервів. Програма довгострокова, але оновлюється щороку.

Міністерство національної оборони Республіки Польща відповідає за підготовку Програми невійськової підготовки у сфері оборони, що розробляється спільно з іншими органами урядової адміністрації на 10-річний період з можливим оновленням що чотири роки та щорічним її корегуванням.

Програми позавійськової підготовки у сфері оборони міністрів, керівників і директорів центральних управлінь, керівників областей розробляються в рамках підготовки програм у сфері оборони на 10-річний період.

Рекомендації Міністерства національної оборони Республіки Польща для міністрів, керівників центральних управлінь і керівників областей щодо військової підготовки оновлюється що два роки⁶².

Національний план управління в умовах кризи, Національна програма оборони (захисту) критичної інфраструктури, Перелік заходів і процедур у рамках системи управління в умовах кризи розробляються для визначення завдань органів державної адміністрації та інших суб'єктів у разі виникнення кризової ситуації в контексті закону про управління в кризових ситуаціях.

На місцевому рівні державні адміністрації розробляють відповідні операційні плани, зокрема операційний план функціонування відділів урядової адміністрації національної оборони в умовах зовнішньої загрози безпеці держави і у воєнний час.

Органи державної адміністрації та інші суб'єкти, в обов'язки яких входить підготовка таких документів, розробляють й інші плани та програми, які стосуються підготовки держави до оборони, визначені у різноманітних постановках та нормативних актах і документах.

⁶² Устименко О. В. Реформування системи стратегічного керівництва обороною Республіки Польща: досвід для України.: *Вісник НАДУ*, 2017. № 3. С. 60–65.

Важливим фактором, який доцільно враховувати в Україні, є те, що Республіка Польща як член НАТО і ЄС повинна мати змогу проводити операції, що базуються на національних і союзницьких стратегіях та потребах. У зв'язку з цим процес оборонного планування РП потребує певної гнучкості, адаптивності та взаємосумісності із союзниками. Цей процес у Республіці Польща складається з трьох основних етапів: планування, розроблення програм, бюджетування.

Оборонне планування має довгостроковий характер, розраховане на 10 років і проводиться на основі чотирирічних циклів з можливістю перегляду його в середині циклу (що два роки). Сам процес планування пристосовується до організаційної структури установ, які ухвалюють певні оборонні рішення.

Таке планування у Республіці Польща здійснюється на трьох рівнях – політичному, стратегічному та експертному. Політичне керівництво і контроль забезпечуються на рівні Міністерства національної оборони та заступника державного секретаря з оборонної політики, який координує роботу кількох департаментів і підпорядковується безпосередньо міністру національної оборони.

Стратегічний аналіз і координацію процесу здійснює Управління стратегічного планування ГШ ЗС РП (J5). Основне його завдання полягає у розробленні середньострокових і довгострокових планів розвитку ЗС РП. Це найбільш прийнятна структура для контролю за роботою управлінців та експертів зі спроможностей. Окремі питання можуть контролювати і координувати менеджери інших управлінь Генерального штабу. Наприклад, підрозділ J3 – щодо спроможностей у категорії “бойові дії та захист”, J4 – щодо “логістичного забезпечення”, J6 – щодо “інформаційних систем і комунікацій”. Їхня роль полягає у забезпеченні зв'язку оборонного планування й аналізу на тактичному рівні.

Отже, Республіка Польща має позитивний досвід створення ефективної системи підготовки держави до оборони та реагування на воєнні кризи. Ця система охоплює не тільки силову складову органів державної влади, а й цивільну, включаючи місцеві адміністрації. Левова частка щодо прийняття управлінських рішень, планування та відповідальності за підготовку держави до оборони покладається на Міністерство національної оборони Республіки Польща.

Імплементация оборонних документів

Комплексна політична директива (*Comprehensive Political Guidance*), прийнята державами – членами НАТО в грудні 2005 р. як новий стратегічний документ на додаток до Стратегічної концепції НАТО. Ця директива є документом, який забезпечує єдність підходів усіх членів Альянсу для досягнення спільної мети⁶³.

Директива є комплексною, визначає пріоритети трансформації Альянсу, спрямовані на ефективне виконання операцій: вдосконалення потенціалів, трансформацію сил і засобів, структурну реорганізацію, політичну трансформацію, вдосконалення процесу генерування сил, розвиток спроможності планування й розвідки та відповідного фінансування, про що йдеться у відповідних публікаціях Національного інституту стратегічних досліджень.

Основними принципами Стратегії Альянсу є необхідність підтримувати військову потужність, достатню для виконання усіх місій Альянсу (п. 41); необхідність проводити операції реагування на кризові ситуації, не передбачені ст. 5 (п. 41); участь партнерів (п. 35), співпраця з міжнародними організаціями (п. 25) тощо.

На думку Командування Об'єднаних ЗС НАТО з питань трансформації, для корегування невідповідності амбіційних декларацій щодо спроможності Альянсу підготувати необхідні військові сили для участі в операціях і процесу генерування військових сил, які “більше не спрацьовують”, потрібно змінити оборонне планування, генерування сил та схем спільного фінансування⁶⁴.

Потребує також удосконалення оборонне планування і генерування збройних сил держав – членів Альянсу для того, щоб його можливості відповідали взятим зобов'язанням, а також необхідно шукати шляхи фінансування операцій. На театрі дій НАТО має розв'язати проблему обмежень (*national caveats*), встановлених

⁶³ Брежнева Т. К. Імплементация “Комплексної політичної директиви НАТО” як нового стратегічного документа. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1. С. 218–227.

⁶⁴ Remarks by NATO Secretary General Jaap de Hoop Scheffer and U.S. Secretary of Defense Donald Rumsfeld. *News Conference with NATO's SECGEN and the U.S. SECDEF at Headquarters Supreme Allied Command Transformation (HQ SACT) during the ACT Seminar*. Norfolk, Virginia, USA, April 06, 2004.

державами – членами Альянсу, на застосування їх сил і оснащення, з одного боку, та потреби у якісних розвідувальних даних з іншого.

Метою процесу оборонного планування є забезпечення гармонізації різних аспектів планування на національному рівні держав – членів НАТО та в Альянсі, щоб забезпечити наявність необхідних сил, ресурсів і засобів для виконання всього спектра його місій.

Практично досягти мети оборонного планування можна за такими напрямками:

- озброєння;
- надзвичайні ситуації;
- командування й управління;
- формування збройних сил;
- логістичне забезпечення;
- ядерне планування;
- ресурсне планування.

Складність полягає в тому, що тут немає єдиного органу, який би здійснював загальне керівництво. За кожен з цих напрямів відповідає окремий комітет або орган Альянсу, який працює за різними процедурами.

Головною метою прийняття Комплексної політичної директиви в НАТО є забезпечення на найвищому рівні гарантування спільних підходів усіх членів Альянсу заради об'єднання зусиль для досягнення спільної мети. Директива містить аналіз вірогідного середовища безпеки з урахуванням можливості непередбачуваного розвитку подій. Прогнозується, що основними загрозами на цей період залишатимуться тероризм – глобальний за масштабами та фатальний за наслідками, а також розповсюдження зброї масового ураження.

Ризиками та викликами визначені: нестабільність, регіональні кризи та конфлікти, їх негативні наслідки; зростаючі можливості доступу до високотехнологічних звичайних озброєнь; зловживання новими технологіями; порушення потоків важливих ресурсів.

Питання щодо конкретних заходів створення відповідних сил і засобів залишається відкритим, оскільки їх визначають країни в межах процесу планування в НАТО.

З урахуванням кожної окремої ситуації на основі консенсусу всі держави – члени Альянсу взяли на себе зобов'язання:

передбачувати та оцінювати ризики і виклики;
зміцнювати можливості реагування на них незалежно від того, звідки вони надходять;

швидко відповідати на непередбачувані ситуації й надавати сили, спроможні виконувати повний спектр воєнних операцій та завдань.

Досвід, набутий в операціях, впливає на розвиток потенціалів. Директива визначає, що Альянс має бути спроможним виконувати повний спектр місій низької та високої інтенсивності:

головні об'єднані операції;

менші операції в межах колективної безпеки;

відповіді на кризові ситуації на території НАТО та поза нею, на її периферії й на стратегічній відстані.

Кожна операція потребує створення структури командування та управління, спроможної планувати місію для досягнення стратегічної або операційної мети.

Сили, які надаються для виконання операції, мають бути структуровані, оснащені, укомплектовані й підготовлені для експедиційних операцій швидкого реагування на кризи. Ключовим елементом таких сил мають бути Сили реагування НАТО (СРН) (*NATO Response Force*), "які ефективно підсилюють початкові сили та зобов'язання Альянсу під час всієї операції"⁶⁵.

Комплексна політична директива також визначає конкретні вимоги щодо сил і засобів, яким члени Альянсу мають приділяти увагу як на індивідуальних, так і на колективних засадах, зокрема спроможність:

проводити і підтримувати багатонаціональні, об'єднані експедиційні операції на далекій відстані протягом тривалого часу за умов скоординованого та багатонаціонального підходу до тилового забезпечення;

швидко та ефективно адаптувати військову доктрину та плани дій у непередбачуваних обставинах;

стримувати та протидіяти терористичним нападам, забезпечувати антитерористичну оборону та захист;

⁶⁵ Comprehensive Political Guidance Endorsed by NATO. *Heads of State and Government on 29 November 2006. Riga. Latvia. Part 3. § 11.*

забезпечувати захист найважливіших систем Альянсу від кібернетичних нападів;

проводити операції з урахуванням ракетної загрози та засобів масового ураження;

визначати ворожі елементи для мінімізації небажаних руйнувань і ризику безпеці сил;

проводити операції з високим рівнем гнучкості, що передбачає координацію всіх учасників операції, особливо коли одночасно мають бути реалізовані заходи бойового, стабілізаційного, відновлювального, примирювального та гуманітарного характеру;

забезпечити високий рівень оперативної сумісності та стандартизації між членами Альянсу та країнами – партнерами.

Розвиток потенціалів потребує достатніх ресурсів, які передбачається отримати за рахунок збільшення інвестицій у розвиток ключових спроможностей. Для цього доводиться переглянути пріоритети та ефективніше використовувати ресурси, включаючи пряме об'єднання та інші форми двостороннього або багатостороннього співробітництва.

Основні директивні пріоритети:

спільні експедиційні сили;

спроможність реагувати на асиметричні загрози;

перевага інформації;

поєднання і координація зусиль з іншими гравцями;

забезпечення Сил реагування НАТО, які є каталізатором трансформації.

Управління на основі бажаного ефекту

Ефективний механізм управління в НАТО є невід'ємною частиною виконання Комплексної політичної директиви. Основні напрями її військової імплементації сформульовані у *“Директиві Військового комітету НАТО щодо військової імплементації Комплексної політичної директиви”* і забезпечують практичне її виконання⁶⁶. Ця директива має забезпечити політичне підґрунтя для розвитку нового підходу до операцій на основі бажаного ефекту

⁶⁶ MC 0550(FINAL), MC Guidance for the Military Implementation of the CPG, 06 Jun 2006. MC 0550 (Final) Revised, MC Guidance for the Military Implementation of the Comprehensive Political Guidance, 11 Sep 06.

(*Effects Based Approach to Operations – EBAO*), орієнтованого на досягнення конкретних результатів та ефективніше використання різних інструментів Альянсу, призначених для реагування і подолання кризових ситуацій, а також на забезпечення координації заходів з іншими організаціями та структурами.

Офіційне визначення в рамках НАТО ця концепція отримала в документі Військового комітету “Позиція Військового комітету щодо підходу до операцій на основі бажаного ефекту”, пізніше підтвердженого на рівні стратегічних командувань НАТО⁶⁷. Згідно з цим документом підхід до операцій на основі бажаного ефекту – це послідовне та комплексне використання різних інструментів Альянсу в поєднанні з практичним співробітництвом з країнами не членами НАТО для створення ефекту, необхідного для досягнення запланованих цілей і умов завершення операції⁶⁸.

Комплексність тут забезпечується від стратегічного до тактичного рівнів у чотирьох сферах: військовій (збройні сили), політичній (дипломатія), економічній (санкції, допомога та інвестиції) і громадянському суспільстві (судова система, поліція, освіта, суспільна інформація, громадська адміністрація, підтримка інфраструктури).

Отже, підхід до операцій на основі бажаного ефекту – це процес, який ґрунтується на досягненні бажаного ефекту шляхом визначення мети, якої необхідно досягти на тактичному і стратегічному (операція) рівнях, надання можливості виконавцям самостійно вирішувати, як цього досягти.

На думку генерала ВПС США *Ленса Л. Сміта*, командувача Об’єднаних збройних сил НАТО з питань трансформації, ідея згаданого підходу полягає в тому, щоб “не диктувати командирі на тактичному рівні” і не казати йому потім, як цього досягти, а пояснити, якого ефекту потрібно досягти на полі бою, і дати командирові можливість самому вирішувати, як це зробити⁶⁹.

⁶⁷ Pre-Doctrinal Handbook (Effects Based Approach to Operations). *J5PLANS/7740-065/07-203478 (ACO) and 3000 TI-388/TT-2156/Ser:NU0689 (ACT)*. Dec 2007.

⁶⁸ Military Committee Position on an Effect Based Approach to Operations. *MCM 0052.2006*. Jun 2006.

⁶⁹ *General Lance L. Smith, Supreme Allied Commander Transformation. Interview. NATO Review. Autumn 2006.*

Це тактичний рівень мислення на основі досягнення бажаного ефекту. З переходом до стратегічного рівня ситуація ускладнюється, але концепція залишається незмінною. Для досягнення бажаного ефекту потрібен комплексний підхід.

Підхід на основі бажаного ефекту – це поєднання військових і невійськових заходів в оперативній обстановці для створення ефектів, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей і бажаних умов для завершення операції.

На стратегічному рівні підхід спрямований на досягнення послідовного і всеосяжного застосування різних інструментів, поєднання політичних, економічних, соціальних та екологічних факторів на доповнення до необхідного оборонного аспекту. Ці інструменти може застосовувати НАТО і за своїми межами у партнерстві з іншими міжнародними організаціями і установами для успішного завершення місії або операції. Підхід на основі бажаного ефекту залежить від поліпшення взаємодії і робочих відносин між відповідними організаціями на всіх рівнях.

Оборонне планування має враховувати на ранньому етапі планування операцій взаємодію військових і невійськових компонентів. Така взаємодія полягає у співробітництві на практичній основі з партнерами, місцевою владою країни чи регіону, недержавними та міжнародними організаціями заради досягнення спільної мети. “Ефективна імплементація комплексного підходу потребує співробітництва та контрибуції усіх ключових гравців, включно з неурядовими організаціями та відповідними місцевими органами”⁷⁰.

⁷⁰ Bucharest Summit Declaration Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Bucharest on 3 April 2008.

Функціональний підхід до підвищення спроможності

Концепція *функціонального підходу* НАТО є суттю організаційної реформи та трансформаційних процесів, упроваджених замість *географічного* як базису раціональної трансформації для командного устрою⁷¹.

Географічний підхід з організації командної структури міг призвести до розпорошення кожної її складової, що спонукало до пошуку ефективних кроків розвитку “окремих” оперативних спроможностей. Підхід, заснований на функціональності організації командної структури, допомагав та сприяв інтеграції, гармонізації і тісній взаємодії. Це зосереджувало дії усіх органів військового управління на швидкому виконанні визначеного завдання. Крім того, в умовах глобалізації, динамічності та нестабільності безпеки в сучасному стратегічному середовищі спостерігається дедалі більша залежність від доступу до ресурсів, передачі великого обсягу інформації у масштабі реального часу. Саме тому функціональний підхід став основою цього процесу змін.

За допомогою підходу, заснованого на функціональності, НАТО застосувало фундаментальне переоцінювання раціональності та переглянуло військові завдання з урахуванням нового середовища безпеки.

До того командна структура НАТО формувалася навколо двох Стратегічних командувань, але оперативна функціональність концентрувалася на Об'єднаному командуванні з поточних операцій, яке було відповідальним за всю зону відповідальності НАТО.

Роль Командування з трансформації НАТО полягає у спрямуванні усіх військових зусиль у напрямі поліпшення спроможностей Альянсу, які б відповідали вимогам сучасності та на перспективу.

Для розроблення концепції трансформації Альянс застосував як стартовий майданчик *модель Об'єданого оперативного командування та міжвидового оперативного об'єднання збройних сил США*. Зважаючи на це, НАТО визначило такі головні основи трансформації:

⁷¹ Губченко А. Командування з трансформації Альянсу – “розум” трансформації Альянсу та його роль для нового НАТО. *Євроатлантична Україна*. 2007. 1 березня.

1. Стратегічні концепції, доктрини та політика.
2. Вимоги, спроможності, планування та виконання.
3. Міжвидові та багатонаціональні майбутні оперативні спроможності.
4. Проведення експериментів, навчань та їх оцінювання.
5. Освіта та тренування.

Перша основа та її складові (стратегічні концепції, доктрини та політика) працюють над визначеннями, розробленням і документуванням трансформаційних концепцій та стратегій.

Друга основа та її складові (вимоги, спроможності, планування та виконання) забезпечують механізм взаємодії для вибраних концепцій із трансформації, доки четверта та п'ята основи будуть координувати та впроваджувати результати від інших основ під час проведення тренувань і навчань.

Важливість зазначених трансформаційних основ зобов'язало НАТО створити *орган управління* для розроблення та координації діяльності усього Альянсу в напрямі трансформації. Таким органом управління стало *Командування з трансформації*. Це дало змогу підтримувати тісний зв'язок і співпрацю з Об'єднаним оперативним командуванням збройних сил США.

Була розроблена нова організаційна структура у складі чотирьох головних елементів, що дало змогу Командуванню з трансформації підтримувати різні трансформаційні основи:

для координації дій з розроблення стратегічних концепцій, політики та вимог визначено елементом штабу Командування з трансформації у Європі в штабі Об'єданого командування з операцій;

розроблення об'єднаних (міжвидових) концепцій зосереджено в Об'єданому центрі операцій і бойових дій, який дислокований у Стравангері (Норвегія), підтримує взаємодію з Об'єднаним Центром аналізу та вивчення досвіду в Монсанто (Португалія) та Об'єднаним тренувальним центром військ у Польщі;

освіта включає Оборонний коледж НАТО в Римі (Італія), Школу НАТО в Німеччині і Школу НАТО зв'язку та інформаційних систем в Італії.

Кожен з цих елементів інтегрується у головному офісі США. Крім того, вони пов'язані через обидві агенції та структури НАТО і різні національні "Центри удосконалення", які залучені для сприяння

трансформації Альянсу та Об'єднаного оперативного командування збройних сил США.

Іншим кроком з трансформації Альянсу стало започаткування та створення Сил реагування НАТО. За кількісним та якісним вимірами їх складу цей елемент у сухопутних військах відповідає бригадному рівню з додатковими повітряним і морським компонентами залежно від визначених їм завдань.

Сили реагування НАТО знаходяться в оперативній готовності, що надає Альянсу безпрецедентні оперативні можливості реагування на кризи у світі. Під керівництвом штабу об'єднаних оперативнотактичних сил, здатних до розгортання, ці Сили дають змогу швидко реагувати та керувати військовими засобами для подолання кризи на ранніх стадіях її розвитку. Відповідно до ситуації, що складається, Сили реагування у процесі розгортання можуть бути посилені та збільшені чисельно додатковими спроможностями і підтримані Коаліційними оперативними об'єднаними силами. Більш того, встановлення жорсткіших вимог до здатності розгортання і своєчасності реагування для держав – членів НАТО, потребує поліпшення спроможностей у багатьох сферах. Таким чином, обидва Стратегічні командування задіяні у сфері поліпшення спроможностей Сил реагування НАТО та сприяють поліпшенню взаємосумісності збройних сил держав – членів Альянсу.

Багато штабів різних рівнів управління командної структури НАТО були розформовані, доки не було створено кілька нових. Кардинальний перегляд функціональних завдань був здійснений на початковій фазі завдяки взаємній роботі штабів різного рівня управління, у яких змінювався існуючий ланцюг управління, але персонал та штаби залишалися на своїх місцях дислокації. У результаті прогресивне переміщення персоналу відбувалося як усередині, так і між різними штабами. Як у будь-якій організаційній структурі, найважливішим ресурсом є люди. Головні зусилля були спрямовані на перехід на нову організаційну структуру і зведення до мінімуму небажаного впливу від такої широкої реорганізації без втрати оперативних спроможностей.

Зараз НАТО має командну структуру, яка відповідає вимогам сучасності та здатна адаптуватися до нових викликів і загроз.

Управління змінами

Американські професори *Д. Коттер* і *Л. Шлезинджер* довели, що більшість організацій мають здійснювати помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – що чотири або п'ять років⁷².

Ефективну триступеневу *теорію змін* для подальшого розвитку в 1947 році запропонував німецько-американський психолог *Курт Цадека Левін*. Вона включала три етапи: розмороження, трансформацію, замороження⁷³.

I етап – розмороження. Розмороження та психологічне налаштування на зміни є попереднім зважуванням усіх “за” і “проти”. Це основа того, що Курт Левін назвав “аналізом силових полів”, тобто розглядом факторів на користь здійснення змін або проти їх упровадження. До змін варто вдатися тоді, стверджував він, коли аргументи “за” переважають аргументи “проти”.

Зазначений етап складається із заохочення себе, свого колективу або цілої організації.

II етап – трансформація. К. Левін вважав зміни не подією, а процесом, запропонувавши термін “*трансформація*”. Це внутрішній рух, внутрішнє перетворення як реакція на зміни і пристосування до нового способу існування.

Трансформація – непростий процес, оскільки людям слід ознайомитися з феноменом змін, зрозуміти його і навчитися з ним працювати. Дуже велику вагу має підтримка: навчання, тренінги і позитивне ставлення до помилок як до складової процесу. Використовуються рольові моделі, заохочення людей до розроблення самостійних рішень, обговорення і формулювання чіткої картини бажаних змін, а також привертається увага до вигід (переваг) від реалізації планів, завдяки чому у людей не втрачається розуміння мети прикладання зусиль.

III етап – заморожування. Цей етап К. Левін розглядав як формування стабільності після здійснення змін. Зміни сприймаються і стають новою нормою. Проте для цього потрібний певний час.

⁷² Менеджмент. URL: https://pidruchniki.com/13731120/menedzhment/upravlinnya_zminami

⁷³ Триступенева модель Курта Левіна. URL: http://studopedia.su/12_19999-tristupi-nchasta-model-kurta-levina.html

Інтерес для розв'язання нагальних проблем викликали публікації професора гарвардської школи бізнесу *Джона Коттера*, ідеї якого широко використовують у світі, зокрема і щодо розвитку об'єднаних оборонних спроможностей.

Процес змін, за Дж. Коттером, має три стадії і вісім кроків.

A. Стадія розморожування

- 1) посилення відчуття необхідності проведення змін;
- 2) створення команди реформаторів для управління змінами;
- 3) формування кінцевих цілей і розроблення стратегії змін;
- 4) пропаганда бачення майбутнього;
- 5) широке делегування повноважень на максимально низький рівень субординації;

б) забезпечення швидких відчутних успіхів.

B. Стадія змін (трансформація)

- 7) закріплення досягнутих успіхів і перехід до наступних завдань.

C. Стадія заморожування

8) укорінення змін у корпоративній культурі.

Дж. Коттер застерігав, що в кожній стадії можуть бути одна з восьми помилок, які можуть зірвати успіх і мати серйозні наслідки:

- 1) надмірну самозаспокійливість;
- 2) невміння створювати достатньо впливову команду реформаторів;
- 3) недооцінювання вміння формулювати кінцеві цілі;
- 4) відставання пропаганди бачення майбутнього;
- 5) пасування перед перешкодами блокує нове бачення;
- б) відсутність відчуття швидких успіхів. Існує ризик втрати темпу перетворень, якщо одночасно не ставити короткострокові завдання, що дають відчутний результат;
- 7) передчасне святкування перемоги. Поки зміни не стали невід'ємною частиною корпоративної культури, на що може знадобитись від трьох до десяти років, доля нових принципів діяльності організації "висить на волосині", тому що може взяти верх стара традиція;
- 8) зміни не укорінюються у корпоративній культурі. У житті організації вони укорінюються лише тоді, коли стають повсякденною звичкою, способом існування на робочому місці.

Розділ III

ОБОРОННЕ ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ СПРОМОЖНОСТІ

Планування як функція оборонного менеджменту

Планування як основна функція менеджменту поєднує усі інші управлінські функції. Без планування організація не може чітко визначити свої цілі і напрями діяльності. Цей вид управлінської діяльності визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи і способи їх досягнення. Його мета полягає у визначенні необхідної кількості ресурсів, впровадженні нововведень для адекватного реагування на зміни тощо.

Планування у сфері національної безпеки згідно із Законом України “Про національну безпеку України” – це *функція державного управління* з визначення пріоритетів, завдань і заходів із забезпечення національної безпеки України, збалансованого розвитку складових сектору безпеки і оборони на основі оцінки безпекової обстановки та з урахуванням фінансово-економічних можливостей держави⁷⁴.

Зараз планування у сферах національної безпеки і оборони поділяється на довгострокове (понад п’ять років), середньострокове (до п’яти років) та короткострокове (до трьох років)⁷⁵.

Оборонне планування – складова частина системи державного стратегічного планування, що здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їх спроможностей, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ (сил), а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави⁷⁶.

⁷⁴ Закон України “Про національну безпеку України” від 21.06.2018 № 2469-VIII, ст.1.

⁷⁵ Там само, п. 3 ст. 25.

⁷⁶ Там само, п. 12 ст. 1.

Документами довгострокового планування серед визначених законом є Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегія кібербезпеки України, Національна розвідувальна програма.

Документами середньострокового планування є інші стратегічні документи, програми щодо розвитку складових сектору безпеки і оборони, зокрема оснащення їх сучасним озброєнням і військовою технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів та необхідних для цього потужностей оборонно-промислового комплексу, реалізація інших заходів з посилення обороноздатності держави.

Короткострокове планування передбачає щорічне розроблення планів утримання та розвитку (діяльності) складових сектору безпеки і оборони, основних показників державного оборонного замовлення (на трирічний період), у яких визначаються завдання щодо реалізації документів довго- і середньострокового планування.

Для протидії збройній агресії Законом України “Про оборону України” (ст.1) визначено, що “*оборона України* – це система політичних, економічних, соціальних, воєнних, наукових, науково-технічних, інформаційних, правових, організаційних, інших заходів держави щодо підготовки до збройного захисту та її захист у разі збройної агресії або збройного конфлікту”. Ця система включає: суб’єкти (вищі посадові особи, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, міністерства та інші органи виконавчої влади й місцевого самоврядування; сектор безпеки і оборони України з його силами оборони; громадські організації, громадян України) та засоби оборони (наявні ресурси: воєнна сила, політичний, економічний, демографічний, інформаційний та інші потенціали держави).

Система оборони України включає дві основні складові:

систему заходів щодо підготовки держави до оборони, які здійснюються у мирний час;

систему захисту у разі збройної агресії проти України.

На цій підставі ст. 3 Закону України “Про оборону України” передбачені такі *заходи з підготовки держави до оборони в мирний час*:

прогнозування та оцінка воєнної небезпеки і воєнної загрози;

проведення розвідувальної та інформаційно-аналітичної діяльності в інтересах підготовки держави до оборони;

здійснення заходів у зовнішньополітичній сфері, спрямованих на запобігання збройному конфлікту та відсіч збройній агресії;

формування та реалізацію воєнної, воєнно-економічної, військово-технічної та військово-промислової політики держави;

удосконалення структури, уточнення завдань і функцій Збройних Сил України та інших складових сил оборони, забезпечення необхідної чисельності їх особового складу, а також їх розвиток, підготовку і підтримання на належному рівні боєздатності, бойової та мобілізаційної готовності до оборони держави, планування їх застосування;

розвиток військово-промислового комплексу, створення сприятливих умов для мобілізаційного розгортання галузей національної економіки з метою виробництва озброєння, військової техніки і майна в необхідних обсягах;

здійснення заходів з планування та підготовки руху опору;

забезпечення готовності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, єдиної державної системи цивільного захисту до виконання завдань цивільного захисту в особливий період;

забезпечення Збройних Сил України та інших складових сил оборони й правоохоронних органів підготовленими кадрами, озброєнням, військовою та іншою технікою, продовольством, речовим майном, іншими матеріальними та фінансовими ресурсами;

розвиток військово-технічного співробітництва з іншими державами з метою забезпечення Збройних Сил України, інших військових формувань та правоохоронних органів озброєнням, військовою технікою і майном, які не виробляються в Україні;

підготовку національної економіки, території, органів державної влади, органів військового управління, органів місцевого самоврядування, а також населення до дій в особливий період;

створення державного матеріального резерву та резервних фондів грошових коштів;

забезпечення охорони державного кордону України;

військово-патріотичне виховання громадян України, підготовку молоді до служби в Збройних Силах України, забезпечення престижу військової служби;

забезпечення розвитку воєнної науки, формування науково-технічного і технологічного набутку для створення високо-ефективних засобів збройної боротьби;

захист інформаційного простору України та її входження у світовий інформаційний простір, створення розвинутої інфраструктури в інформаційній сфері;

забезпечення відкритого та демократичного цивільного контролю у сфері оборони в порядку, визначеному законодавством, та дотримання вимог щодо збереження державної таємниці;

інші заходи, що впливають на обороноздатність держави⁷⁷.

Заходи щодо відбиття збройної агресії проти України (інша складова системи оборони) визначені ст. 4 Закону України “Про оборону України” і сформульовані як для відбиття збройної агресії або загрози нападу на Україну, так і на особливий період.

Міністерство оборони України як центральний орган виконавчої влади забезпечує проведення в життя державної політики у сфері оборони, функціонування, бойову та мобілізаційну готовність, боєздатність і підготовку Збройних Сил України та інших складових сил оборони до здійснення покладених на них функцій і завдань.

Міністерства, центральні та інші органи виконавчої влади у взаємодії з Міністерством оборони України у межах своїх повноважень виконують завдання, передбачені Конституцією України, іншими законодавчими та нормативно-правовими актами.

У особливий період для керівництва виконанням на відповідній території заходів щодо оборони України рішенням обласних державних адміністрацій, державної адміністрації міста Києва утворюються ради оборони областей.

Отже, аналіз чинного законодавства показує, що в Україні законодавчо встановлена певна система оборони, яка дає змогу здійснювати адекватну відсіч збройній агресії шляхом застосування Збройних Сил України й інших складових сил оборони.

Оборонний огляд – ключовий індикатор менеджменту

Оборонним оглядом згідно із Законом України “Про національну безпеку України” від 21.06.2018 № 2469-VIII визначають процедуру оцінювання стану і готовності сил оборони до виконання завдань з

⁷⁷ Закон України “Про оборону України” від 6.12.1991 № 1932–XII, ст. 5 – 8.

оборони України, стану їх кадрового, фінансового, матеріально-технічного та інших видів забезпечення.

У сучасних безпекових умовах підвищення бойової потужності Збройних Сил України та інших складових сил оборони, посилення їх спроможності для ефективного застосування й активної протидії агресору набуває все більшої актуальності.

Ключовими індикаторами для вирішення зазначеної проблеми визначені оборонний огляд сил оборони, Стратегія воєнної безпеки України та Стратегічний оборонний бюлетень України, які розробляє Міністерство оборони України за результатами оборонного огляду після затвердження Стратегії національної безпеки України.

Правові, організаційні та методологічні засади і рекомендації щодо проведення оборонного огляду в Міністерстві оборони України та Збройних Сил України і інших складових сил оборони, крім передбачених вище законом (додаток 1), визначені Порядком проведення оборонного огляду Міністерством оборони України, затвердженим Кабінетом Міністрів України 31.10.2018 (додаток 3), Тимчасовими рекомендаціями з проведення огляду спроможностей за функціональними групами, затвердженими Міністром оборони України 18.10.2018 тощо.

Відповідно до Закону України “Про національну безпеку України” (п. 3 ст. 27) *порядок оборонного огляду*, а також інших оглядів, які включені до комплексного огляду, визначає Кабінет Міністрів України.

Методологією оборонного огляду наукові фахівці вважають сукупність керівних принципів, методів та методик, критеріїв, показників, їх співвідношення, процесів, послідовності вирішення завдань, відповідних процедур діяльності органів військового управління, які в цілому становлять механізм досягнення визначених цілей та вирішення поставлених завдань⁷⁸.

Основою проведення оборонного огляду науковці пропонують вважати засоби та механізми системи PPBSE (планування, програмування, бюджетування та виконання).

Поняття “*методологія*”, за їх дослідженнями, розглядається з двох позицій:

⁷⁸ Збірник матеріалів міжвідомчого науково-практичного семінару. Київ: НАОУ, 2008. С. 14 – 20, 80 – 83.

як система певних способів і прийомів, що застосовуються у тій чи іншій сфері діяльності (науці, політиці, мистецтві);

як вчення про систему або як загальна теорія методу, теорія дії; визначає стратегію пізнавальної та практичної діяльності.

Основою зазначеного процесу визначають три основні процедури:

визначення потреб у спроможностях для реагування на наявні та прогнозовані виклики і загрози воєнній безпеці держави на визначений стратегічними документами період, обсягу оборонних ресурсів та їх вартості на їх формування;

аналіз можливостей держави щодо задоволення потреб оборони в оборонних ресурсах та здатності фінансування процесу досягнення необхідних силам оборони спроможностей;

забезпечення процесу формування концептуальних поглядів держави на досягнення необхідних спроможностей, визначених у Стратегічному оборонному бюлетені, та на інтеграцію цього процесу до стратегії їх розвитку балансуванням потреб в обсязі та вартості оборонних ресурсів з можливостями держави задовольнити ці потреби.

Досвід минулих оборонних оглядів показує, що для забезпечення оборонного огляду доцільно:

здійснити аналіз та оцінювання наявного середовища безпеки і перспективи його розвитку, а також економічних, науково-технологічних, ресурсних та виробничих можливостей держави: перспектив розвитку воєнно-політичної обстановки, можливих викликів та загроз, у першу чергу агресора, воєнній безпеці України до визначеного періоду; наявних спроможностей Збройних Сил України та інших складових сил оборони й перспектив їх розвитку до визначеного періоду; можливостей держави забезпечити потреби ЗС України та інших складових СО;

визначити цілі та завдання застосування військової сили у міждержавних відносинах, амбіційні спроможності ЗС України та інших складових СО для виконання визначених завдань у перспективі, наприклад до визначеного періоду; спроможності, яких не вистачає для досягнення амбіційного рівня, їх складові та проблеми розвитку, які потрібно розв'язати; рівні можливого забезпечення ЗС України та інших складових СО оборонними ресурсами та фінансування у перспективі до визначеного періоду;

забезпечити прийняття відповідних рішень за такими напрямками як формування обрису системи оборони України, напрямів трансформації оборонної політики, яка узгоджується з її інтересами і прагненнями у сфері євроатлантичної інтеграції та з можливостями держави щодо задоволення потреб сил оборони; формування рекомендацій щодо уточнення довгострокових перспектив розвитку ЗС України та інших складових СО (Концепції розвитку спроможностей сил оборони з метою підвищення їх боєздатності (потужності), мобільності та більш високого рівня адаптованості для виконання широкого спектра завдань у сфері безпеки й оборони); підготовка вихідних даних для довго- та середньострокового планування застосування й розвитку ЗС України та інших складових СО.

Цей підхід орієнтований на довгостроковий період стратегічного, у тому числі оборонного планування, наближений до підходів, які використовують держави – члени НАТО та ЄС.

Цілі оборонного огляду досягаються послідовним та одночасним виконанням низки комплексних завдань, які ґрунтуються на засадах планування, орієнтованого на спроможності.

Алгоритм оборонного огляду може мати узагальнюючий характер і складатися з кількох компонентів (блоків) етапів та процедур, які об'єднують певне коло дій однієї спрямованості.

Розподіл необхідних заходів з оборонного огляду між виконавцями за термінами, які повинні бути окреслені у вихідних даних, дає можливість створити детальний алгоритм цього процесу. Проте розроблення такого алгоритму, основою якого є часовий фактор, можливе лише тоді, коли будуть розроблені та внормовані відповідні методологічні засади проведення оборонного огляду.

Оборонний огляд проводять за трьома етапами.

1. *Організаційний етап*. Може охоплювати такі заходи:

визначення завдань виконавцям, які братимуть участь в оборонному огляді (ОО);

визначення функцій, які покладаються на них;

організація їх роботи та взаємодії в процесі ОО;

методичне та фінансове забезпечення;

визначеної форми кінцевого результату ОО.

Згідно зі встановленим Кабінетом Міністрів України Порядком цей етап розпочинається після набрання чинності Указу Президента

України про затвердження рішення Ради національної безпеки і оборони щодо проведення оборонного огляду.

У разі потреби для отримання вихідних даних для оборонного планування та опрацювання (уточнення) документів довгострокового планування за рішенням Міністра оборони до початку оборонного огляду можуть проводитися такі окремі заходи: попереднє оцінювання безпекового середовища у контексті воєнної безпеки, огляд спроможностей, планування сил оборони.

У ході організаційного етапу міжвідомча робоча група:

затверджує плани робочих груп;

організовує проведення конференцій, семінарів, нарад, зокрема із залученням іноземних експертів;

вивчає та аналізує нормативно-правову базу, вітчизняний та зарубіжний досвід проведення оборонних оглядів;

доводить план заходів до відомих органів військового управління сил оборони;

здійснює науково-методичне забезпечення оборонного огляду.

Для переходу до наступного етапу оборонного огляду чи оборонного планування має бути визначений кінцевий результат поточного етапу, а саме виконання заходів:

визначення складових оборонного огляду;

визначення відповідальних виконавців за кожну складову процедуру оборонного огляду;

розроблення переліку показників, за якими оцінюватиметься кожна складова процедура оборонного огляду;

розроблення та доведення до виконавців необхідних методичних рекомендації щодо здійснення процедури оцінювання стану і готовності сил оборони до виконання спільних завдань у сфері оборони;

визначення та доведення до виконавців необхідних вихідних даних;

визначення порядку фінансування організації та проведення оборонного огляду.

2. Виконавчий етап. Охоплює оцінювання стану та готовності сил оборони до виконання завдань у сфері оборони, за набутих у минулий період досвідом пропонується розпочинати з визначення показників, за якими передбачене його проведення.

Умовою переходу до наступного етапу алгоритму оборонного огляду має бути отримання показників за наявним переліком вихідних даних оборонного огляду, визначення тенденцій їх змін за певний період та формування висновків за кожним напрямом (процедурою) оборонного огляду.

У ході виконавчого етапу оборонного огляду робоча група відповідно до плану заходів забезпечує:

оцінювання стану та перспектив розвитку безпекового середовища:

опис безпекового середовища (глобальні, регіональні та національні аспекти) у контексті воєнної безпеки;

оцінювання стану та перспектив розвитку воєнно-політичної та воєнно-стратегічної обстановки;

оцінювання поточної воєнно-політичної обстановки, реальних і потенційних викликів та загроз у воєнній сфері на середньо- та довгострокову перспективу;

розроблення імовірних сценаріїв виникнення та розвитку ситуацій воєнного характеру на середньо- та довгострокову перспективу;

опрацювання імовірних сценаріїв застосування сил оборони до виконання завдань з оборони держави з розподіленням відповідальності між їх складовими;

огляд спроможностей за функціональними групами:

уточнення складу та змісту функціональних груп спроможностей;

аналіз наявних спроможностей сил оборони (оперативних, бойових, спеціальних) та формування їх переліку;

аналіз раніше проведених у період між попереднім та поточним оборонними оглядами оцінювань окремих спроможностей;

формування Єдиного переліку (каталогу) спроможностей Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони, який затверджує Міністр оборони;

планування сил:

визначення вимог щодо спроможності сил оборони;

уточнення необхідних спільних оборонних спроможностей сил оборони за імовірними сценаріями їх застосування, розвиток яких потребує планування на середньо- та довгострокову перспективи і формування їх переліку;

визначення недостатніх спроможностей, які необхідно створити, а також наявних спроможностей, які необхідно розвивати;

визначення надлишкових спроможностей, від яких необхідно позбавитися для вивільнення ресурсів;

планування ресурсів:

прогнозування вартісних показників необхідних спроможностей, ресурсів та видатків на потреби оборони держави;

визначення потреби для створення необхідних спроможностей;

оцінювання ресурсів, які необхідні для утримання наявних спроможностей;

формування переліку мінімально необхідних спроможностей для максимального збалансування їх вартості з фінансово-економічними можливостями держави;

визначення потреби в додаткових фінансових ресурсах для забезпечення розвитку критичних спроможностей, зокрема за рахунок залучення міжнародної технічної допомоги;

визначення альтернативних варіантів досягнення необхідних спроможностей сил оборони;

формування перспективної моделі Збройних Сил України й інших складових сил оборони та їхньої структури;

формування перспективної системи управління;

визначення потреб для досягнення необхідних оборонних спроможностей у ресурсах, забезпечення належного виконання завдань силами оборони, їх технічного оснащення, підготовки із залученням органів управління усіх складових сил оборони;

визначення стратегії розбудови сил оборони, критеріїв досягнення їх необхідних спроможностей, а також стратегічних (оперативних) цілей їх розвитку;

формування пакетів цілей (завдань) для досягнення необхідних спроможностей Збройних Сил України та інших складових сил оборони.

3. Завершальний етап, на погляд фахівців, має включати:

збирання, аналіз результатів оцінювання, яке проведене на виконавчому етапі;

формування загальних висновків і кінцевих результатів оборонного огляду, яке здійснюється відповідальним за оборонний огляд виконавцем (органом управління, суб'єктом оборонного планування вищого рівня).

Правилом переходу до завершення оборонного огляду є надання у визначеній формі до РНБО України кінцевих результатів (Звіту).

Завершенням оборонного огляду вважається розгляд його результатів РНБО України та прийняття відповідного рішення.

Завершальний етап включає узагальнення результатів виконання Міжвідомчою робочою групою плану заходів та подання МО у місячний строк з дня завершення оборонного огляду проекту звіту про результати проведення оборонного огляду на розгляд Кабінету Міністрів України.

Після схвалення Кабінетом Міністрів України Звіту про результати проведення оборонного огляду Міноборони надає його Раді національної безпеки і оборони для розгляду і затвердження.

У ході *завершального етапу* оборонного огляду Міжвідомча робоча група забезпечує:

доопрацювання проекту Звіту про результати проведення оборонного огляду з урахуванням пропозицій Кабінету Міністрів України та Ради національної безпеки і оборони;

відпрацювання інформаційно-аналітичного матеріалу, який узагальнює результати оборонного огляду та який використовуватиметься під час прийняття рішень щодо забезпечення оборони держави;

розроблення пропозицій щодо підготовки проектів необхідних законодавчих та інших нормативно-правових актів;

визначення переліку ризиків за результатами проведення оборонного огляду;

розроблення пропозицій до проектів Стратегії воєнної безпеки України та Стратегічного оборонного бюлетеня України.

Забезпечення оцінювання спроможності військ (сил)

Огляд та оцінювання спроможностей (ООС) (наявних, оперативних, бойових, спеціальних) здійснюють органи військового управління стратегічного, оперативного, тактичного рівнів, командири, начальники та керівники структурних підрозділів і організацій у ході оборонного огляду, огляду спроможностей (один раз на 2–3 роки за рішенням МО України або за потреби).

Особливістю цього процесу у Збройних Силах України та інших складових сил оборони є те, що правові засади щодо його

забезпечення Законом України “Про національну безпеку України” або іншими законодавчими актами наразі не достатньо визначені. Серед нормативно-правових актів, які певною мірою визначають організаційні та методичні засади проведення такої процедури у ЗС України та інших складових СО за функціональними групами спроможностей є “Порядок проведення оборонного огляду Міністерством оборони”, затверджений постановою Кабінету Міністрів України 31.10.2018 № 941, а також Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей у Міністерстві оборони України та ЗС України, затверджені МО України 12.06.2017, Тимчасові рекомендації з проведення огляду спроможностей за функціональними групами спроможностей в Міністерстві оборони України, ЗС України та інших складових сил оборони, затвердженими МО України 18.10.2018.

У зазначеному Порядку (пп. 2 п. 5) *огляд спроможностей* за їх функціональними групами визначений як завдання оборонного огляду. За рішенням МО у разі потреби він може проводитися до початку оборонного огляду як *окремий захід* з метою отримання вихідних даних для оборонного планування та опрацювання (уточнення) наявних документів довгострокового планування (п. 13).

Вітчизняні військові фахівці, виходячи з досвіду держав – членів НАТО, запропонували формувати стандартний каталог спроможностей типових структур військ (сил) за такими *категоріями (складовими)* основних оперативних спроможностей: готовність військ (сил); розвідка; розгортання та мобільність; застосування військ (сил); управління та зв’язок; логістичне забезпечення; живучість та захист військ (сил)⁷⁹.

Готовність військ (сил) характеризує їх здатність щодо створення та утримання необхідної (достатньої) кількості військ (сил) для своєчасного і ефективного реагування на загрози (виклики) в прогнозованих ситуаціях, що зумовлені змінами в обстановці, із забезпеченням можливості нарощування складу військ (сил) з використанням встановленої системи ступенів бойової готовності та проведення ротацій військ (сил), які будуть задіяні у поточних операціях (діях) для виконання завдань за прогнозованими

⁷⁹ Розроблення теоретичних та практичних засад проведення оборонного огляду в Збройних Силах України з метою ефективного формування воєнної політики. Київ: ЦВСД НУОУ, 2011. 188 с.

ситуаціями, а також готовність особового складу до виконання завдань, його навченість і досвід дій в аналогічних ситуаціях.

Розвідка – здатність щодо збирання, оброблення та своєчасного доведення достовірної інформації до керівництва та забезпечення ефективності її використання у прогнозованому сценарії. Характеризує весь комплекс розвідувальних спроможностей (технічних, організаційних), включає здатність до отримання інформації не тільки підрозділами чи структурами ЗС України та інших складових СО, а й здатність інших міністерств і відомств щодо її отримання, включно з інформаційним обміном (наприклад щодо природних чи техногенних аварій та катастроф).

Розгортання та мобільність характеризує здатність щодо своєчасного зосередження військ (сил) та засобів у визначеному місті (розгортання) та здійснення ними швидких переміщень під час виконання завдань у районі дій (мобільність) відповідно до умов прогнозованого сценарію.

Застосування військ (сил) характеризує здатність щодо ефективного застосовування військ (сил), озброєння і військової техніки у будь-яких умовах обстановки, насамперед, застосування військ (сил) для виконання завдань за визначеними сценаріями.

Управління та зв'язок характеризує здатність до організації та ефективного здійснення управління військами (силами) під час підготовки та в ході виконання визначених їм завдань у прогнозованих сценаріях.

Логістичне забезпечення характеризує здатність щодо організації та ефективного здійснення своєчасного матеріально-технічного забезпечення виконання завдань за визначеними сценаріями, у тому числі в операціях, бойових та інших діях військ (сил) упродовж усього часу їх ведення для забезпечення досягнення мети їх застосування.

Живучість та захист військ (сил) – здатність щодо забезпечення мінімізації наслідків від будь-яких дій противника (включаючи застосування зброї масового ураження) та негативного впливу середовища, у тому числі від наслідків природних і техногенних аварій та катастроф, чи інших факторів, обумовлених прогнозованим сценарієм.

Метою огляду спроможностей, на відміну від комплексного та оборонного оглядів, Тимчасовими рекомендаціями МО України

(п. 2.1) визначено уточнення переліків наявних та необхідних спроможностей, формування переліку критичних спроможностей для подальшого розроблення (уточнення, внесення змін) і внесення до Єдиного переліку (*Каталогу*) спроможностей сил оборони та їх функціональних груп з розподілом відповідальності за їх підтримання та планування розвитку⁸⁰.

Згаданими Рекомендаціями МО України (п. 2.2) визначені такі завдання огляду спроможностей:

уточнення переліку наявних та необхідних спроможностей Міністерства оборони України, ЗС України та інших складових сил оборони (спільних оборонних спроможностей), а також вимог до них;

формування переліку критичних спроможностей тих само структур та уточнення їхнього місця у логічно-ієрархічній структурі спроможностей сил оборони;

перегляд (уточнення) кількості та змісту функціональних груп спроможностей (логічно-ієрархічної структури спроможностей сил оборони);

розроблення чи уточнення або внесення змін до Каталогу спроможностей сил оборони.

За досвідом держав – членів НАТО огляд спроможностей ЗС України та інших складових сил оборони доцільно проводити не тільки для їх розвитку та виконання завдань за призначенням, а й для підвищення ефективності їх *бойових потужностей* через *додаткові та посилені спроможності* для активної оборони держави “у поточних і прогнозованих умовах безпекового середовища”, що потребує Закон України “Про національну безпеку України” (ст.1).

Про такий підхід йдеться і у Військовому посібнику США (FM 3.0)⁸¹, у якому визначено, що бойові потужності не повинні виражатися у кількісній формі, а у порівнянні з “*потужностями та спроможностями противника*”, оскільки у воєнних операціях потужність військ (сил) є визначальною основою і орієнтиром для нарощування її за рахунок посилення необхідними спроможностями.

Вирішальним серед зазначених компонентів у зазначеному Військовому посібнику (р. 4) виділяють *керівництво* та

⁸⁰ *Каталогом спроможностей* за Рекомендаціями МО України визначають “документ, що містить перелік основних спроможностей (оперативних, бойових, спеціальних), опис їх характеристик та вимог до них” (п. 2.7).

⁸¹ Військовий посібник (ВП 3.0). Операції. Київ. 2016. 123 с.

майстерність командирів. Саме вони уповноважені осмислювати спроможності з погляду на потреби підвищення бойових потужностей для ведення ефективних бойових дій через посилення або розвиток відповідних складових категорій спроможності, які стосуються передусім стану фахової майстерності керівництва складовими сил оборони й військового управління.

Із переліку основних завдань та заходів щодо огляду спроможності ЗС України та інших складових СО за функціональними групами видно, що функціональні спроможності та вимоги до них мають бути об'єктивно оцінені, систематизовані, класифіковані та підібрані для внесення їх до Каталогу спроможностей сил оборони і відповідного програмного забезпечення, яке використовуватиметься в рамках функціонування системи управління вимогами до спроможностей.

Оцінювання спроможності військ (сил) здійснюється за їх базовими компонентами (складові) спроможності (DOTMLPFI), які є визначальними для всебічного аналізу і планування спроможностей, їх створення, розвитку та оцінювання (рис. 4).



Рис. 4. Базові компоненти (складові) спроможності проможностіспроможності

(D) *Доктринальна база* – доктрини, настанови, статuti, стандартні операційні процедури та інші керівні документи, що визначають засади і принципи, на яких базується функціонування і застосування військ (сил), для ефективної реалізації державної політики у сфері воєнної безпеки;

(O) *Організація* – військова організаційна структура або її елемент з відповідним складом сил і засобів для виконання завдань за призначенням, які відповідають вимогам до спроможності;

(T) *Підготовка* – система підготовки відповідних сил і засобів, що забезпечує певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань, які відповідають вимогам до органів управління, штабів, військ (сил) виконувати покладені завдання. Підготовка також охоплює нематеріальні аспекти функціонування військ (сил) та підтримує реалізацію матеріальних рішень;

(M) *Ресурсне забезпечення* – забезпеченість спроможності необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами;

(L) *Якість управління та освіта* – професійний розвиток керівного складу усіх ланок через освіту, підготовку, досвід, самовдосконалення з метою виховання найбільш професійно підготовлених лідерів;

(P) *Персонал* – кваліфікований та мотивований особовий склад (у тому числі військового резерву), який забезпечує вимоги до спроможності шляхом поєднання зусиль командирів усіх рівнів та вищого керівництва щодо підтримки особового складу Збройних Сил для успішного виконання ним завдань в мирний час та в особливий період;

(F) *Військова інфраструктура* – об'єкти, окремі споруди та пов'язані з ними комунікації (шляхи сполучення) і землі, призначені для забезпечення виконання військами (силами) завдань за призначенням, їх розміщення, забезпечення життєдіяльності і підготовки;

(I) *Сумісність* – доктринальна, оперативна і технічна сумісність сил і засобів для спільних дій у складі міжвидового угруповання військ (сил), сил оборони, а також багатонаціональних формувань.

Під час визначення *необхідних спроможностей* виходять із поняття, яке застосовується в НАТО, за яким “спроможність” (*capability*) визначається як здатність досягати потрібного ефекту за заданих стандартів та умов на основі комбінації засобів і способів для вирішення комплексу завдань⁸².

З урахуванням цього визначення виходять з таких вихідних даних:

завдання або комплекс завдань, які необхідно виконувати у прогнозованих ситуаціях;

стандарты та умови виконання завдань;

способи і засоби виконання завдань, які переважно комбінуються (консоліднуються).

Процес визначення необхідних спроможностей сил оборони під час оборонного огляду включає процедури:

визначення необхідних спроможностей відповідно до завдань, які визначаються для прогнозованих ситуацій;

визначення розбіжностей між наявними і необхідними спроможностями сил оборони за прогнозованими ситуаціями, тобто “*критичні спроможності*”, що є абсолютно важливими для досягнення необхідного результату (ефекту) відповідною структурою та потребують створення (розвитку) й утримання у пріоритетному порядку;

планування досягнення необхідних спроможностей у довготривалій перспективі на основі ресурсного балансу.

Суть цього процесу полягає у переході від наявних спроможностей, обумовлених поточними сценаріями, до необхідних для ефективних дій за визначеними сценаріями і ситуаціями. Кількість спроможностей має відповідати кількості визначених завдань за ситуаціями для досягнення потрібного ефекту під час виконання визначених завдань, що може бути забезпечене за допомогою формування найефективнішої комбінації засобів і способів для визначених умов і стандартів.

Окремі засоби та способи досягнення необхідних спроможностей у даних умовах можуть бути надані у формі стандартних, які визначені у бойових статутах та інших документах.

⁸² Словник основних термінів та скорочень, які використовуються в НАТО. Київ: “МП Леся”, 2004. 568 с.

Однак для певних категорій необхідних спроможностей ці засоби і способи повинні бути описані або визначені завчасно.

У результаті порівняння спроможностей визначають розбіжності між наявними та необхідними спроможностями, які можуть бути *критичними*, тобто такими, що є абсолютно важливими для досягнення необхідного результату (ефекту) відповідною структурою, потребують створення (розвитку) та утримання у пріоритетному порядку, або зайвими (надлишковими), або такими, що відповідають завданням (паketу завдань для визначеного сценарію). Решта значень є проміжними.

За рекомендаціями МО України спроможності класифікуються як необхідні, наявні та критичні.

Необхідними спроможностями визнають ті, які повинні знаходитися у розпорядженні відповідного командира (начальника) у визначений час та місці для виконання завдань у певних умовах та з необхідним результатом (ефектом).

Наявні спроможності – ті, що є у розпорядженні відповідного командира (начальника) для виконання завдань, але можуть бути недостатніми для досягнення необхідного результату (ефекту).

Критичні спроможності – ті, що є абсолютно важливими для досягнення необхідного результату (ефекту) відповідною структурою і потребують створення (розвитку) та утримання у пріоритетному порядку.

Результат оцінювання спроможностей (оперативних, бойових, спеціальних) за кожною ситуацією (відповідним сценарієм) зводиться в єдину таблицю з метою визначення переліку заходів для досягнення визначених необхідних спроможностей.

Перелік заходів для розвитку спроможності може стосуватися базових її компонентів (складових), зокрема:

приведення доктринальних положень щодо підготовки та застосування ЗС України та інших складових СО, бойових статутів, настанов із застосування родів військ (сил) та спеціальних військ, інших нормативних документів, що регламентують їх функціонування, у відповідність до визначених вимог до спроможностей для виконання завдань за визначеними сценаріями;

переходу від однієї організаційної структури до нової, що відповідатиме вимогам до їх спроможності для виконання завдань за призначенням;

удосконалення системи підготовки персоналу, підрозділів, частин, з'єднань та органів військового управління;

забезпечення необхідним ОВТ (задоволення потреб у нових і відновлених (відремонтованих) зразках озброєння та військової техніки з урахуванням їх життєвого циклу), обладнанням, МТЗ та витратними матеріалами, а також фінансовими ресурсами;

забезпечення належного професійного рівня керівного складу, розвитку військової освіти та науки, проведення наукових досліджень в інтересах оборони, практичної спрямованості науково-дослідної діяльності на створення нових видів (зразків) озброєння та військової техніки з урахуванням ресурсних можливостей держави.

За результатами огляду та оцінювання спроможностей можуть бути прийняті рішення щодо утримання наявних та нарощування (модернізації) спроможностей, а також формування нових і позбавлення від зайвих чи надлишкових.

Утримання наявних спроможностей включає проведення заходів за визначеними їх базовими компонентами (складовими) з метою забезпечення необхідного стану й здатності наявних сил і засобів виконувати завдання за сценаріями.

Нарощування (модернізація) наявних спроможностей означає: поповнення їх наявними силами і засобами з метою досягнення амбіційного рівня спроможностей для виконання завдань за сценаріями.

удосконалення системи кадрового забезпечення, створення умов залучення кваліфікованого персоналу для виконання завдань в інтересах оборони;

удосконалення соціальної та гуманітарної політики, роботи з особовим складом;

створення, підтримання та модернізації наявної інфраструктури; досягнення доктринальної, оперативної та технічної сумісності складових сил оборони, а також для їх спільних дій у складі багатонаціональних формувань.

Формування нових спроможностей, як правило, потребує створення нових підрозділів ЗС України (переформування існуючих), нових систем озброєння та військової техніки, управління й інших складових для виконання завдань за прогнозованими сценаріями.

Позбавлення від зайвих та надлишкових спроможностей військ (сил) передбачає вивільнення їх від виконання окремих функцій,

скорочення військових частин і підрозділів, оптимізацію військової інфраструктури.

На підставі такого аналізу визначається обсяг ресурсів та їх вартість (потреба в ресурсах) на формування, утримування, нарощування чи позбавлення від зайвих спроможностей.

Визначені потреби в ресурсах є вихідними даними для середньо- та короткострокового оборонного планування.

Для огляду та оцінювання спроможностей можливе використовувати методологію, визначену відповідними стандартами НАТО:

AFS Vol. VII (*CREVAL*) – для сухопутних військ;

AFS Vol. VI (*TACEVAL*) – для повітряних сил;

AFS Vol. VIII (*MAREVAL*) – для військово-морських сил;

AFS Vol. IX (*Evaluation of Joint HQs*) – для об'єднаних штабів;

AFS Vol. XI (*SOFVAL*) – для сил спеціальних операцій.

Підвищення ефективності підсумкових документів

Правовою основою забезпечення виконання визначених силам оборони завдань покликана стати *Стратегія воєнної безпеки України*, яку має розробляти Міністерство оборони України за результатами оборонного огляду відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України, введеного в дію Указом Президента України, після затвердження Стратегії національної безпеки України.

Саме за результатами проведених за законом оглядів має формуватися перспективна модель сектору безпеки і оборони шляхом послідовного нарощування спроможностей його складових до виконання завдань за призначенням та формування на цій основі боєздатних, мобільних, підготовлених на належному рівні, всебічно забезпечених сил безпеки і сил оборони, здатних захистити національні інтереси України й брати активну участь у міжнародних заходах з підтримання миру і безпеки (дод. 1, п. 6 ст. 27).

Стратегія воєнної безпеки. Відповідно до Закону України “Про національну безпеку України” вона визначена як “документ, у якому викладається система поглядів на причини виникнення, сутність і характер сучасних воєнних конфліктів, принципи і шляхи запобігання їх виникненню, підготовку держави до можливого воєнного конфлікту, а також на застосування воєнної сили для захисту

державного суверенітету, територіальної цілісності, інших життєво важливих національних інтересів” (пп. 20, п.1, ст.1).

Закон визначає Стратегію воєнної безпеки України як основу для розроблення Стратегічного оборонного бюлетеня України, програмних документів з питань оборони та розвитку сил оборони, розвитку озброєння та військової техніки, оперативних планів і планів застосування сил та засобів оборони (додаток 1, п. 3, ст. 28).

Сутність Стратегії воєнної безпеки України залежить від воєнно-політичної обстановки, у якій вагоме місце займають стан потужності військ (сил), їх спроможності та наявні ресурси для їх досягнення. У деяких зарубіжних державах стратегія реалізується у рамках воєнної політики (*National Defence Policy*).

Очевидно, що стратегічний документ такого рівня має розроблятися на основі відповідних наукових досліджень, важливою складовою яких мають бути, у першу чергу, результати оборонного огляду Збройних Сил України та інших складових сил оборони з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, зокрема щодо визначення моделі та структури Стратегії воєнної безпеки, порядку її розроблення та реалізації, що дасть можливість представити її не тільки як особливий життєво необхідний окремий нормативно-правовий акт, а й окреслити специфічні його сторони, які можуть впливати на вибір засобів, способів та методів забезпечення воєнної безпеки і оборони держави, особливо у період агресії РФ проти України та в особливий період. Проте наявні такі акти досить суперечливі і неоднозначні. Наприклад сутність та призначення Стратегії воєнної безпеки розуміють і сприймають по-різному, зокрема, як “науку про ведення війни, мистецтво”, “вчення про краще розташування та застосування усіх воєнних сил і засобів”, “складову частину воєнного мистецтва, його вищу область, яка охоплює теорію і практику підготовки збройних сил до війни, її планування й ведення”, “комплексну програму практичних дій” або “систему поглядів на існуючі (наявні та потенційні) загрози національній безпеці держави у воєнній сфері” чи як “довгостроковий програмно-аналітичний документ, який у разі потреби може щорічно уточнюватися”, “як систему взаємозв’язаних мети, цілей, завдань, а

також принципів, шляхів, способів, ресурсів, сил і засобів їх досягнення”⁸³.

Військова стратегія Румунії (2000) називає таку стратегію воєнною, “одним з базових керівних документів у сфері національної оборони, яким визначаються фундаментальні цілі та напрями воєнної політики держави, місце, роль, принципи розбудови та застосування національних збройних сил на період дії Стратегії національної безпеки Румунії”⁸⁴.

Автори одного із словників розглядають воєнну стратегію як процес реалізації на практиці воєнної політики, воєнної доктрини і воєнних концепцій, який постійно проводить керівництво збройних сил; як свого роду “*директивну технологію*” з впровадження в життя всього різновиду вищих воєнно-політичних, доктринальних і концептуальних настанов⁸⁵.

Законом України “Про національну безпеку України” від 20.06.2018 (ст.1) вона визначена як “документ, у якому викладається певна система поглядів”.

Виходячи із зазначених реалій та чинного законодавства України, тут доцільно дійти висновку, що Стратегія воєнної безпеки України є однією із складових Стратегії національної безпеки України, що має визначати не погляди чи загрози і виклики, а, власне, напрями дій та завдання Збройних Сил України та інших складових сил оборони для практичної реалізації ними визначених їм Стратегією спільних завдань щодо оборони держави від агресора, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності, а також реальні шляхи, способи і засоби своєчасного виявлення, запобігання і нейтралізації реальних та потенційних воєнних загроз національній безпеці України.

Законом України “Про національну безпеку України” (п. 1, ст. 28) (додаток 1) такий формат Стратегії визначений як основа для розроблення Стратегічного оборонного бюлетеня України, програмних документів з питань оборони і розвитку Збройних Сил України та інших складових сил оборони, озброєння і військової

⁸³ Стратегія воєнної безпеки України: проблеми формування. Зб. науково-аналітичних статей. Київ: НА СБУ, 2007. С. 28–39; Шпура М. І. Стратегія воєнної безпеки України. *Наука і оборона*. 2003. № 3. С. 21–26.

⁸⁴ Стратегічна панорама. 2005. № 2. С. 42 – 51.

⁸⁵ Война и мир в терминах и определениях. М.: Изд. дом. 2004. 624 с.

техніки, оперативних планів і планів застосування військ (сил) та засобів оборони. За результатами визначених цим же законом (п. 1, ст. 28) оглядів формується перспективна модель сектору безпеки і оборони шляхом послідовного нарощування спроможностей його складових до виконання завдань за призначенням і формування на цій основі боєздатних, мобільних, підготовлених на належному рівні, всебічно забезпечених Збройних Сил України та інших складових сил оборони, здатних захистити національні інтереси України та брати активну участь у міжнародних заходах з підтримання миру і безпеки.

Вибір моделі та структури Стратегії. У теорії воєнної безпеки немає єдиного підходу до остаточного обґрунтування цього питання. На практиці виокремлюють два принципові підходи, за якими Стратегію воєнної безпеки представляють у рамках Стратегії національної безпеки держави та Воєнної доктрини або у вигляді окремого документа, як визначено ст. 28 Закону України “Про національну безпеку України”.

На нашу думку, визначений законом формат Стратегії воєнної безпеки, тобто як окремий концептуальний стратегічний документ, має ціліснішу й завершену модель (конструкцію), яка може забезпечувати більш плідну діяльність визначеного законом кола суб’єктів, а саме сил оборони.

Зауважимо, що на цей час не існує єдиної типової структури (обрису) такої стратегії. Проте у переважній більшості наявних, окрім досить типової для європейських країн вступної частини, наводять аналіз навколишнього безпекового середовища, визначають національні інтереси у цій сфері, окреслюють наявні виклики, ризики і загрози, а також дієві виходи для визначення відповідних стратегічних концепцій та завдань, адекватні системи й заходи реагування на загрози і небезпечні виклики.

У цій частині також визначають засади застосування збройних сил та інших військ (сил) щодо відбиття збройного нападу (агресії) та дій у збройних конфліктах і операціях з підтримання й відновлення миру.

Спираючись на комплексне оцінювання воєнно-політичної обстановки та стратегічний прогноз її розвитку, науково обґрунтоване визначення поточних і перспективних завдань, об’єктивних потреб та реальних можливостей держави, а також на системний аналіз змісту й характеру сучасної гібридної війни, у

цьому документі доцільно визначити наявні загрози власне воєнній безпеці держави, основні напрями її забезпечення за даних умов і загроз.

Певний формат (модель) сучасної Стратегії воєнної безпеки України окреслений у ст. 28 Закону України “Про національну безпеку України”, де визначені конкретні шляхи досягнення цілей та реалізації пріоритетів державної політики у воєнній сфері та у сферах оборони і військового будівництва, до яких законом визначено:

1) безпекове середовище (глобальні, регіональні та національні аспекти) у контексті воєнної безпеки;

2) цілі, пріоритети та завдання державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва;

3) соціально-політичні, економічні та інші умови реалізації державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва, а також воєнно-політичні та воєнно-стратегічні обмеження;

4) шляхи досягнення цілей державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва;

5) ресурсне забезпечення потреб оборони;

6) перспективна модель організації оборони, ЗС України та інших складових СО в частині визначених завдань з оборони держави, стратегія та критерії досягнення спільних оборонних спроможностей;

7) ймовірні сценарії застосування сил безпеки і сил оборони до виконання завдань з оборони держави, розподілу відповідальності складових сектору безпеки і оборони за організацію оборони України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності;

8) управління ризиками.

Ці основи мають становити “дорожню карту” з розроблення зазначеного стратегічного нормативно-правового акту.

Розроблення Стратегії воєнної безпеки України. Згідно із Законом України “Про національну безпеку України” (ст. 28) Стратегію воєнної безпеки України розробляє Міністерство оборони України відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України, введеного в дію указом Президента України, після затвердження Стратегії національної безпеки України. Документ, розроблений за результатами оборонного огляду, має визначити

шляхи досягнення цілей та реалізації пріоритетів державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва.

Однак потребують вдосконалення методика та способи розроблення і реалізації такої стратегії, а складові сил оборони, які підлягають реформуванню, наближення до структур і стандартів, прийнятих у збройних силах держав – членів НАТО, для забезпечення ефективнішого виконання покладених на них завдань у сучасних безпекових умовах щодо оборони держави від агресора.

Згідно із зазначеним законом (п.1, ст. 28) Стратегія воєнної безпеки України має стати основою для розроблення Стратегічного оборонного бюлетеня України, програмних документів з питань оборони та розвитку сил оборони, розвитку озброєння та військової техніки, оперативних планів і планів застосування сил та засобів оборони.

За результатами визначених законом оглядів (п.1, ст. 28) формується перспективна модель сектору безпеки і оборони шляхом послідовного нарощування спроможності його складових до виконання завдань за призначенням і формування на цій основі боєздатних, мобільних, підготовлених на належному рівні, всебічно забезпечених сил оборони, здатних захистити національні інтереси України та брати активну участь у міжнародних заходах із підтримання миру і безпеки.

Стратегічний оборонний бюлетень України відповідно до Закону України “Про національну безпеку України” (ст. 28) розробляє МО України та подає на затвердження Президенту України через Раду національної безпеки і оборони України.

У Стратегічному оборонному бюлетені України відповідно до Рекомендацій МО України з оборонного планування на основі спроможностей (п. 5.8) пропонується визначати:

ймовірні сценарії та ситуації;

оцінку поточних спроможностей сил оборони;

основні проблеми поточного стану сил оборони та загальні погляди на їхнє вирішення;

цільовий пакет оборонних спроможностей сил безпеки й оборони на визначений період (п. 5.12 – 5.13).

Міністр оборони України вносить узгоджений у встановленому порядку проєкт Стратегічного оборонного бюлетеня України на розгляд Кабінету Міністрів України, який у свою чергу за

результатами розгляду вносить цей документ до Ради національної безпеки і оборони України для схвалення та подальшого затвердження указом Президента України.

З досвіду минулого періоду пропозиції до проєкту Стратегічного оборонного бюлетеня України відпрацьовують робочі групи під час оборонного огляду, а їх керівники подають на розгляд Міжвідомчій робочій групі з питань проведення оборонного огляду для обговорення та прийняття рішення проєкту Стратегічного оборонного бюлетеня України.

Стратегічний оборонний бюлетень України забезпечується й відповідними додатками, у тому числі з інформацією обмеженого доступу. Пакет документів, що додається до проєкту Стратегічного оборонного бюлетеня України щодо ЗС України та інших складових СО, має містити:

- аналіз нормативно-правової бази у воєнній сфері та сферах оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період;
- оцінювання викликів та загроз у цих сферах на прогностичний період;

- основні завдання й цілі ЗС України та інших складових СО щодо забезпечення воєнної безпеки і оборони держави, їх пріоритети;

- основні міжнародні зобов'язання України щодо застосування військової сили та обмеження у воєнній сфері;

- функції та завдання ЗС України та інших складових СО;

- перелік сценаріїв та ситуацій, що використовуються під час планування сил, та необхідних їм спроможностей;

- спроможності сил оборони, необхідні для виконання завдань на прогностичний період;

- спроможності, яких не вистачає ЗС України та іншим складовим СО для виконання поставлених їм спільних завдань щодо оборони держави;

- можливості держави задовольнити потреби сил оборони, забезпечити підтримання наявних та досягнення необхідних спроможностей;

- прогностичні показники обсягу видатків на фінансування сектору безпеки і оборони та сил оборони;

- заходи щодо інтеграції потреб сил оборони до стратегії соціально-економічного розвитку держави (кадри, наука, ресурси,

промисловість, виробництво, випробування, ринок озброєння, ресурси, технології, розвиток технологій в інтересах оборони):

основні засади кадрової політики у зазначених вище сферах;

основні напрями розвитку воєнної науки, проведення наукових досліджень у зазначених сферах, засади військово-технічної політики;

основні заходи щодо вдосконалення стратегічного та оборонного планування, формування єдиної стратегії бюджетного планування у зазначених сферах;

напрями зміцнення зв'язків ЗС України та інших складових СО з громадськістю;

механізми забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців та членів їхніх сімей;

напрями вдосконалення військового, воєнно-політичного та військово-технічного співробітництва.

Управління процесами оборонного планування

Оборонне планування як складова державного планування здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку Збройних Сил України та інших складових сил оборони, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ (сил), а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері, демографічних та фінансово-економічних можливостей держави.

Процес оборонного планування здійснюється з урахуванням основних характеристик та змісту процесу оборонного планування у державах-членах Організації Північноатлантичного договору (далі – НАТО) та вимог законодавства України і передбачає визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, визначення вимог до спроможностей, розподіл спроможностей за складовими сил оборони та визначення завдань розвитку, імплементацію завдань розвитку, оцінку результатів.

Основними завданнями оборонного планування є:

1) визначення цілей та основних завдань реалізації державної політики з питань національної безпеки і оборони у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва, пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони на основі оцінки безпекового середовища, з

урахуванням актуальних і потенційних викликів та загроз національній безпеці України у воєнній сфері, демографічних та фінансово-економічних можливостей держави;

2) оцінка здатності сил оборони до виконання завдань з оборони України (огляд спроможностей за функціональними групами спроможностей в Міноборони, Збройних Силах та інших складових сил оборони щодо виконання завдань за імовірними сценаріями виникнення та розвитку кризових ситуацій воєнного характеру на довгострокову перспективу), а також результатів виконання заходів розвитку за попередній період;

3) оцінювання спроможностей в Міноборони, Збройних Силах, а також в інших військових формуваннях, правоохоронних та розвідувальних органах, органах спеціального призначення з правоохоронними функціями, на які відповідно до законів України покладено функції із забезпечення оборони держави (далі – інші складові сил оборони);

4) визначення переліку необхідних спроможностей складових сил оборони, які відповідатимуть потребам сил оборони (вимоги до системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах, структури, чисельності особового складу, кількісних та якісних показників озброєння та військової техніки, інших видів матеріально-технічних засобів, військової інфраструктури, підготовленості особового складу сил оборони) з урахуванням ресурсних можливостей держави;

5) визначення переліку надлишкових спроможностей;

6) формування потреби у ресурсному забезпеченні на розвиток спроможностей складових сил оборони;

7) управління ризиками;

8) розроблення програм і планів досягнення визначених спроможностей;

9) моніторинг і контроль досягнення цілей і завдань та реалізації програм і планів досягнення визначених спроможностей.

Виходячи із загального алгоритму процесу оборонного менеджменту (рис. 1) щодо забезпечення оборонного планування розвитку військ (сил) та необхідних їм спроможностей у межах наявних ресурсів та можливостей держави для належного виконання визначених їм завдань, можна окреслити відповідний варіант

алгоритму оборонного менеджменту у даному процесі. Він включає три етапи з необхідними управлінськими заходами (рис. 5).

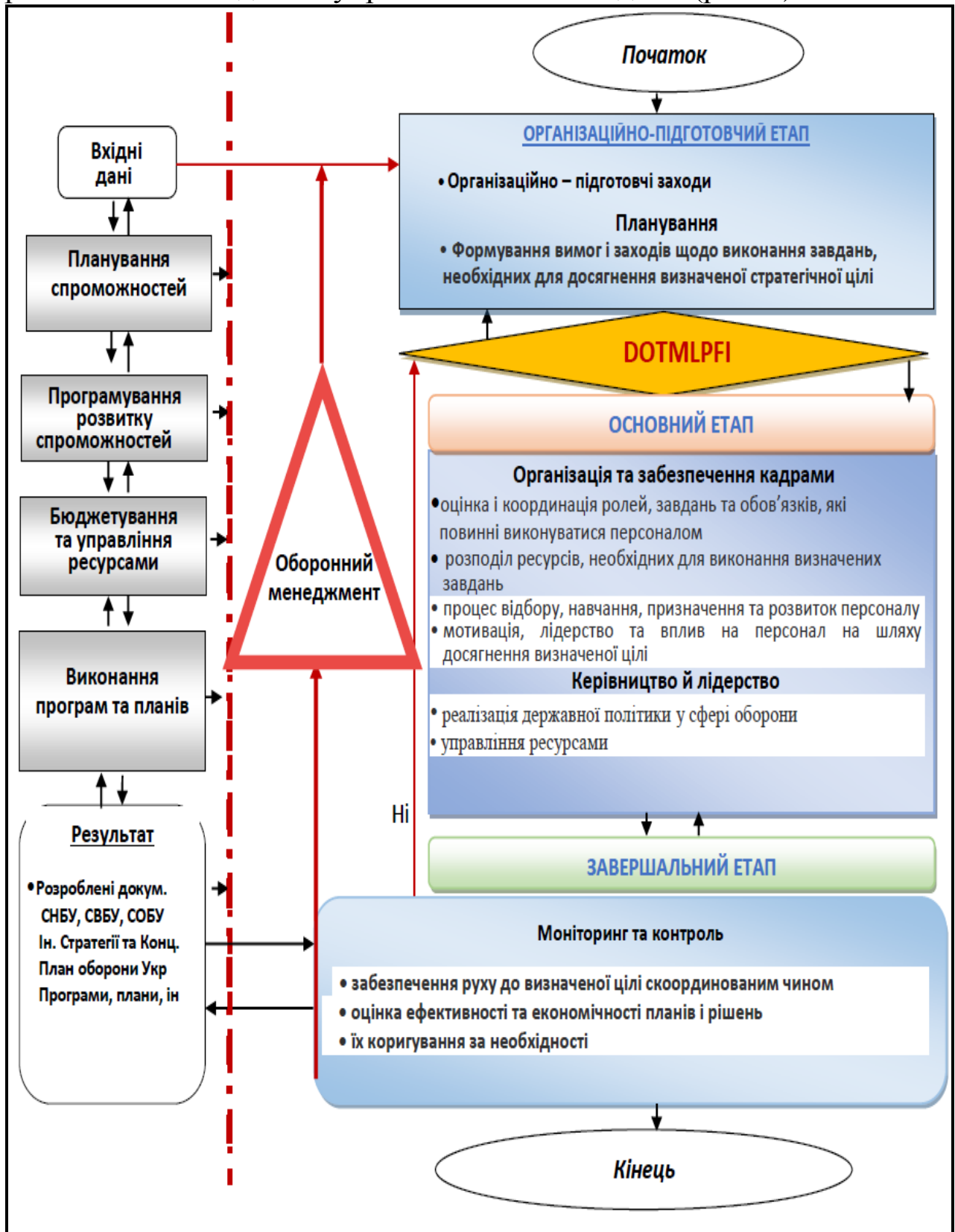


Рис. 5. Варіант алгоритму (моделі) оборонного менеджменту для забезпечення оборонного планування розвитку військ (сил) та їх спроможності

Основним елементом організаційно-підготовчого його етапу є планування певних заходів.

Планування оборонного менеджменту для забезпечення ефективнішого процесу оборонного планування полягає у визначенні цілей, пріоритетів, завдань державної політики у сфері воєнної безпеки, сферах оборони та військового будівництва, шляхів їх досягнення у довгостроковій та середньостроковій перспективі, моделі організації оборони, стратегічних напрямів розвитку спроможностей складових СО тощо.

Планування передбачає розроблення пропозицій щодо формування Стратегії воєнної безпеки України, Стратегічного оборонного бюлетеня України, а також концепцій, стратегій видів, окремих родів військ (сил) ЗС України та інших складових СО на довгострокову перспективу.

Програмування включає:

розроблення державної цільової програми розвитку ЗС України;
розроблення проєктів державних цільових програм, спрямованих на розв'язання проблем забезпечення оборони держави, зокрема оснащення сучасним озброєнням і військовою технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів, реалізацію інших заходів з посилення обороноздатності держави (далі – державні цільові оборонні програми);

розроблення комплексу програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС, який поєднує програми, підпрограми і проєкти щодо створення нових, модернізації існуючих та позбавлення від застарілих спроможностей Міністерства оборони і ЗС України та використовується як основний інструмент реалізації державної цільової програми розвитку ЗС України.

Бюджетування і ресурсне забезпечення передбачає:

розроблення орієнтовних планів та планів утримання і розвитку ЗС з визначенням заходів і видатків для утримання існуючих спроможностей та окремо програм і проєктів для створення нових, модернізацію існуючих та позбавлення від застарілих спроможностей Міністерства оборони України і ЗС України;

підготовку бюджетних запитів та формування кошторисів Міністерства оборони України;

розроблення основних показників державного оборонного замовлення.

Виконання передбачає реалізацію програм розвитку спроможностей ЗС України шляхом управління програмами, підпрограмами і проєктами, супроводження виконання спланованих заходів, за необхідності, внесення до них змін та здійснення перерозподілу ресурсів для забезпечення досягнення визначених цілей та ефективного використання бюджетних коштів.

Одним із основних елементів процесу оборонного планування, яким потрібно управляти, є формування *функціональних груп спроможностей*. Вони мають забезпечити єдиний понятійний апарат при здійсненні оборонного планування, управління ресурсами, а також планування та управління розвитком спроможностей.

Кожна з функціональних груп є сукупністю спроможностей, згрупованих для полегшення аналізу, розроблення стратегій розвитку, прийняття інвестиційних рішень, планування розвитку спроможностей та їх носіїв, а також управління цілями розвитку спроможностей у ході їх досягнення.

Функціональні групи спроможностей рекомендовані МО України для використання під час оцінювання спроможностей, формування (уточнення) вимог до спроможностей, розроблення цільових програм розвитку спроможностей, планів державних закупівель та постачання матеріально-технічних засобів, озброєння та військової техніки у війська (сили), капітального будівництва, підготовки складових СО, розвитку військової науки та оборонних технологій, бюджетного запиту МО України, здійснення єдиного керівництва виконанням запланованих заходів.

Спроможності Міністерства оборони України, ЗС України та інших складових СО зведені у *вісім функціональних груп* (рис. 6)⁸⁶:

1. Урядування в оборонній сфері (*Defence Governance – DG*) – охоплює спроможності щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері національної оборони, у тому числі визначення засад воєнної політики, оборонної політики, військової кадрової політики, військово-технічної політики, політики оборонних закупівель; організації в силах оборони заходів оборонного планування, організації планування оборони України, організації та

⁸⁶ Затверджені МО України 09.12.2019.

здійснення державних закупівель державного регулювання у галузі державної авіації та використання повітряного простору, координації протимінної діяльності, здійснення в установленому порядку координації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування щодо підготовки держави до оборони; управління об'єктами та ресурсами; надання адміністративних послуг і виконання інспекційно-наглядових функцій.



Рис. 6. Функціональні групи спроможностей МО України, ЗС України та інших складових сил оборони

2. Планування розвитку та забезпечення готовності військ (сил) (*Force Development & Readiness – FDR*) – спроможності щодо планування розвитку військ (сил), їх ресурсного планування, наукової та науково-технічної діяльності, підготовки, надання адміністративних послуг, забезпечення їх готовності до застосування та верифікаційної діяльності.

3. Командування та управління (*Command & Control – C2*) – охоплює спроможності органів управління сил оборони зі стратегічного керівництва (на стратегічному рівні) та з управління застосуванням (на оперативному рівні).

4. Розвідка (*Intelligence – I*) – спроможності сил оборони щодо збирання, обробки, аналізу та прогнозування, доведення розвідувальних відомостей.

5. Застосування (*Engage – E*) – охоплює спроможності військових частин і підрозділів з виконання основних завдань за призначенням як самостійно, так і у складі міжвидових угруповань.

6. Забезпечення (*Sustain – S*) – спроможності сил оборони щодо логістичного та медичного забезпечення.

7. Зв'язок та інформаційні системи (*Communication & Information Systems – CIS*) – спроможності сил оборони з організації (забезпечення) зв'язку та обміну інформацією в інформаційних системах.

8. Захист та живучість (*Protect – P*) – спроможності сил оборони щодо захисту від загроз з повітря, моря, протимінної боротьби, радіаційної, хімічної, біологічної та ядерних загроз, придушення засобів радіоелектронної розвідки (радіоелектронної боротьби) противника.

Розподіл спроможностей на групи дозволяє визначити їх складові (підспроможності), що полегшує ідентифікацію та планування їх формування, утримання, нарощування (модернізацію), а також визначити список об'єднаних спроможностей та конкретні спроможності (завдання) видів Збройних Сил України та інших складових сил оборони.

Зміст функціональних груп спроможностей підлягає періодичному перегляду. У разі перегляду функціональних груп спроможностей організовуються (забезпечуються):

огляд спроможностей за функціональними групами;

визначення кількості та змісту функціональних груп спроможностей, відповідальних за планування розвитку й досягнення спроможностей у межах функціональних груп спроможностей;

оцінювання та визначення вимог до спроможностей у Міністерстві оборони України, ЗС України та інших складових СО;

підготовка пропозицій щодо уточнення (внесення змін) до Єдиного переліку (каталогу) спроможностей Міністерства оборони України, ЗС України та інших складових СО.

Крім цього, забезпечується оцифрування функціональних груп спроможностей та ведення їх в електронному вигляді.

Кожна з функціональних груп спроможностей у ході аналізу деталізується для визначення необхідних (наявних) спроможностей на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. На кожному з цих рівнів може бути кілька груп (підгруп) спроможностей. При цьому враховують вимоги Стратегії національної безпеки України, Стратегії воєнної безпеки України, відповідних актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших стратегічних документів у воєнній сфері, сферах оборони та військового будівництва.

Для прийняття раціонального рішення з вибору (розвитку) спроможностей щодо виконання певних завдань та визначення пріоритетності їх досягнення можна застосовувати інші наявні методики (розрахункові задачі), спеціальне математичне програмне забезпечення.

Кожен варіант рішення оцінюють з погляду на його ефективність щодо виконання визначених завдань, а також вартість трансформації наявного складу у перспективний. Вартість визначається обсягами ресурсів на переформування наявного складу сил оборони, складається з витрат на персонал, озброєння та військову техніку, запаси матеріально-технічного забезпечення, військову інфраструктуру.

Ефективність виконання визначених завдань і вартість досягнення необхідних спроможностей є критерієм вибору оптимального варіанта перспективного складу сил оборони.

Згідно Закону України “Про національну безпеку України” (ст. 25) планування у сферах національної безпеки й оборони поділяється на довгострокове (понад 5 років), середньострокове (до 5 років) та короткострокове (до 3 років).

Документами довгострокового планування є Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегія кібербезпеки України, Національна розвідувальна програма.

Документами середньострокового планування є інші стратегічні документи, програми щодо розвитку складових сектору безпеки і оборони, зокрема оснащення їх сучасним озброєнням і військовою технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів та необхідних для цього потужностей оборонно-промислового комплексу, реалізація інших заходів з посилення обороноздатності держави.

Короткострокове планування передбачає щорічне розроблення планів утримання та розвитку (діяльності) складових сектору безпеки і оборони, основних показників державного оборонного замовлення (на трирічний період), у яких визначаються завдання щодо реалізації документів довгострокового і середньострокового планування.

Основними даними для здійснення довгострокового оборонного планування є:

результати аналізу стану та визначення тенденцій розвитку воєнно-політичної, воєнно-економічної та воєнно-стратегічної обстановки в Україні та навколо неї, напрямів розвитку збройних сил держав – членів НАТО, характеру сучасних збройних конфліктів, реальних і потенційних воєнних загроз національній безпеці України у воєнній сфері;

наявні спроможності ЗС України, які визначають їх готовність до виконання завдань за призначенням;

положення (вимоги) нормативно-правових актів, відповідно до яких повинні діяти структурні підрозділи та органи військового управління з питань довгострокового планування, їх утримання та розвитку тощо;

тенденції розвитку воєнної науки, технологій, форм і способів застосування ЗС України, технічних засобів збройної боротьби та змін структури сектору безпеки і оборони України;

проблеми розвитку ЗС України й інших складових СО, шляхи їх вирішення;

результати виконання комплексного документа щодо розвитку їх спроможностей, державної програми розвитку озброєння і військової техніки, плану утримання та розвитку тощо.

Забезпечення досягнення зазначених результатів – завдання оборонного менеджменту, саме ефективного управління даним процесом.

Розділ IV

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТІ ВІЙСЬК (СИЛ)

Методологічні основи

Методологічними основами розвитку спроможності військ (сил) вважають систему логічно пов'язаних між собою теоретичних, власне методологічних, правових, методичних та організаційно-технічних складових і процедур з метою отримання достовірних даних про сутність, зміст та основні напрями розвитку спроможностей військ (сил) для підтримання необхідного рівня їх бойової готовності і здатності до виконання визначених їм завдань щодо оборони держави, підвищення рівня оперативної сумісності з підрозділами збройних сил держав – членів НАТО та ЄС для виконання спільних завдань.

Методологія визначає систему підходів, принципів, методів, способів і показників досягнення поставленої мети та формування необхідних спроможностей.

Аналіз сучасних наукових джерел показує, що немає єдиного бачення цих проблем і шляхів їх розв'язання, у тому числі й визначення поняття “*спроможності*”, тим паче “*спроможностей складових сил безпеки і оборони*”. Зокрема, у іноземних джерелах визначено, що *спроможність* – це “обумовлена певними ресурсами та можливостями здатність досягати вимірюваного результату під час виконання завдання у визначених умовах відповідно до визначених стандартів”⁸⁷.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови “спроможність” визначається як *властивість* та *здатність* до здійснення чого-небудь; *наявність умов*, сприятливих для чого-небудь; *обставини*, які допомагають чомусь; *можливість*⁸⁸.

Як зазначалося вище, у зарубіжній літературі *спроможності (capabilities)* визначені як *здатність досягати потрібного ефекту*

⁸⁷ Defense Capability Development Manual (Canberra: Defense Pablishin Service, Department of Devense, 2006).

⁸⁸ Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ: ВТФ “Перун”, 2005. 1728 с.

при заданих стандартах і умовах на основі комбінації засобів і способів, які використовуються для вирішення набору завдань⁸⁹.

Австралійські планувальники визначають спроможність як *потужність* для досягнення та підтримання бажаного оперативного ефекту у реальному середовищі протягом конкретного часу⁹⁰.

У США територіальні структури (*Homeland Security*) користуються визначенням за яким спроможність забезпечує засоби для виконання одного або більше критично важливих завдань у визначених умовах згідно з конкретними стандартами.

В Україні поняття “*спроможність*” визначається по-різному. Зокрема, у Стратегічному оборонному бюлетені України вона визначена як *кількісні та якісні показники*, що характеризують *здатність* складових сил оборони виконувати покладені на них завдання щодо оборони держави і відбиття збройної агресії проти України з урахуванням наявних можливостей держави.

Відповідно в цьому документі стратегічними цілями визначені впровадження ефективної політики, системи планування і управління ресурсами в секторі безпеки і оборони з використанням сучасних євроатлантичних підходів, а також досягнення оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей сил оборони, необхідних для гарантованої відсічі збройної агресії, оборони держави, підтримання миру та міжнародної безпеки.

Однак їх аналіз виявляє певні невідповідності теорії і практики стратегічного і оборонного планування з цих проблем, розбіжності у поглядах фахівців, пов’язані з відсутністю єдиного бачення понятійного апарату та методології трансформації й розвитку спроможностей у кількісно-якісні показники для переходу Збройних Сил України та інших складових сил оборони до планування саме на основі спроможності, а також належного науково-методичного оцінювання наявних спроможностей складових сил оборони, які необхідно підтримувати чи нарощувати (модернізувати), формувати чи позбавлятися від зайвих і надлишкових.

Наявний стан понятійно-категорійного апарату із зазначених проблем вказує на необхідність вдосконалення та впровадження його,

⁸⁹ Joint Defense Capabilities Studies (Improving DOD Strategic Planning, Resourcing and Execution to Satisfy Joint Capabilities). Final Report, 2004. 128 p.

⁹⁰ National Preparedness Guidance, Homeland Security Presidential Directive 8 (Department of Homeland Security, April 2005), p. 6 – 7.

наближення до принципів і стандартів, прийнятих у державах – членах НАТО.

У чинній Воєнній доктрині України вжито термін “спроможності сил оборони”, який розглядається як *здатність досягти необхідного результату* під час виконання завдань з питань оборони у певних умовах відповідно до визначених сценаріїв дій та з використанням наявних ресурсів. Разом з тим у Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, схваленій Указом Президента України від 14.03.2016 № 92/2016, застосовані терміни “*можливість*” (р. II) та “*здатність*”. Там само йдеться і про “*оперативні спроможності складових сектору безпеки і оборони*” (р. I), “*збереження спроможності до нарощування оперативних можливостей*” (р. III) тощо.

У деяких інших галузевих документах застосовані й інші поняття, зокрема: *спроможності сил оборони*, *військово-морські спроможності*; *спільні спроможності сил оборони*; *оперативні (бойові, спеціальні) спроможності сил оборони* тощо.

У словнику НАТО *спроможності (capabilities)* визначені як *здатність досягати* потрібного ефекту при заданих стандартах та умовах на основі комбінації засобів і способів, застосовуваних для вирішення набору завдань⁹¹.

Аналіз наявних визначень термінів “спроможність”, “можливість”, “здатність” та їх взаємозв’язку вказують на їх неоднозначність та недосконалість. Проте визначення цих термінів мають певні загальні ознаки і *властивості*, а саме: комплексність, універсальність, адаптивність, слабка формалізованість, які дають можливість їх розрізняти.

Комплексність означає, що спроможності складаються із кількох компонентів (завдання, стандарти, умови, сили і засоби).

Універсальність свідчить про те, чи можуть сили і засоби залучатися для виконання різних завдань у різних умовах.

Адаптивність означає здатність до зміни (нарощування, доповнення, поєднання з іншими спроможностями) в умовах зміни самих завдань у наявних ситуаціях або у разі виникнення нових завдань у нових ситуаціях.

⁹¹ Словник основних термінів та скорочень, які використовуються в НАТО. Київ: “МП Леся”, 2004. 568 с.

Слабка формалізованість – неможливість опису спроможностей за формальними (математичними) методами.

Ключовий їх показник “*необхідний результат*” або “*потрібний ефект*” для різних завдань виміряти однозначно неможливо. Саме тому разом із кількісними показниками та умовами їх досягнення важливе значення має суб’єктивне оцінювання спроможностей військовими фахівцями на основі досвіду та практичного застосування військ (сил) під час виконання завдань на навчаннях, тренуваннях, участі у миротворчих місіях, походах та інших формах застосування військ (сил).

Отже, аналіз наявних методологічних і правових основ, зокрема понятійно-категорійного апарату, визначень, ознак та сутності категорії “*спроможність військ (сил)*” дає підстави визначити її як *обумовлену певними ресурсами і можливостями держави здатність досягати необхідного результату при заданих стандартах та умовах виконання визначених спільних завдань щодо забезпечення оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.*

Моделювання спроможності військ (сил)

Під *моделюванням* розуміють метод, що виражається у створенні та дослідженні різних моделей: об’єктів побудови та їх вивчення; процесів, явищ або систем через побудову і вивчення їх моделей; використання моделей для визначення або уточнення характеристик і раціоналізації способів побудови новостворюваних об’єктів тощо⁹².

Деякі іноземні автори зазначають, що планувальне середовище потребує визначення спільних рамок моделі спроможності, яка б охоплювала усі її компоненти у загальнозрозумілому вигляді⁹³. Така модель, на їх погляд, може забезпечуватися різними шляхами. Деякі країни для цього мають стандартизовані моделі, які описують певні аспекти спроможностей наявної системи. Наприклад, канадська модель виражається аббревіатурою (*PRICIE*): персонал (*Personnel*), розробки і дослідження/оперативні розрахунки (*Research &*

⁹² Ачкасов А. Є., Воронков О. О. Економіко-математичне моделювання: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2011. 204 с.

⁹³ Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарєв Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення. Серія “Менеджмент безпеки та оборони”. 2009. № 1. 214 с.

Development/ Operations Research); інфраструктура й організація (*Infrastructure & Organisation*). Тут також називаються функціональні компоненти спроможностей⁹⁴.

У США використовують модель (*DOTMLPFI*): доктрина (*Doctrine*), організація (*Organization*); тренування та освіта (*Training and Education*); матеріальні ресурси (*Materiel*); лідерство (*Leadership*); персонал (*People*).

Австралійські планувальники використовують модель спроможностей із восьми компонентів, яку називають фундаментальними внесками (*Fundamental Inputs to Capability, or FIC*): організація, персонал; колективна підготовка; основні системи; постачання; інфраструктура; забезпечення; командування та менеджмент⁹⁵.

Результати оцінювання спроможностей за кожною ситуацією аналізують з метою визначення відповідних заходів для досягнення необхідних спроможностей.

Досвід проведення в Україні оборонного огляду показує, що ці заходи можуть передбачати й більшу кількість елементів спроможностей.

Серед них виокремлені такі компоненти:

система управління – заходи щодо вдосконалення наявної системи управління військами (силами), включаючи стратегічну ланку та взаємодію в межах сектору безпеки і оборони України. Ці заходи передбачають технічне вдосконалення системи управління – створення комплексів АСУ та зв'язку, які відповідають вимогам дій у прогнозованих ситуаціях, організаційні заходи – побудову та організацію управлінських ланок, порядок їх взаємодії, забезпечення стійкості управління тощо;

кадрова політика – визначення кадрових потреб, формування кадрового складу складових сил безпеки і оборони, проходження військової служби військовослужбовцями, умови залучення цивільного персоналу для виконання завдань в інтересах згаданих складових тощо;

⁹⁴ Joint Defense Capabilities Studies (Improving DOD Strategic Planning, Resourcing and Execution to Satisfy Joint Capabilities). *Final Report, 2004. 128 p.*

⁹⁵ Guide to Capability Based Planning, TR-JSA-TP3-2-2004 (The Technical Cooperation Program, Joint Systems and Analysis Group, Technical Panel 3, MORS Workshop, October 2004) 7 p.

військова освіта та наука – вдосконалення функціонування системи досліджень з метою виконання завдань у прогнозованих сценаріях, напрями наукових робіт, вироблення тактико-технічних вимог для створення нових видів озброєння та військової техніки і застосування її під час виконання завдань за визначеними ситуаціями;

економічна та господарча діяльність – заходи, які передбачають економічну діяльність в інтересах усіх сил оборони та їх спроможностей, включаючи господарське забезпечення та їх дії в прогнозованих ситуаціях;

забезпечення озброєнням та військовою технікою – оснащення сил оборони озброєнням та військовою технікою, включаючи нові та модернізовані зразки, з урахуванням їх життєвого циклу. Кінцевою метою оснащення є досягнення такої кількості необхідних зразків озброєння та військової техніки, яку передбачається використовувати в прогнозованих ситуаціях;

підготовка визначених складових сил безпеки і оборони – заходи щодо бойової та інших видів підготовки особового складу для виконання завдань за прогнозованими ситуаціями;

матеріально-технічне забезпечення – створення (підтримання) системи матеріально-технічного забезпечення амбіційних спроможностей;

медичне забезпечення – заходи щодо медичного забезпечення складових сил оборони;

військова інфраструктура – заходи щодо формування, підтримання та удосконалення наявної інфраструктури, що забезпечує виконання завдань складовими силами безпеки і оборони за прогнозованими ситуаціями⁹⁶.

Складові оперативних спроможностей відрізняються від загальних категорій спроможності тим, що включають певні елементи забезпечення функціонування перших: освіту та військову науку, оснащення озброєнням та військовою технікою, капітальне будівництво, підготовку військ (сил). Зазначений підхід ґрунтується саме на спроможностях та орієнтований на *бажаний необхідний результат (ефект)*, а не на кількісний показник складових сил чи

⁹⁶ Розроблення теоретичних та практичних засад проведення оборонного огляду в Збройних Силах України з метою ефективного формування воєнної політики. Київ: ЦВСД НУОУ, 2011. 188 с.

зброї для реалізації певної стратегії. Цей підхід вказує діапазон необхідних матеріальних і нематеріальних ресурсів для кожної спроможності, забезпечуючи інтегровані потреби ведення бойових дій та ефективних заходів.

Цей підхід, орієнтований на спроможності, потребує визначення спільних потреб на стратегічному рівні. Тут робиться акцент на *необхідних результатах*, а не на конкретних системах озброєнь чи платформах.

Стратегічні цілі досягнення такого результату чи бажаного ефекту у свою чергу визначають необхідні спроможності, а в кінцевому підсумку, характеристику та системи озброєння, що мають бути вироблені чи придбані для цих цілей.

Деякі іноземні дослідники стверджують, що в НАТО із створенням Командування з трансформацій (Allied Command for Transformation, АСТ) та зростанням його ролі у процесах планування військової компоненти модель спроможностей з незначними уточненнями впроваджується в процес планування у багатьох державах – членах НАТО (*DOTMLPFI*: доктрина (*Doctrine*), організація (*Organization*); тренування та освіта (*Training and Education*); матеріальні ресурси (*Materiel*); лідерство (*Leadership*); персонал (*People*); інфраструктура (*Facilities*); взаємосумісність (*Interoperability*)⁹⁷.

У разі використання кожна модель спрямовується на забезпечення адекватності, повноти і балансу складових спроможностей. Проте створення спроможностей при цьому потребує узгодженого розвитку ресурсного та матеріального компонентів, доктрин, структур, підготовки тощо. Такий розвиток спроможностей забезпечується відповідними програмами.

⁹⁷ Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарєв Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення. Серія “Менеджмент безпеки та оборони”. 2009. № 1. 214 с.

Класифікація спроможності військ (сил)

Класифікація спроможностей (таксономічна модель) започаткована міністерством оборони США у 2003 році (рис. 7).

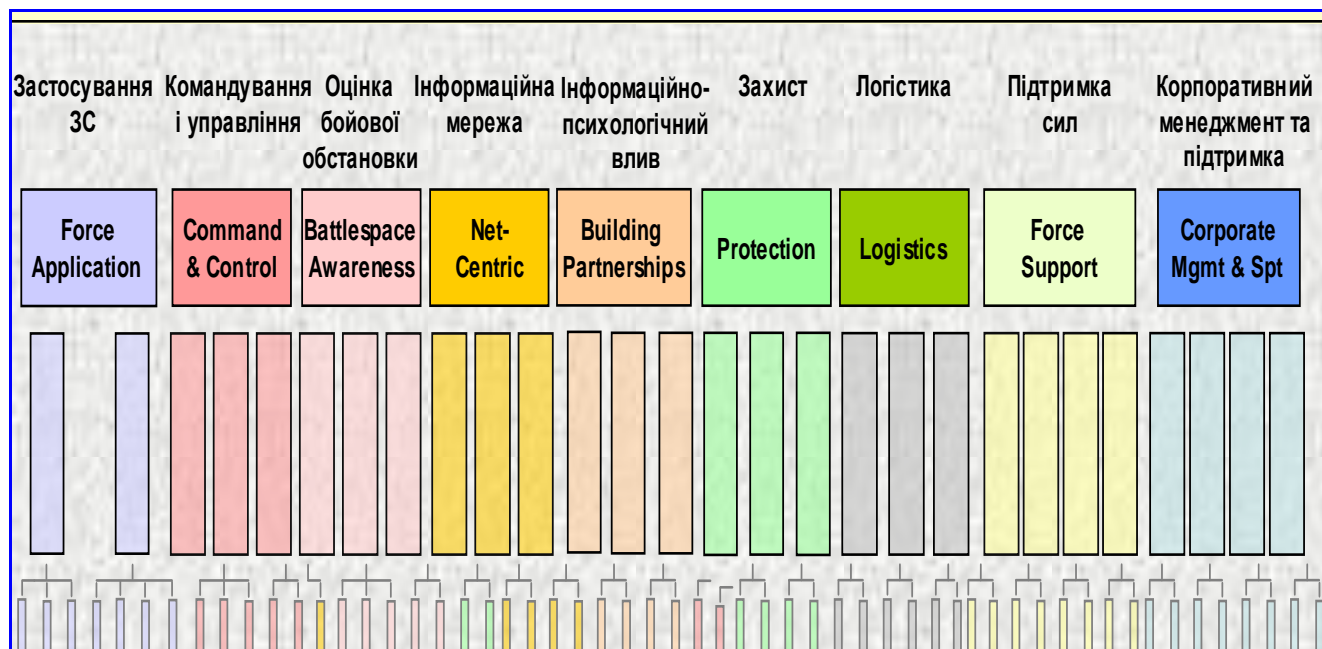


Рис. 7. Таксономічна модель спроможності військ (сил) США

За результатами дослідження оборонних спроможностей (*Joint Defense Capabilities Study*) рекомендовано розробити певні їх категорії (*capability categories*)⁹⁸.

Під *категоріями спроможностей* визначені групи елементів, які забезпечують спільний порядок для усіх учасників процесу планування. Такий підхід дав змогу порівнювати внесок кожної складової військ (сил), тобто бойовий потенціал, що є важливим для прийняття стратегічних рішень.

Початковий набір спроможностей (*capabilities*) першого рівня (21 категорія) затверджений міністром оборони США у травні 2005 р.

У серпні 2006 року ця схема налічувала уже 22 елементи першого та 240 елементів другого рівнів. Головним їх недоліком виявилась відсутність чіткого розмежування між ними та різна класифікаційна основа.

⁹⁸ Joint Defense Capabilities Studies (Improving DOD Strategic Planning, Resourcing and Execution to Satisfy Joint Capabilities). *Final Report, 2004. 128 p.*

У 2007 році таксономічні схеми спроможності у США вдосконалені у результаті переведення їх на *функціональну основу*. Порівняно з попереднім варіантом ця схема набула спрощеної структури, яка залежала від змін зовнішнього середовища. Вдосконалена схема має виразну розмежованість категорій, зручніша у використанні, включає як бойові, так і небойові спроможності.

До складу категорій спроможності першого (найвищого) рівня віднесені:

застосування військ (сил) (Force Application) – спроможність ведення бойових дій та маневру в будь-яких умовах для досягнення оборонних цілей, що необхідно для досягнення визначеної місії;

командування та управління (Command & Control) – спроможність призначених командирів або осіб, які приймають рішення, здійснювати свої повноваження та керувати підпорядкованими підрозділами і ресурсами під час досягнення визначеної місії;

оцінювання бойової обстановки (Battlespace Awareness) – спроможність розуміти обстановку та наміри сторін, а також характеристики й умови оперативного середовища, що є суттєвими для прийняття воєнно-політичних рішень;

інформаційна мережа (Net-Centric) – спроможність забезпечувати війська (сили) повноцінним зв'язком та взаємодію (технічну і на рівні користувачів), що дасть змогу усім користувачам у зрозумілому форматі обмінюватися необхідною інформацією, коли вона потрібна, та впевнено діяти на основі цієї інформації, а також забезпечувати захист інформації від сторонніх втручань;

інформаційно-психологічний вплив (Influence) – спроможність розробляти та представляти інформацію і реалізовувати діяльність для здійснення впливу на сприйняття, волю, поведінку та спроможності керівництва і військ (сил), населення супротивної, конкуруючої або партнерської сторони;

захист (Protection) – спроможність попереджувати або ліквідувати наслідки нападу противника на особовий склад (військових та цивільних осіб), на матеріальні об'єкти, союзні чи дружні країни;

логістика (Logistics) – спроможність забезпечувати протягом певного часу збройні сили шляхом раціонального розподілу оборонних ресурсів для ефективної підтримки операцій, необхідних

для виконання місії військ (сил);

підтримка сил (Force Support) – спроможність створювати, розвивати, утримувати збройні сили та управляти ними, а також забезпечувати, використовувати та підтримувати у належному технічному стані військову інфраструктуру для забезпечення спроможностей, необхідних для реалізації оборонної стратегії;

корпоративний менеджмент та підтримка (Corporate Management & Support) – спроможність забезпечувати керування, координацію та контроль на вищому стратегічному рівні.

Таблиця 1

Базові компоненти спроможності в арміях держав – членів НАТО

Складові компоненти спроможності	США	Канада	Велика Британія	Австралія	Болгарія
Доктрина, концепція <i>Doctrine</i>	•	•	•		•
Організація / <i>Organization</i>	•	•	•	•	
Колективна підготовка <i>Training</i>	•	•	•	•	•
Логістика / <i>Materiel</i>		•	•	•	•
Системи озброєння	•	•	•	•	
Командування і управління / <i>Leadership</i>	•	•		•	•
Персонал / <i>Personnel</i>	•	•	•	•	•
Інфраструктура/ <i>Facilities</i>	•	•	•	•	•
Взаємосумісність/ <i>Interoperability</i>	•				•
Інформація		•	•		
Дослідження		•			

Виходячи з досвіду держав – членів НАТО, військові фахівці запропонували формувати стандартний каталог спроможностей типових структур військ (сил) за сімома *категоріями* основних

оперативних спроможностей: готовність військ (сил); розвідка; розгортання та мобільність; застосування військ (сил); управління та зв'язок; логістичне забезпечення; живучість та захист військ (сил)⁹⁹. Аналогічні складові спроможності використовуються і у зарубіжних країнах. Базові їх категорії (*Capability categories*) у арміях держав – членів НАТО уніфіковані (табл. 1)¹⁰⁰.

Балансування необхідних спроможностей ресурсами

Сукупність визначених необхідних спроможностей за ситуаціями обумовлює певний обрис, бачення сил оборони, що включає організацію управління, їх структуру, порядок взаємодії, оснащення, забезпечення та інші складові. Досягнення такого обрису сил оборони забезпечується створенням необхідних спроможностей, нарощуванням наявних, підтриманням їх та позбавленням від зайвих і надлишкових.

Особливостями ресурсного забезпечення розвитку необхідних спроможностей є:

різнотипність ресурсів (розподіл за типами на фінансові, інтелектуальні, матеріальні);

послідовність (етапність витрачання ресурсів у довготерміновій перспективі для досягнення можливостей здійснюється тільки послідовно);

багатоваріантність (для створення відповідних сил і засобів можуть бути використані поєднання різних типів ресурсів);

вичерпність ресурсів (обмеження в кількості наявних ресурсів, що зумовлює їх постійний дефіцит, викликаний протиріччям між амбіційними завданнями та витратами на їх досягнення);

подільність ресурсів (властивість використовувати розподіл однотипних ресурсів за можливостями);

спадковість (розподіл ресурсів для розвитку спроможностей можна здійснювати після їх визначення за єдиною схемою “можливості – ресурси для їх забезпечення”).

⁹⁹ National Preparedness Guidance, Homeland Security Presidential Directive 8 (Department of Homeland Security, April 2005), p. 6 – 7.

¹⁰⁰ Удосконалення процесу оборонного та бюджетного планування. Зб. матеріалів наук.-практ. семінару (26 листопада 2009 року). Київ: НУОУ, 2010. 92 с.

Ресурси, які використовуються для досягнення необхідних спроможностей, можуть включати грошову вартість або фінансові показники, матеріальні запаси і засоби, інфраструктуру та інші окремі її елементи, інтелектуальні та інформаційні (бази даних або знань) ресурси. Більшість перерахованих ресурсів можуть бути умовно конвертовані у грошові кошти.

Ураховуючи зазначене, оцінювання ресурсів для визначення вартості необхідних спроможностей на довготривалу перспективу може здійснюватися шляхом їх об'єднання за ситуаціями.

Баланс між необхідними спроможностями і ресурсами досягається на двох рівнях.

Перший рівень – оцінювання вартості за ситуаціями. На цьому рівні кількість та типи необхідних ресурсів оцінюються з урахуванням вартості сил і засобів, потрібних для виконання визначених завдань, необхідного часу для підготовки особового складу та інших складових для вибору найефективнішого способу і найменш вартісних засобів досягнення цілей завдання.

Особливостями зазначеного оцінювання на першому рівні є використання знань про специфіку виконання завдань і ресурсні характеристики виконання. Тут оцінюються такі ресурсні спроможності, як інтелектуальний потенціал, потужності промисловості зі створення і випуску необхідної кількості військово-технічної продукції, наявна інфраструктура та можливості щодо її нарощування, поставлені їм завдання (в окремих випадках – скорочення кількості завдань за ситуаціями).

Розвиток спроможностей здійснюється нарощуванням (удосконаленням) базових компонентів (складових) спроможностей.

Необхідного ефекту можна досягти зокрема поліпшенням базових компонентів (складових) спроможностей, які не потребують значних ресурсів, наприклад через удосконалення (зміни) доктрин, організаційних структур, поліпшення системи відбору, навчання, підготовки та мотивації персоналу.

У разі неможливості розвитку спроможностей без значних витрат основні етапи їх розвитку включатимуть:

визначення (опис) спроможності (*capability definition*);

визначення стандартів, необхідних для розвитку спроможності та формування переліку вимог до сил і засобів (*definition of standards and military requirements*);

закупівлю (постачання) необхідних озброєння, військової техніки та матеріально-технічного забезпечення (*procurement*);

розроблення настанов та здійснення підготовки персоналу (*implementation through instruction and training*);

бойове злагодження (навчання) перед застосуванням (*predeployment preparations*);

розгортання та застосування спроможності (*deployment/engagement of these capabilities*);

оцінювання та висновки (аналіз та опрацювання пропозицій щодо коригування цільових пакетів, документів з розвитку спроможностей) (*lessons learned*).

Формування стандартного каталогу спроможностей

Спираючись на передовий досвід держав – членів НАТО, стандартний каталог спроможностей військ (сил) України можна представити за аналогією побудови його в міністерстві оборони США (*Standard catalogue of possibilities*). Класифікація спроможностей тут визначена за результатами дослідження об'єднаних оборонних спроможностей (*Joint Defense Capabilities Study*), на основі чого рекомендовано розробити категорії спроможностей (*capability categories*).

Керівництво з формування зазначеного каталогу, заснованого на спроможностях, розроблено міжнародною технічною корпорацією держав – членів НАТО¹⁰¹.

Каталог типових структур військ (сил) та їх спроможностей – це документ, у якому найбільш повно описуються цільове призначення військових структур та їх завдань, умови виконання цих завдань та наявні сили і засоби зазначених структур. Каталог повинен охоплювати усі види і роди військ (сил), які беруть участь у виконанні завдань за визначеними ситуаціями.

До складу цього каталогу також включаються описи озброєння або засобів, які практично не відрізняються від опису типових структур.

¹⁰¹ Guide to Capability Based Planning, TR-JSA-TP3-2-2004 (The Technical Cooperation Program, Joint Systems and Analysis Group, Technical Panel 3, MORS Workshop, October 2004).

Виходячи із властивостей наведених вище спроможностей, каталог має відповідати певним вимогам.

Універсальність опису. Кожна з типових структур повинна бути описана в певній послідовності з використанням універсальної військової термінології, зрозуміло і доступно для учасників планування. Наприклад, елемент структурної побудови військ (до складу якої управлінської ланки входить), завдання за призначенням, можливості відповідно до умов виконання, склад сил і засобів. Опис спроможностей може бути здійснений також за категоріями основних оперативних спроможностей.

Повнота опису. Кожна з типових структур повинна бути як найдетальніше описана за завданнями, умовами та складом сил і засобів. У той же час надмірна їх деталізація може не враховуватися під час визначення спроможностей, але брак описаних може призвести до помилкового їх оцінювання.

Ієрархія побудови. Кожна із описаних спроможностей типової структури повинна включати детальне пояснення, розкривати суть завдань і конкретизувати їх технічними характеристиками чи умовами виконання.

Неподільність. Опис спроможності однієї типової структури не повинен містити опис інших типових структур.

Під час створення каталогів типових структур Збройних Сил України та інших складових сил оборони, зразки наявних закордонних каталогів типових структур можуть бути взяті за основу, оскільки за описом спроможностей вони однотипні та відповідають описаним вище вимогам.

Періодичність поновлення інформації у каталозі та опис спроможностей нових структур обумовлені практичною потребою проведення оборонного огляду і здійснюються під час створення нових структур або зразків озброєння та безпосередньо перед проведенням оборонного огляду.

Корисність каталогу типових структур полягає у можливості користування ним для визначення спроможностей без використання інших каталогів (типових умов та каталогу типових завдань), оскільки завдання та умови для типових структур в ньому описуються. У разі зміни завдань або умов з типових на нетипові планувальники повинні підбирати за каталогом такі структури або їх

комбінацію, які найефективніше відповідають вимогам щодо виконання поставлених завдань.

Опис спроможностей типових структур у каталозі представляють у вигляді двох фрагментів – опису структури та опису певного зразка озброєння. Формалізований варіант *моделі стандартного каталогу спроможностей військ (сил) України* можна представити з урахуванням особливостей структурних елементів, які використовуються у Збройних Силах України та інших складових сил оборони.

Одним із ключових завдань цього процесу, що потребує практичного вирішення, є визначення переліку необхідних (амбіційних) спроможностей військ (сил), збалансованих з ресурсами.

Методологічна складність цієї процедури обумовлена:

суперечностями у розумінні вітчизняними фахівцями сутності спроможностей, що полягає у відмінному трактуванні цього визначення та недостатньому його поширенні у середовищі планувальних органів;

складністю сутнісного пояснення самого терміна “*спроможності*”, особливо стосовно сил безпеки і оборони та його зв'язків із сценаріями, які мають розроблятися в ході планування військ (сил), а також завданнями, які для цих сценаріїв (кризових ситуацій) визначаються, та силами і засобами, що мають спільно вирішувати визначені завдання;

відсутністю напрацьованих підходів до оцінювання спроможностей сил безпеки і оборони та показників, за якими таке оцінювання повинно здійснюватися;

відсутністю правил і підходів щодо процедури балансування “*спроможність – ресурси*” тощо.

Заходи щодо подолання першої із зазначених вище складностей полягають у впровадженні єдиного методологічного підходу щодо визначення та сутності спроможностей на основі вивчення насамперед зарубіжного досвіду, оскільки саме передові західні держави започаткували і продовжують розвивати цей напрямок у плануванні оборони.

Для подолання інших зазначених вище ускладнень необхідно здійснити аналіз самого поняття “*спроможності*” стосовно сил безпеки і оборони. Найбільш розповсюдженим трактуванням спроможностей (*capability*) є визначення їх як здатність досягти

бажаного ефекту у заданих стандартах і умовах шляхом поєднання (комбінації) засобів і способів для вирішення комплексу завдань (CJCSI / M серії 3010)¹⁰².

У цьому визначенні поєднуються декілька ключових понять, таких як “бажаний ефект”, “задані стандарти та умови”, “комбінація сил та засобів”, “комплекс завдань”, які є маловживаними у вітчизняній військовій термінології і потребують більш детального аналізу та пояснення для вироблення єдиного розуміння і забезпечення практичного їх використання.

Потрібний (бажаний) ефект – це стан, пов’язаний з метою завдання; може бути розглянутий як досягнення мети у воєнній операції. Однак під час стратегічного планування цим поняттям охоплюється більш широке коло завдань, у яких сили безпеки й оборони або певні їх складові можуть брати участь, починаючи від рятувальних і гуманітарних операцій, закінчуючи завданнями, які стосуються допомоги місцевому населенню для усунення негативних наслідків бойових дій.

Під час опису завдань за ситуаціями необхідно вказувати їх кінцеву мету. Завдання для планувальників полегшується, якщо ці завдання є типовими для усіх сил безпеки й оборони та відповідним чином визначені у бойових статутах, настановах чи інших керівних документах.

У деяких зарубіжних державах формують спеціальні каталоги завдань, у яких зазначають мету їх виконання та потрібний ефект у визначених (стандартних) умовах. Стандартні умови також описуються у каталогах для поліпшення роботи планувальних органів. Кількість завдань, які плануються до виконання, як правило, перевищує кількість відповідних сил і засобів для їх виконання. Саме тому планувальники намагаються формувати окремі підрозділи військ (сил) так, щоб вони мали змогу виконувати різні завдання (комплекс завдань) за наявних спроможностей з максимальним ефектом. Основне ж завдання, для виконання якого призначений певний підрозділ (засіб), обумовлене основними оперативними спроможностями, пов’язаними із суто військовим призначенням. Для зручності ці основні оперативні спроможності описують у формі

¹⁰² Можливості оцінки на основі (СВА). Керівництво користувача: Структура сил, ресурсів і оцінки Управління (JCS J8). 2009. 93 с.

стандартних категорій (найбільш типових для військ (сил) тієї чи іншої країни), а потім за цими категоріями описують усі інші спроможності, необхідні за відповідними ситуаціями.

Комбінація сил та засобів – найкращий варіант застосування сил і засобів для виконання певного завдання. В умовах, коли сили безпеки й оборони мають широкий спектр завдань, пов'язаних з воєнними операціями, гуманітарними місіями тощо, є сенс поєднувати зусилля різних підрозділів (технічних засобів, способів застосування) для продуктивнішого виконання визначених завдань. Результатом такої комбінації має бути відповідний склад сил і засобів, який вважатиметься оптимальним для виконання завдань у певних ситуаціях. Здебільшого такою комбінацією можуть бути окремі підрозділи або засоби. В інших випадках це означає застосування різнорідних сил і засобів у операціях.

Отже, для визначення переліку необхідних спроможностей потрібно:

- визначити завдання у прогнозованих ситуаціях з чіткими цілями і характеристиками їх досягнення;

- врахувати умови виконання кожного із завдань (стандарти виконання);

- визначити способи, за якими виконуватиметься кожне із завдань з урахуванням залучення не тільки Збройних Сил України та інших складових сил оборони чи їх підрозділів і засобів.

Способи необхідно визначати підбором найбільш дієвих для досягнення максимального ефекту і найменш затратних (людських і матеріальних). При цьому доцільно:

- розподілити повноваження керівництва, визначити порядок взаємодії різнорідних сил і засобів;

- визначити сили і засоби, які будуть забезпечувати обрані способи виконання завдань (можливо з використанням каталогу типових структур);

- узагальнити склад сил і засобів для усіх прогнозованих ситуацій та створити обрис необхідних військ (сил) разом із структурою, системою управління, матеріально-технічного забезпечення, озброєнням та іншими елементами.

Під час визначення необхідного переліку спроможностей враховувати поточний стан військ (сил) недоцільно, оскільки на практиці це створює передумови для суб'єктивного сприйняття та

розмірковування щодо досяжності чи недосяжності визначених для прогнозних ситуацій завдань.

Для переходу до визначення перспективної моделі складу сил оборони та розвитку необхідних їм спроможностей потрібне виконання відповідних організаційно-правових заходів, які окреслені у Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, СОБ України, Плані щодо впровадження оборонної реформи (дорожня карта оборонної реформи), інших концептуальних нормативно-правових актах та документах.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКАМИ

Система управління військами агресора

У армії РФ продовжують реалізувати проекти, спрямовані на вдосконалення управління військами у тактичній ланці – до бригади включно.

Фахівці стверджують, що перспективна автоматизована система управління військами тактичної ланки (АСУВ ТЛ), що створюється в рамках дослідно-конструкторської роботи “Созвездие – 2015”, за своєю функціональністю не поступатиметься зарубіжним аналогам, а за низку характеристик перевершить їх. Звучить, звісно, занадто пафосно. Але противника не варто недооцінювати.

На нещодавній нараді у Національному центрі управління обороною РФ було заявлено про прогрес у рамках дослідно-конструкторської роботи “Созвездие – 2015”. Стверджувалось, що “застосування даної системи дозволить поліпшити управління військами і підвищити їхню бойову ефективність”¹⁰³.

Як видно з відповідної зарубіжної літератури головним підприємством з розробки і створення автоматизованих систем управління став концерн “Созвездие”, що входить до холдингу “Роселектроніка” корпорації “Ростех”.

Завдання зі створення єдиної системи управління військами і зброєю у тактичній ланці для армії РФ було поставлено у 2000 році. На сьогодні отримані результати за декількома проектами. Це, зокрема, АСУ “Акація-М” (мала бути поставлена на озброєння у 2019 році), а також проекти “Созвездие-М2” (управління тактичною ланкою) та “Андромеда-Д” (оперативно-тактична ланка). Як наголошують у Росії, АСУВ тактичної ланки дозволить створити найбільший у світі програмний військовий комплекс і автоматизувати

¹⁰³ Росія хоче воювати швидко і автоматизує управління військами: ворог робить, ми - дискутуємо. URL:https://defence-ua.com/.../rosija_hoche_vojuvati_shvi-dko_i_avtomatizuje_upravlinnja_vijskami_vorog_robit_mi_diskutujemo-2427.html

процеси управління, здійснюючи безперервне управління військовими формуваннями.

Також відомо про успішні розробки та впровадження військових АСУ в Росії. Передусім йдеться про АСУ “Акация-М”, а також ЄСУ (єдину систему управління) “Созвездие-М2” (управління тактичною ланкою) та ЄСУ “Андромеда-Д” (оперативно-тактична ланка). Передбачається, що всі вони працюватимуть в онлайн-режимі для максимального зменшення часу обміну інформацією між центром управління та іншими ланками мережі (підрозділи, засоби розвідки, спостереження тощо). Початок оснащення ЗС РФ новими АСУ заплановано на 2025 рік. За деякими даними, програмно-апаратний комплекс здатний буде працювати у випадку кібератак і навіть радіації. При цьому система має пришвидшити процес збирання й аналізу інформації в польових умовах (рис 7.1).

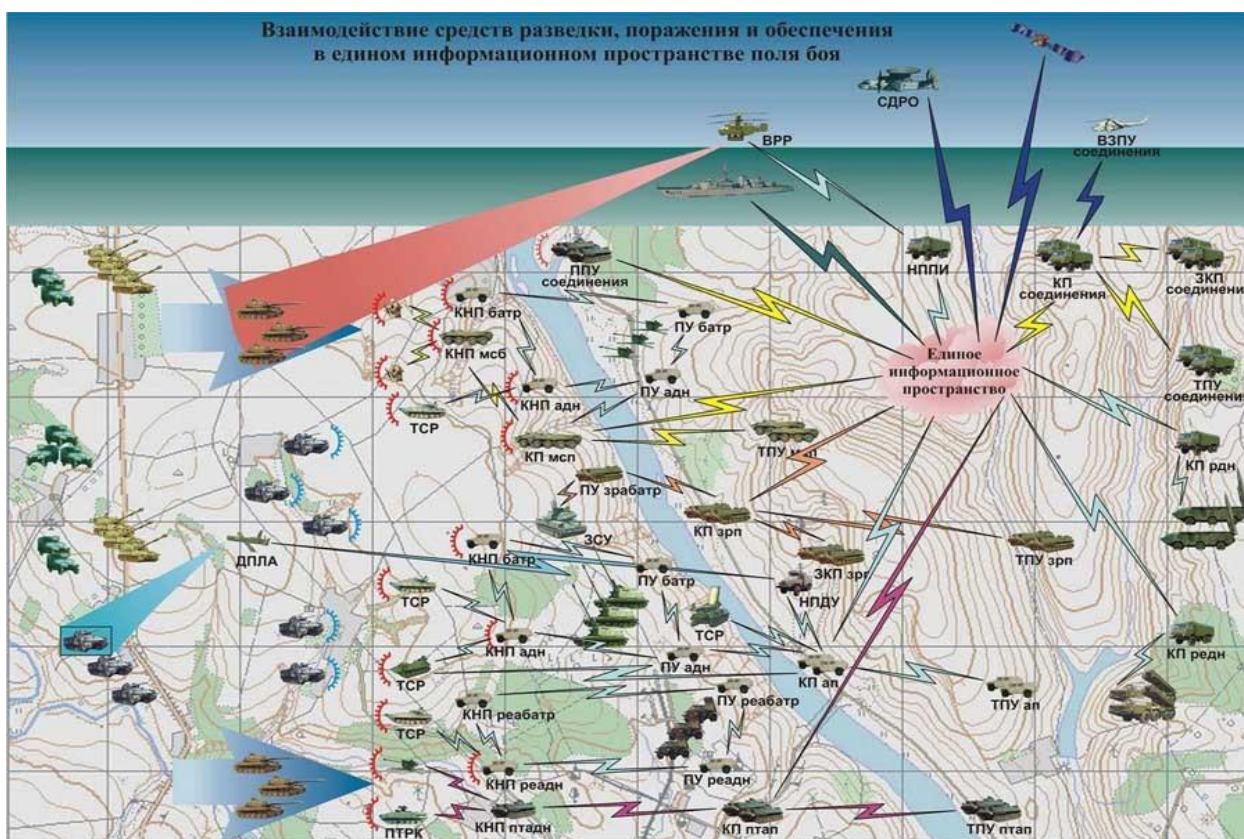


Рис.7.1 Взаємодія компонентів АСУ ТЛ на полі бою за версією конструкторів російського “Созвездия”.

Система об’єднує в єдиному інформаційному просторі розвідку, наведення і управління. Комплексне управління військами

здійснюється з використанням систем навігації, супутникових і безпілотних систем спостереження. Оснащення військ бортовими комп'ютерами дає можливість обмінюватися інформацією з кожною одиницею бойової техніки. За рахунок оптимального розподілу інформації забезпечується найбільша вогнева міць.

АСУВ тактичної ланки за 60 секунд визначає власне розташування і місце розташування машин підпорядкованих підрозділів. Засоби розвідки збирають дані для оцінки ситуації програмним засобами АСУ ТЛ.

Збір даних обстановки і нанесення на карту відбувається за 10 хвилин, протягом 5 хвилин здійснюється постановка бойових завдань підлеглим командирам.

Стільки ж часу йде на розробку бойового донесення, потім не більше години потрібно на прийняття рішення про початок бою і оформлення його на електронній карті місцевості.

Збір даних обстановки і нанесення на карту відбувається за 10 хвилин, протягом 5 хвилин здійснюється постановка бойових завдань підлеглим командирам

Такі оптимістичні тези висловлювалися на нещодавній нараді у Національному центрі управління обороною РФ і поширені російськими ЗМІ.

Але навіть за пропагандистської складової у “переможних” повідомленнях на кшталт “наші розробки за низкою характеристик перевершать зарубіжні аналоги” слід визнати певний прогрес армії РФ у розвитку і оснащенні бойових частин конкретними системами АСУ ТЛ.

Створення в Україні єдиної системи управління військами

Під час захоплення Російською Федерацією Криму та міста Севастополь у 2014 році механізми приведення у вищі ступені бойової готовності частин і підрозділів ЗС України виявилися недієздатними оскільки система стратегічного керівництва обороною не була готова до цього. В Стратегії національної безпеки України¹⁰⁴ визначено, що необхідно забезпечити “удосконалення державної системи стратегічного планування, створення єдиної системи

¹⁰⁴ Стратегія національної безпеки України: затв. Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020.

моніторингу, аналізу, прогнозування та прийняття рішень у сфері національної безпеки і оборони, забезпечення ефективної координації та функціонування єдиної системи ситуаційних центрів профільних органів державної влади сектору безпеки і оборони”.

Чи можливо інтегрувати ситуаційні центри профільних органів державної влади сектору безпеки і оборони, як резервний контур управління, в систему стратегічного керівництва обороною, а саме в систему приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони?

Це доцільно зробити з метою підвищення її спроможностей реагувати на виклики й загрози національній безпеці України.

Шляхи вирішення окремих проблемних питань, щодо удосконалення механізмів приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин складових сил оборони автором висвітлено на міжнародній науково-практичній конференції “Стан та перспективи реформування сектору безпеки і оборони України”¹⁰⁵, а мережу ситуаційних центрів сектору безпеки і оборони, як єдиний організаційно-технічний комплекс, в умовах кризового реагування у сфері оборони, розглянуто у ході ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції “Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави”¹⁰⁶.

У процесі створення системи ситуаційних центрів складових сектору безпеки і оборони доцільно передбачити можливість їх використання як резервної системи приведення у вищі ступені бойової готовності частин і підрозділів сил оборони.

Метою цієї роботи є розробка моделі резервної системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони України. Зазначену систему пропонується створити на

¹⁰⁵ Устименко О. В. Удосконалення механізмів приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин складових сил оборони. Стан та перспективи реформування сектору безпеки і оборони України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (24 листопада 2017 року): у 2 т. – К.: Національна академія прокуратури України, 2017. Т.1. С. 425 – 427.

¹⁰⁶ Устименко О. В. Мережа ситуаційних центрів сектору безпеки і оборони як єдиний організаційно-технічний комплекс в умовах кризового реагування у сфері оборони. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2018 р.) [Електронне видання]. Київ: Нац. акад. СБУ, 2018. С. 174 –179.

базі ситуаційних центрів державних органів, що входять до сектору безпеки і оборони. Ефективне управління у сфері оборони повинно передбачати відповідні механізми приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин складових сил оборони України.

Ступінь бойової готовності – це встановлений відповідними документами стан підрозділів і частин, з якого вони можуть підготуватися до виконання бойового завдання в необхідний термін. Ступені бойової готовності встановлюються з метою безперервної підтримки, а при необхідності підвищення бойової готовності підрозділів і частин шляхом послідовного переведу їх з одного ступеня бойової готовності в більш високу або навпаки.

Частини і підрозділи ЗС України (сил оборони) приводяться у вищі ступені бойової готовності бойовими розпорядженнями.

Втім, як свідчить досвід, під час дій захоплення об'єктів в Криму Російською Федерацією у 2014 році система стратегічного керівництва обороною знаходилася в колапсі. В частини і підрозділи сил оборони України не надходили адекватні ситуації вказівки і розпорядження, сигнали на приведення у вищі ступені бойової готовності, коли розпочалося блокування російськими військовими без розпізнавальних знаків (“зеленими чоловічками”) українських військових частин на півострові, кораблів на базах, відбувалося захоплення Сімферопольського аеропорту, об'єктів критичної інфраструктури тощо. Отже механізми приведення у вищі ступені бойової готовності частин і підрозділів складових сил оборони необхідно удосконалити. При цьому необхідно врахувати можливість: деструктивного впливу на систему військового управління, що може призвести до порушень роботи штатної системи приведення у вищі ступені бойової готовності частин і підрозділів сил оборони; політичної кризи, що може спричинити колапс системи державного управління в цілому.

Політична криза – спочатку відставка Кабінету Міністрів України 29 січня 2014 року, потім втеча Президента України – гаранта державного суверенітету, територіальної цілісності України, Верховного Головнокомандувача ЗС України, призвела до порушення системи державного управління, її складової – системи стратегічного керівництва обороною, у тому числі і механізмів функціонування штатної системи приведення у вищі ступені бойової готовності частин і підрозділів сил оборони.

У чинній Военній доктрині України (п. 35) визначено, що “матеріально-технічну базу системи управління сектором безпеки і оборони України становитимуть Головний ситуаційний центр України, мережа відомчих ситуаційних центрів, ресурси Антитерористичного центру при Службі безпеки України, Головного центру управління службою Державної прикордонної служби України, аналогічних підрозділів інших складових сектору безпеки і оборони, які будуть реформовані з метою досягнення більш високого рівня взаємодії. Передбачається розширення можливостей Головного ситуаційного центру України для забезпечення координації і контролю діяльності органів виконавчої влади, правоохоронних органів та військових формувань у сфері національної безпеки і оборони у мирний час, в особливий період, в умовах воєнного, надзвичайного стану і при виникненні кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України”.

Ситуаційний центр це організаційно-технічна система, яка забезпечує збір, накопичення, обробку і аналіз інформації (моніторинг), необхідної для прогнозування, планування та прийняття рішень у сфері національної безпеки і оборони¹⁰⁷. Передбачається, що органи державної влади будуть подавати результати моніторингу до Апарату Ради національної безпеки і оборони України через Головний ситуаційний центр України щоквартально. У разі необхідності, на вимогу Секретаря Ради національної безпеки і оборони України окремі органи державної влади результати моніторингу надаватимуть частіше. Водночас, у разі виявлення під час моніторингу раптових змін індикаторів, які свідчать про різке погіршення стану національної безпеки України, орган державної влади зобов'язаний невідкладно надати результати моніторингу до Апарату Ради національної безпеки і оборони України¹⁰⁸.

На нашу думку доцільно передбачити можливість, щоб у разі низького (критичного) рівня національної безпеки України відповідні сигнали з ситуаційних центрів надходили не лише на Головний

¹⁰⁷ Устименко О. В. Моніторинг національної безпеки як складова механізму стратегічного планування. *Вісник НАДУ*. 2016. № 4. С. 50–55.

¹⁰⁸ Устименко О. В., Пеньковський В.І. Індикатори (показники) стану за проміжок часу. *Науково-інформ. вісник Академії національної безпеки*. 2016. № 1-2 (9-10). С. 62–75.

ситуаційний центр України, а звідти через Апарат РНБО України до керівництва держави, а й до частин і підрозділів сил оборони, активізуючи механізми приведення у вищі ступені бойової готовності. Модель зазначеної системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони зображена на рис. 8¹⁰⁹.

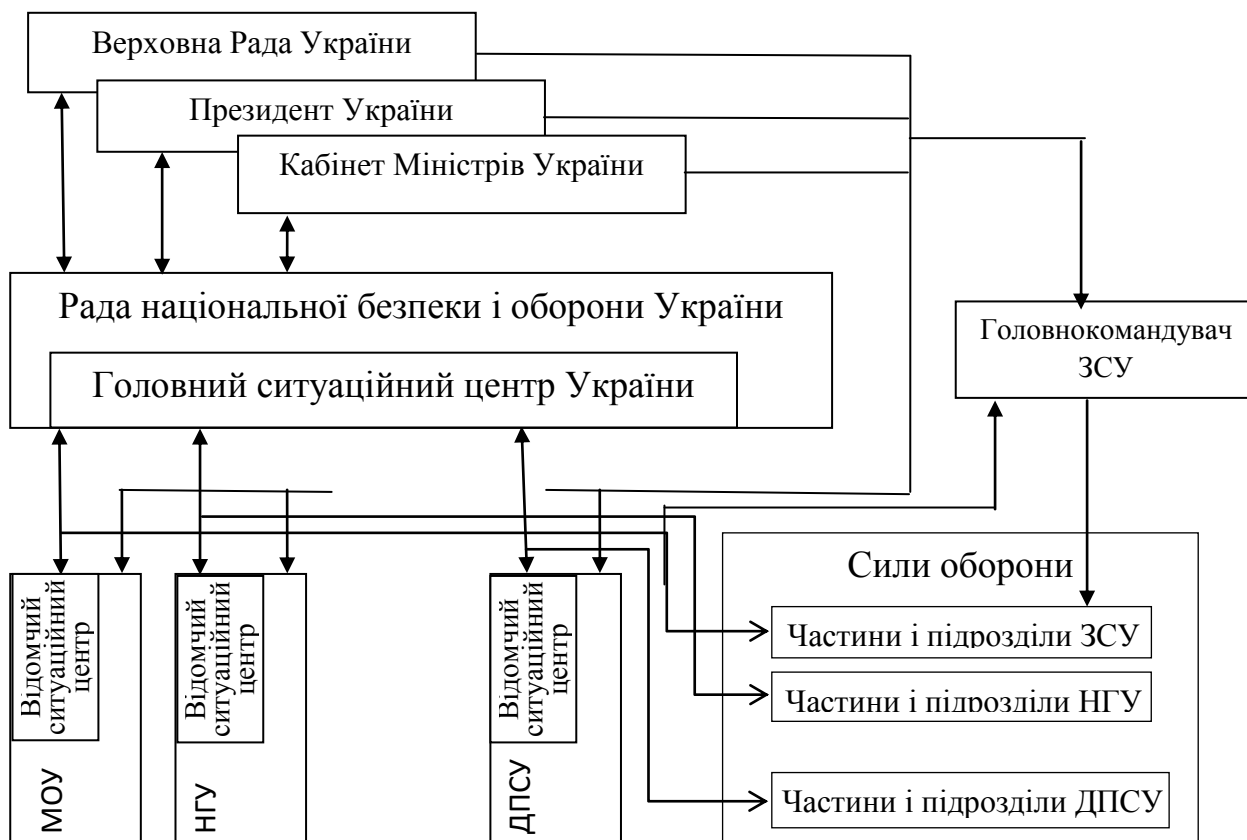


Рис. 8. Модель резервної системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони

Якщо за результатами моніторингу на Головному ситуаційному центрі України буде визначено, що чисельне значення відповідного індикатора свідчить про досягнення критичного рівня національної безпеки України, то відповідні сигнали з відомчих ситуаційних центрів будуть оперативно надходити не лише до Апарату Ради національної безпеки і оборони України та керівництва держави, а й

¹⁰⁹ Устименко О. В. Розробка моделі системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони на базі ситуаційних центрів державних органів. *Державне будівництво. Електронне наукове фахове видання Національної академії державного управління при ПУ України.*

до частин і підрозділів сил оборони, активізуючи механізми приведення у вищі ступені бойової готовності.

Понизити ступінь бойової готовності частин і підрозділів сил оборони, у разі активізації резервної системи приведення у вищі ступені бойової готовності, матиме змогу Головнокомандувач ЗС України за розпорядженням Президента України – Верховного Головнокомандувача ЗС України.

Проблемою є те, що ситуаційні центри нині є лише аналітичними структурами і необхідно внести зміни в чинне законодавство, щоб ситуаційні центри набули спроможностей органів військового управління, при виникненні кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України.

Порушення механізмів функціонування штатної системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони можливе за різних причин, серед яких: політична криза, що може призвести до колапсу системи державного управління; деструктивний вплив на систему військового керівництва силами оборони, знищення елементів систем зв'язку, що унеможливить її функціонування тощо. За такої ситуації, у разі коли ситуаційним центром профільних органів державної влади сектору безпеки і оборони буде зафіксовано завчасно визначене значення (критичного) рівня національної безпеки України, спрацює резервний контур системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони. Завчасно визначені сигнали підуть до частин і підрозділів сил оборони переводячи їх у більш високі ступені бойової готовності.

У попередніх дослідженнях обґрунтовані пропозиції щодо використання ситуаційних центрів профільних органів державної влади сектору безпеки і оборони як резервних елементів системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони. Виникає питання, чи підвищиться, у разі реалізації цих пропозицій, *ефективність системи державного управління?*

Ситуаційні центри як складова системи приведення у вищі ступені бойової готовності сил оборони

У літературі немає досліджень де б розглядалося питання щодо використання ситуаційних центрів профільних органів державної влади сектору безпеки і оборони як складової системи приведення у вищі ступені бойової готовності сил оборони.

Крім того, було розглянуто чинну нормативно правову базу, що стосується функціонування єдиної системи ситуаційних центрів профільних органів державної влади сектору безпеки і оборони. Обґрунтовано доцільність удосконалення системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони побудувавши додатковий, резервний, контур управління на базі системи ситуаційних центрів державних органів, що входять до сектору безпеки і оборони¹¹⁰.

Шляхи вирішення окремих проблемних питань, щодо вдосконалення механізмів приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин складових сил оборони, автором висвітлено на міжнародній науково-практичній конференції на тему: “Стан та перспективи реформування сектору безпеки і оборони України”¹¹¹, а мережу ситуаційних центрів сектору безпеки і оборони, як єдиний організаційно-технічний комплекс, в умовах кризового реагування у сфері оборони, розглянуто в ході ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції: “Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави”.

Цікавим є аналіз ефективності системи державного управління у разі включення резервного контуру оповіщення в систему приведення у вищі ступені бойової готовності ЗС України, як головної складової сил оборони.

Система управління у сфері оборони, яка існувала на початок 2014 року, виявилася недієздатною – підрозділи і частини ЗС України

¹¹⁰ Устименко О. В. Ситуаційні центри державних органів як складова механізму приведення у вищі ступені бойової готовності частин і підрозділів сил оборони. *Київ: Збір. наук. праць НАДУ, 2018. № 1. С. 109–121.*

¹¹¹ Устименко О.В. Удосконалення механізмів приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин складових сил оборони. Стан та перспективи реформування сектору безпеки і оборони України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (24 листопада 2017 року): у 2 т. *Київ: Нац. академія прокуратури України, 2017. Т.1. 476 с. (С.425–427).*

не були підняті по тривозі та активно не протидіяли “ввічливим людям”. Ефективне державне управління у сфері оборони не передбачало відповідні механізми приведення у вищі ступені бойової готовності сил оборони.

Для оцінки ефективності роботи будь-якої системи необхідно попередньо визначити цілі (завдання) системи, за якими проводитиметься аналіз ефективності. Критерієм ефективності системи приведення у вищі ступені бойової готовності є час реагування на відповідні сигнали. Зважаючи на це, критерієм підвищення ефективності системи державного управління при приведенні у вищі ступені бойової готовності сил оборони є зменшення витрат часу надходження сигналу до відповідних організаційних структур сил оборони.

Планується, що з відомчих ситуаційних центрів (ВСЦ) органів державної влади результати моніторингу подаються до Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) через Головний ситуаційний центр України. Зазвичай це відбувається щоквартально. У разі якщо в ході моніторингу будуть виявлені раптові зміни індикаторів, що свідчатиме про різке погіршення стану національної безпеки України, ВСЦ органу державної влади невідкладно має надати результати моніторингу до цього центру.

Варіант блок-схеми та можливого алгоритму функціонування системи приведення у вищі ступені бойової готовності ЗС України наведено на рис. 9.

Відповідно до Закону України “Про національну безпеку України” з 1 січня 2021 року набрали чинності зміни щодо розподілу функцій між посадовими особами – “Головнокомандувачем ЗС України” та “Начальником Генерального штабу ЗС України”. До цього часу ці посади були об’єднані.

Розглянемо як функціонуватиме така система (рис. 9).

$t_{\text{ВСЦ}}$ – час, за який інформація з ВСЦ надходить на Головний ситуаційний центр України.

На основі результатів моніторингу, поданих органами державної влади через ВСЦ на Головний ситуаційний центр України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України аналізує стан забезпечення національної безпеки України і готує для розгляду РНБО пропозиції щодо визначення шляхів і засобів відвернення та

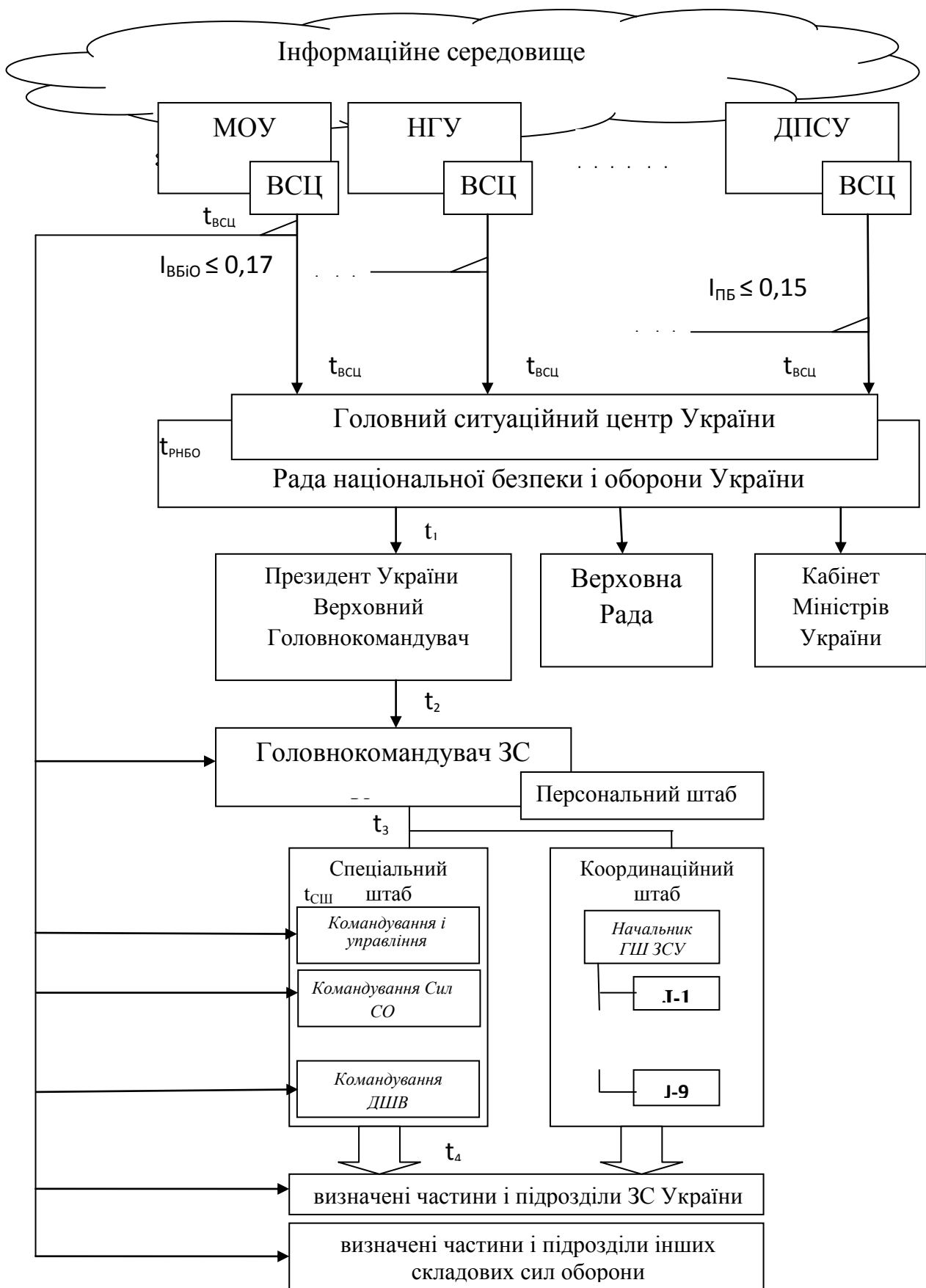


Рис. 9. Варіант блок-схеми та алгоритму функціонування системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин ЗС України

нейтралізації загроз національній безпеці, а також щодо пріоритетів державної політики у сфері національної безпеки. Ця робота займає певний проміжок часу – $t_{РНБО}$.

Розглянемо варіант – у зв'язку з погіршенням стану національної безпеки у сфері воєнної безпеки і оборони на РНБО прийнято рішення рекомендувати Президенту України привести у вищі ступені бойової готовності підрозділи і частини ЗС України.

t_1 – час, за який пропозиції РНБО доводяться до Президента України.

$t_{ПУ}$ – час, необхідний Президенту України – Верховному Головнокомандувачу ЗС України для розгляду пропозицій РНБО та прийняття рішення.

t_2 – час, за який рішення Президента України – Верховного Головнокомандувача ЗС України доводяться до Головнокомандувача ЗС України.

$t_{ГКЗСУ}$ – час від моменту доведення рішення Президента України – Верховного Головнокомандувача ЗС України до Головнокомандувача ЗС України та підготовки ним розпорядження щодо приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин ЗС України.

t_3 – час, за який розпорядження Головнокомандувача ЗС України доводяться до відповідних органів військового управління – координаційного та спеціального штабів.

Координаційний штаб призначений для збору обстановки, її аналізу; планування застосування міжвидових угруповань ЗС України та сил оборони; розвитку ЗС України та сил оборони і формування державного оборонного замовлення; постійного оновлення поточних оцінок стану ЗС України та вироблення рекомендацій Головнокомандувачу ЗС України щодо подальшого використання та застосування видів і родів військ ЗС України та інших складових сил оборони. Роль координаційного штабу виконує реформований за стандартами НАТО Генеральний штаб ЗС України. Начальник Генерального штабу ЗС України підпорядковується Головнокомандувачу ЗС України.

Спеціальний штаб призначений для управління ЗС України. Це буде вищий орган управління Головнокомандувача ЗС України, що стосується ЗС України. До нього входитимуть органи управління міжвидовими угрупованнями військ (сил), видами ЗС України,

родами військ ЗС України, силами підтримки, військовими частинами спеціальних військ і служб ЗС України. Він функціонально об'єднуватиме органи військового управління безпосередньо підпорядковані Головнокомандувачу ЗС України, на які покладатимуться завдання управління підпорядкованими з'єднаннями, військовими частинами видів, родів військ (служб) та забезпечення ЗС України, а також інших військових формувань та правоохоронних органів зі складу сил оборони¹¹².

$t_{СШ}$ – час від моменту отримання спеціальним штабом розпорядження Головнокомандувача ЗС України щодо приведення у вищій ступені бойової готовності підрозділів і частин ЗС України до моменту передачі сигналу до підпорядкованих підрозділів і частин. Вираховуючи $t_{СШ}$ необхідно врахувати час на внутрішню роботу підрозділів спеціального штабу і час на отримання від координаційного штабу уточнених планів застосування міжвидових угруповань ЗС України та сил оборони.

t_4 – час, за який сигнал про приведення у вищій ступені бойової готовності доводиться по команді від структурних підрозділів спеціального штабу до підрозділів і частин ЗС України.

Зважаючи на викладене вище приходимо до висновку, що нині **функціонуюча система** приведення у вищій ступені бойової готовності потребує часу ($T_{фс}$) на проходження сигналу до частин та підрозділів ЗС України:

$$T_{фс} = t_{ВСЦ} + t_{РНБО} + t_1 + t_{ПУ} + t_2 + t_{ГКЗСУ} + t_3 + t_{СШ} + t_4 \quad (1)$$

Причому теоретично ми не можемо виключати збій проходження сигналу на будь-якому етапі.

У ході доповіді, на засіданні Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України, що створена для проведення розслідування відомостей за фактами розкрадання в Збройних Силах України та підриву обороноздатності держави в період з 2004 по 2017 роки, Генпрокурор України Ю. Луценко зазначив, що “Всупереч вимогам статті 102 та пунктів 19, 20 та 21 статті 106 Конституції України

¹¹² Фролов В.С., Устименко О. В. Особливості впровадження в ЗС України систем військового управління за принципами та стандартами НАТО. *Зб. наукових праць ЦВСД НУОУ. 2018. № 3. С. 18 – 26.*

поточну інформаційно-аналітичну інформацію про основні тенденції та події, які визначають розвиток воєнно-політичної обстановки в світі та навколо України, Янукович не врахував. Також рішення щодо відвернення зазначеної потенційної загрози не ухвалив. Всупереч вимогам статті 11 Закону України “Про основи національної безпеки” – національну безпеку не забезпечив. Всупереч статті 6 Закону України “Про оборону України” відповідних указів і директив з питань оборони – не видав”.

З урахуванням цього доцільно вдосконалити систему приведення у вищі ступені бойової готовності, створивши резервний контур оповіщення, який почне функціонувати у разі значного погіршення стану національної безпеки у сфері воєнної безпеки і оборони. Необхідно завчасно визначити та нормативно затвердити: числове значення індикатора стану національної безпеки, що визначатиме критичний рівень безпеки, при досягненні якого передбачається приведення у вищі ступені бойової готовності ЗС України; методика, за якою буде вираховуватися зазначений індикатор; порядок дій частин та підрозділів ЗС України у разі отримання сигналу від ВСЦ.

Числове значення індикатора, що визначатиме критичний рівень стану національної безпеки, при досягненні якого передбачається приведення у вищі ступені бойової готовності ЗС України, ми вважаємо за необхідне доручити визначити експертам сектору безпеки і оборони та затвердити рішенням РНБО України.

Нами числове значення індикатора критичного рівня воєнної безпеки і оборони ($I_{ВБіО}$) взято як 0,2. При його досягненні спрацьовує резервний контур системи приведення у вищі ступені бойової готовності ЗС України. При цьому завчасно визначені сигнали з ВСЦ Міноборони надходять до Головного ситуаційного центру України, Головнокомандувача ЗС України, підрозділів спеціального штабу та **визначених** частин та підрозділів ЗС України та інших складових сил оборони.

ЗС України та сили оборони в цілому приводяться у вищі ступені бойової готовності за рішенням Головнокомандувача ЗС України, що надходять до частини і підрозділи сил оборони через спеціальний штаб. Таким чином лише окремі, завчасно визначені Головнокомандувачем ЗС України, частини і підрозділи сил оборони

приводяться у вищій ступені бойової готовності сигналами з ВСЦ Міноборони.

Резервний контур потребує набагато менше часу (T_{pc}) на проходження сигналу оповіщення на приведення у вищій ступені бойової готовності ЗС України та визначених частин і підрозділів сил оборони.

Доведення сигналу оповіщення про приведення у вищій ступені бойової готовності завчасно визначених частин та підрозділів сил оборони, за допомогою резервного контуру оповіщення, потребуватиме часу:

$$T_{pk} = t_{ВСЦ} \quad (2)$$

Доведення сигналу оповіщення про приведення у вищій ступені бойової готовності ЗС України в цілому, за допомогою резервного контуру оповіщення, потребуватиме часу:

$$T_{pk(ЗСУ)} = t_{ВСЦ} + t_{ГКЗСУ} + t_3 + t_{СШ} + t_4 \quad (3)$$

Отже підвищення ефективності системи державного управління ($E_{ду}$), при приведенні у вищій ступені бойової готовності завчасно визначених частин та підрозділів сил оборони, за допомогою резервного контуру оповіщення, можна вирахувати за формулою:

$$E_{ду} = T_{фс} / T_{pk} \quad (4)$$
$$E_{ду} = (t_{ВСЦ} + t_{РНБО} + t_1 + t_{ПУ} + t_2 + t_{ГКЗСУ} + t_3 + t_{СШ} + t_4) / t_{ВСЦ}$$

Підвищення ефективності системи державного управління ($E_{ду(ЗСУ)}$), при приведенні у вищій ступені бойової готовності ЗС України в цілому, за допомогою резервного контуру оповіщення, вираховується за формулою:

$$E_{ду(ЗСУ)} = T_{фс} / T_{pk(ЗСУ)} \quad (5)$$
$$E_{ду(ЗСУ)} = (t_{ВСЦ} + t_{РНБО} + t_1 + t_{ПУ} + t_2 + t_{ГКЗСУ} + t_3 + t_{СШ} + t_4) / (t_{ВСЦ} + t_{ГКЗСУ} + t_3 + t_{СШ} + t_4)$$

Причому удосконалена система приведення у вищій ступені бойової готовності ЗС України та визначених підрозділів і частин сил оборони, в яку буде включено резервний контур на базі відомих

ситуаційних центрів органів державної влади, зможе функціонувати і надсилатиме сигнали приведення у вищі ступені бойової готовності навіть у випадку деструктивного впливу противника на штатні системи військового керівництва силами оборони чи у випадку політичної кризи, що може призвести до часткового (повного) колапсу системи державного управління.

Залишається відкритим питання, чи ризикнуло б керівництво РФ самовільно саджати літаки ІЛ 76 ВПС РФ з десантниками в аеропорту Сімферополя, з метою його захвату та посилення підрозділів, що блокували Верховну Раду Автономної Республіки Крим, якби мали інформацію про наявність такої, резервної, системи приведення у вищі ступені бойової готовності у 2014 році?

Як бачимо, резервний контур оповіщення удосконаленої системи приведення у вищі ступені бойової готовності починає функціонувати у разі значного погіршенні стану національної безпеки у сфері воєнної безпеки і оборони. Ефективність системи державного управління, у разі включення в систему приведення у вищі ступені бойової готовності ЗС України резервного контуру оповіщення, підвищується. Необхідно лише завчасно визначити та нормативно затвердити кількісне значення індикатора, що визначатиме критичний рівень безпеки, при досягненні якого передбачається приведення у вищі ступені бойової готовності ЗС України та визначених частин і підрозділів сил оборони.

Доцільно продовжити ці дослідження, запропонувати необхідні зміни до чинного законодавства, щоб ситуаційні центри, які нині є лише аналітичними структурами, набули спроможностей органів військового управління при виникненні кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України. Також необхідно розробити механізми протидії несанкціонованому приведенню ЗС України у вищі ступені бойової готовності та визначити перелік частин і підрозділів сил оборони які доцільно саме сигналами з ВСТ приводити у вищі ступені бойової готовності.

Розвиток автоматизованих систем тактичної ланки у ЗС України

А що ж в Україні, поблизу кордонів якої противник розгорнув частини, що вже начебто оснащені автоматизованими системами ТЛ?

Поки в ЗС України немає жодної бригади чи навіть батальйону, де б власні системи управління військами були представлені у вигляді завершених та цілісних серійних зразків. Вкотре все обмежується заявами, нарадами, демонстраціями, навчаннями та нескінченними перевітками.

При цьому варто нагадати, що у 2019 році Генеральний штаб ЗС України спільно з компаніями-розробниками вже оприлюднював результати робіт зі створення та взяття на озброєння ЗС України базових автоматизованих систем управління різного рівня. АСУ стає силою, коли вона використовується військами у повсякденному ритмі. Зокрема, йшлося про:

АСУ стратегічного керівництва та оперативного управління (“Дзвін”);

АСУ тактичної ланки сухопутних військ (“Простір”);

АСУ управління авіацією та ППО (“Ореанда”).

Автоматизація процесів бойового управління - вимога сучасності.

У 2019 році заступник начальника Генерального штабу ЗС України генерал-лейтенант Родіон Тимошенко заявляв, що для повної автоматизації управління ЗС України з урахуванням переходу на цифрові технології та засоби зв'язку за належного фінансування достатньо три-чотири роки.

Оснащення кожного окремого бійця сучасними бойовими гаджетами з цифрового світу — це також елемент модернізації та ефективного управління. Це реалізується у АСУ ТЛ “Простір”.

Але здається, що ці прогнози виявились занадто оптимістичними. Особливо з огляду на підсумки 2020 року, який у царині автоматизації управління військами та зброєю завершився чи не з нульовим прогресом.

Разом з тим, командувач Сухопутних військ ЗС України генерал Олександр Сирський стверджує наступне: “Що стосується тактичної ланки безпосередньо Сухопутних військ – нами ведуться роботи в рамках дослідницької роботи “Простір”. Система управління

військами тактичного рівня нам вкрай потрібна. Елементи цієї системи були перевірені *під час батальйонних навчань з бойовою стрільбою* на Міжвидовому центрі підготовки військових частин та підрозділів наприкінці листопада 2020 року. Вони показали, що є певні проблеми. Автоматизація поля бою висуває нові вимоги до командирів, які мають бути готові до сучасних технологічних рішень.

У той же час, вони засвідчили і те, що іншої альтернативи цьому немає. Система управління військами тактичного рівня вкрай потрібна.

Рівень бригада-батальйон. Командно-штабна машина, оснащена АСУ “Дзвін” та інформаційною системою Hermes.

Нами розглядається і проведення іншої дослідницько-конструкторської роботи, що стосується створення програмно-апаратного комплексу АСУ оперативно-тактичної ланки управління – АСУ “Дзвін”.

Загалом, оцінюючи досвід та практику інших країн, включно з останніми бойовими конфліктами - це Сирія та Нагірний Карабах, - Командувач Сухопутних військ Збройних Сил України генерал-полковник Олександр Сирський з приводу ефективності нових розробок у царині автоматизації стверджував: “Це наразі необхідно і нам – звести інформацію, що отримується за допомогою усіх видів розвідки, здійснити її узагальнення та видавати вже загальну картину командирам для прийняття необхідних рішень. Нам необхідна ця система, нам необхідно автоматизувати усі Сухопутні війська Збройних Сил України і бойові частини – в першу чергу”.

На полі бою перемога залежить не тільки від кінетичної потужності бойових платформ – танків, БМП чи артсистем. Ключова роль при виконанні будь-якого завдання – і в обороні, і в наступі – належить двом складовим: інформації та часу. Це нематеріальні активи нарощування бойових спроможностей сучасної цифрової армії. Збройні сутички стають протиборством пунктів і центрів бойового управління і командних систем у цілому. У підсумку перемагає той, хто оперативно отримує інформацію з даних, швидше її обробляє, приймає правильні рішення і завдає удару в найвразливіше місце ворога.

Допомогти командиру в цьому мають автоматизовані системи управління військами. Автоматизація процесів бойової діяльності може підвищити бойові можливості військ (сил) на 15-20 % й

одночасно на 50 % скоротити час, який витрачають органи управління на оперативне планування і доведення завдань до підлеглих. До певного часу підрозділи ЗС України надзвичайно повільно просувалась у цьому технологічному напрямку, ігнорувала тренди, які формують найпотужніші держави та їхні збройні сили. Проте нині є всі передумови змінити ситуацію на краще.

Такий висновок дозволяють зробити результати, які досягнуті українськими виконавцями в ході виконання ДКР “Дзвін-АС” – як системи оперативного (бойового) управління ЗС України. У рамках роботи реалізовано такі функції, як виконання інформаційно-розрахункових завдань; доведення команд і розпоряджень, а також контроль за їх виконанням; відображення оперативної обстановки з використанням цифрових карт і геоінформаційних даних; обробку та зберігання інформації; захищений обмін електронними даними – як текстовими, так і графічними – в автоматизованому режимі з грифом “обмеженого доступу” тощо. Розроблена робоча конструкторська документація, яка дозволяє виготовляти комплекси засобів автоматизації як в стаціонарному, так і в польовому виконанні.

В принципі система “Дзвін” була розроблена для оперативно-стратегічного рівня і завершувалась на рівні бригади. Рівень батальйону не розглядався. Але завдяки технічним можливостям системи військовослужбовці змогли застосувати “Дзвін” на рівні батальйону. Навіть пішли нижче – безпосередньо до роти. Це перше навчання, на якому система в такому обсязі застосовувалась на декількох рівнях, і при цьому показала результат.

Результати, досягнуті в ході виконання ДКР “Дзвін-АС”, дозволяють застосувати їх для більш масштабних процесів автоматизації у Збройних Силах України. А саме – перенести отримані рішення на рівень механізованих, десантно-штурмових бригад, полків Сил спеціальних операцій тощо.

При цьому командування бригад та полків отримає можливість суттєво підвищити свою мобільність, гнучкість застосування підрозділів, їхню обізнаність і керованість на тактичному рівні шляхом автоматизації процесів рівня C2/C3 (Command, Control, Communications). У разі впровадження відпрацьованих рішень у діяльність бойових бригад це суттєво посилить їхню ефективність на полі бою завдяки збереженню вертикалі управління, усуненню

оперативних пауз у циклах прийняття рішень, прийняттю рішень відповідно до реальної обстановки в режимі онлайн.

Це, власне, і було перевірено на перших навчаннях, які в середині лютого 2020 року провело Командування Сухопутних військ Збройних Сил України з однією з механізованих бригад оперативного командування “Північ”, сили якого розташовані на одному з найбільш небезпечних відповідно до спроможностей агресора напрямків.

Окрім роботи АСУ “Дзвін” на різних рівнях – від ОК, бригади і до батальйону/роти включно – у мобільних умовах також була продемонстрована робота системи Hermes-C2. Вона, власне, і є ключовим елементом так званого “останнього кілометра”. Бортова інформаційна система Hermes-C2 є автоматизованою системою обробки інформації, що призначена для інформаційної підтримки екіпажу бойової машини та відповідних службових осіб пунктів управління тактичної ланки при виконанні завдань за призначенням з метою підвищення ефективності управління бойовою машиною чи підрозділом. Система Hermes-C2 надає командирю можливість перебувати в стані якісної “ситуаційної обізнаності”. З чітким усвідомленням та фіксацією власного розміщення та завдань, місця та дій дружніх підрозділів, розташування ворога. Такі комплекти були встановлені на декількох БМП командирів рот.

Це була перша точка відліку, коли автоматизація почала тісно перетинатися із завданнями бойових підрозділів. І військово-службовці не на словах, а на власних діях могли переконатися, що це не лише сучасно, круто, але й дієво. Бо тепер воювати дійсно можна по-новому. Швидко, керовано, влучно. Це те, що так потрібно для перемоги. Проте для отримання помітного результату у форматі усіх Збройних сил будуть потрібні воля, послідовність, професіонали, час та гроші. Саме в такому порядку.

Однак забезпечення військ найкращими системами озброєння та військової техніки ще не є гарантією перемоги в бою. За масштабами використання деяких видів озброєнь ми поступаємося тій самій РФ у десятки й сотні разів, але навіть за умови рівних бойових потенціалів перемогу здобуде сторона, краще обізнана з поточною обстановкою. Отже, логічним виходом є протиставлення грубій силі супротивника асиметричної відповіді, складовими якої є на порядок глибша автоматизація та миттєве реагування у військах.

Особливої ваги це набирає для видів військ, що мають технічно складні озброєння та військову техніку (ОВТ), передусім високоавтоматизовану зброю, таку як ЗРК, літаки, танки, кораблі тощо.

За визначенням військової науки, системи автоматизації у військовій сфері дають змогу підтримувати процес управління різними видами озброєнь та військової техніки: систему розвідки поля бою різних рівнів та аналіз отриманих даних; процес підтримки управління, зокрема на різних рівнях військової структури; оцінку обстановки з відображенням на електронних мапах (з елементами планування бойових дій); планування, прогнозування та ухвалення рішень; ідентифікацію та оцінку цілей і об'єктів; прогноз розвитку конфлікту або інших завдань, що стоять перед військом; моделювання дій; бойову підготовку військ; експлуатацію ОВТ.

Ефективна автоматизація процесів управління поряд зі зменшенням часу дає змогу досягти суттєвої економії сил і засобів для вирішення бойових завдань. Своєю чергою, цьому сприятимуть мережецентричність сучасного поля бою і здатність швидко та ефективно аналізувати й обробляти значні обсяги інформації, що циркулює в системах АСУ¹¹³.

Головним практичним результатом роботи АСУ у військах стала цифрова мапа, через яку командування та виконавці отримують точну і наочну інформацію щодо тактичної обстановки в заданому районі. Відповідно в офіцерів зникає необхідність вручну обробляти дані розвідки, що надходять безперервно й потребують для інтерпретації багато сил і часу, а також постійно вимальовувати паперові мапи з відображенням обстановки і сил сторін.

Над створенням автоматизованих систем управління військами активно працювали за часів холодної війни як у США, так і в колишньому СРСР. Зокрема, відомо про створення в останні роки існування Радянського Союзу АСУ тактичного рівня (полк-дивізія) «Маневр». Своєю чергою, у Сполучених Штатах у 1990-х роках вперше створили комп'ютеризовану версію АСУ «Бойові системи майбутнього» (FCS — Future Combat Systems). Проте через складність на озброєння її не взяли. Під час бойових дій в Іраку

¹¹³ Автоматизація за наказом: https://defence-ua.com/weapon_and_tech /avtomatizatsija_za_nakazom-239.html

американці використовували менш складні АСУ, зокрема «Спільну бойову командну платформу» (Joint Battle Command Platform), орієнтовану більше на управління бронетехнікою та артилерією. Сьогодні Пентагон активно працює на випередження, створюючи чергові, ефективніші версії АСУ.

Оскільки ЗС України станом на 2014 рік мали застарілу базу АСУ, що особливо гостро відчули під час боїв на Донбасі, оновлення системи управління та контролю (С2 за специфікацією НАТО) стало одним із пріоритетів. Тим більше на тлі активного впровадження агресором АСУ у власних збройних силах. У 2018-му Генеральний штаб повідомляв про використання в тестовому режимі окремих інформаційних систем різного рівня, як-от “Дельта”, “Кропива”, “Віраж-планшет”, “ГІС Арта”, зокрема в зоні ООС.

Державна програма розвитку ЗС України та відповідна галузева програма передбачають створення Єдиної автоматизованої системи управління Збройних Сил України (ЄАСУ ЗСУ). Разом з цим, відповідно до чинного Стратегічного оборонного бюлетеня України стратегічною метою є створення ефективної системи управління С4ISR (управління та контроль на базі зв'язку як сервісу та комп'ютерної обробки даних, а саме поточної інформації, даних спостереження та розвідки), а також єдиної інформаційної системи управління оборонними ресурсами.

У скептичному ставленні військових практиків відображається відома вада нашої військової науки — відірваність від практики, що саме й підтвердилося масовим використанням у війську з 2014 року цілої низки волонтерських розробок. І це не дивно: волонтери виявилися готовими запропонувати для фронту вельми часткові, але робочі рішення, тоді як “правильні” автоматизовані системи перебували в стані макетів, одиночних зразків чи й просто чекали на фінансування розробки, якого не було роками.

Із близько двох десятків дослідно-конструкторських розробок, які разом повинні утворювати ЄАСУ ЗСУ, п'ять сьогодні вже прийнято на озброєння, ще дві, причому базові, перебувають на етапі фінального тестування та інтенсивної макетної розробки.

21–22 листопада 2019 року Генеральний штаб ЗС України спільно з компаніями-розробниками вперше оприлюднив результати робіт зі створення та взяття на озброєння ЗС України базових автоматизованих систем управління. Зокрема, йшлося про АСУ

стратегічного керівництва та оперативного управління (“Дзвін”), АС тактичної ланки сухопутних військ (“Простір”), АСУ управління авіацією та ППО (“Ореанда”).



Рис. 10. Рівень бригада-батальйон. Командно-штабна машина, оснащена АСУ “Дзвін” та інформаційною системою Hermes

Проект “Дзвін” як системоутворюючий має охоплювати в межах єдиної мережі інформаційні джерела і від військових, і від цивільних структур, що стоять на захисті національної безпеки. Наявні мережі надалі нарощуватимуться, залучатимуться АСУ інших родів військ для оперативного реагування на загрози, що виникають.

Створення ЄАСУ, за словами начальника управління розвитку автоматизації Генштабу ЗС України полковника Віктора Артиховича, по суті, є проектом цифрової армії в межах популярної концепції “цифрової держави”. Тож першим кроком до якісного цифрового забезпечення Збройних Сил цілком можливе через широке впровадження проекту “Дзвін”.

“Простір” – автоматизована система управління діями механізованих/танкових підрозділів. Включає засоби автоматичного й напівавтоматичного управління вогнем, сенсорами та засобами

розвідки на базі надійно захищених, низькошвидкісних і стійких для перешкод засобів та алгоритмів зв'язку. У межах цієї системи створюється також цілком сучасний концепт «солдата майбутнього» з індивідуальним комплектом оснащення бійця. До його складу входитимуть два-три компактні мобільні засоби захищеного зв'язку (зокрема, комплект оригінальної широкосмугової системи зв'язку українського виробництва), тактичний планшет і все необхідне для інтеграції бійця до сучасної тактичної системи. Наявні широкі можливості обміну даними з командиром стосовно обстановки й отримання відповідних наказів.

На індивідуальному рівні. Оснащення кожного окремого бійця — це також елемент модернізації та ефективного управління

“Ореанда ПС” — автоматизована система бойового управління силами й засобами авіації та ППО. Є основним джерелом даних ЄАСУ щодо повітряної обстановки. Відповідними комплексами мають оснащуватися пункти управління повітряних сил від тактичного до стратегічного рівня. “Ореанда ПС” уже взята на озброєння ЗСУ й поставлена на бойове чергування, зокрема в зоні проведення ООС. Наразі йдеться про систему, оптимізовану для автоматизованого виконання завдань ППО, що дає змогу використовувати новітні цифрові технології в побудові комплексів і застосовувати їх на практиці разом із наявними зразками техніки. За оцінками експертів, “Ореанда-ПС” є конкурентною нарівні з найкращими світовими аналогами.

Усі три вітчизняні проекти АСУ – “Дзвін-АС”, “Ореанда ПС” та “Простір” – цілком відповідають вимогам, стандартам і принципам системи С4ISR країн-членів НАТО.

Розділ VI

ПРАКТИКУМ З УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ

Процес планування оборони держави

Розроблення плану оборони. Збройна агресія та окупація Російською Федерацією частини території України – Автономної Республіки Крим і міста Севастополя, розпалювання збройного конфлікту на Сході України, нарощування воєнного потенціалу на цих територіях та біля кордонів України, відверте нехтування російським режимом принципами міжнародного права призвело до зростання міжнародної напруженості та руйнації наявної системи світової і регіональної безпеки.

У цих умовах усе частіше йдеться про необхідність комплексного підходу до вирішення політичних і воєнних проблем у сфері національної безпеки і оборони України, розроблення плану оборони як цілісного документа, що забезпечило б синхронізацію інших наявних планів, програм та ефективного використання державного бюджету.

Основними документами з планування оборони держави є стратегічний план застосування Збройних Сил України для відсічі збройної агресії чи ліквідації збройного конфлікту і мобілізаційний план України.

Стратегічний план застосування Збройних Сил України визначає стратегічні цілі та зміст завдань, форми і способи застосування Збройних Сил України та інших складових сил оборони і правоохоронних органів за визначеними сценаріями для відсічі збройної агресії або у разі виникнення збройного конфлікту, встановлення та узгодження потреб у матеріально-технічних, медичних засобах для їх всебічного забезпечення. Цей план базується на вимогах чинного законодавства та інших нормативно-правових актів, зокрема Стратегії національної безпеки України, висновках з оцінки воєнно-політичної, воєнно-стратегічної обстановки та врахування економічних можливостей держави.

Стратегічний план є основою для розроблення нормативно-правових актів, керівних організаційних і директивних документів

щодо здійснення комплексу заходів з організації, забезпечення, керівництва обороною держави, проведення оборонного планування, розроблення державних цільових програм, планів.

Цей план розроблює Генеральний штаб Збройних Сил України за участю органів державної влади, у підпорядкуванні яких перебувають військові формування і правоохоронні органи, які беруть участь в обороні держави на підставі *стратегічного замислу застосування Збройних Сил України*, який затверджує Президент України.

Мобілізаційний план України – сукупність заходів, які визначають зміст, обсяги, виконавців, порядок і строки здійснення заходів щодо мобілізаційного розгортання Збройних Сил України, інших військових формувань, Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту, переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, системи забезпечення життєдіяльності населення на функціонування в умовах особливого періоду.

Мобілізаційний план базується на розрахункових потребах держави в особливий період, які необхідні для задоволення потреб Збройних Сил України та інших складових сил оборони, правоохоронних органів, сил цивільного захисту, забезпечення функціонування національної економіки та системи забезпечення життєдіяльності населення, і можливостях економіки держави до задоволення цих потреб.

Мобілізаційний план розробляє Кабінет Міністрів України і затверджує Президент України.

Основною вадою сучасного планування оборони держави є відсутність комплексу заходів у всіх наявних сферах життєдіяльності держави, які мають проводитися під час підготовки до оборони та у разі виникнення воєнного конфлікту чи агресії проти України.

У нинішніх безпекових умовах є необхідність розроблення *плану оборони України*, положення якого мають охоплювати саме весь комплекс заходів у всіх сферах життєдіяльності держави щодо її оборони від агресора.

Відповідно до Закону України “Про оборону України” введеного в дію Постановою Верховної Ради № 1933-ХІІ від 06.12.91., *План оборони України* - складова частина оборонного

планування, що містить сукупність документів, які визначають зміст, обсяги, виконавців, порядок і строки здійснення політичних, економічних, соціальних, воєнних, наукових, науково-технічних, інформаційних, правових, організаційних, інших заходів держави щодо підготовки до збройного захисту та її захист у разі збройної агресії або збройного конфлікту.

Військові фахівці вважають, що *план оборони України* має бути комплексною програмою діяльності вищих посадових осіб, усіх органів державної влади та місцевого самоврядування і військового управління на визначений період для забезпечення якісної підготовки та ефективного збройного захисту національних інтересів.

Вітчизняний досвід планування у сфері оборони показує, що план оборони України повинен мати основну частину та заходи за *всіма сферами життєдіяльності держави*, тобто комплекс заходів і необхідних для цього документів.

Основна частина плану має мати програмний характер, у якій визначатимуться засади державної політики у сфері оборони, мета, завдання та основні положення діяльності вищих посадових осіб і органів державної влади щодо реалізації державної політики у сфері національної безпеки і оборони задля досягнення політичної мети.

Заходи за сферами життєдіяльності держави повинні мати конкретний зміст і включати комплекс найважливіших взаємозв'язаних завдань і заходів діяльності органів державної влади у сфері оборони з визначенням виконавців і орієнтовних строків їх виконання, сил і засобів, які залучаються до їх виконання, та необхідних ресурсів. З певних питань ці заходи мають деталізуватися у низці інших планувальних, директивних і розрахунково-аналітичних документів, які мають бути узгоджені з чинними державними цільовими програмами, які пов'язані із забезпеченням оборони держави.

Разом з тим деякі військові фахівці з урахуванням зазначених чинників рекомендують формувати дещо інакшу структуру Плану оборони України¹¹⁴, пропонуючи визначити у ньому конкретних суб'єктів планування, які відповідатимуть за розроблення, періодичне оновлення і, головне, за виконання відповідних його вимог під час

¹¹⁴ Тютюнник В., Лобко М. План оборони України: проблеми та рекомендації щодо визначення структури цього нового документа. URL: <http://opk.com.ua>.

підготовки держави до збройного захисту та її захисту (у разі збройної агресії або збройного конфлікту) в особливий період.

I. Вступна частина (відповідальні Міністерство оборони України і Генеральний штаб Збройних Сил України). У цій частині рекомендують визначити роль, призначення та місце Плану в системі документів державного стратегічного планування, планування оборони та оборонного планування, його предмет, головні цілі і завдання, а також навести перелік суб'єктів планування, які відповідатимуть за оновлення та виконання наведених у цьому Плані відповідних планів, інших документів і заходів.

II. Основна частина (відповідають усі суб'єкти планування). У цій частині Плану рекомендують мати дві окремі складові.

У першій складовій потрібно викласти *концепцію оборони* чи основну стратегічну концепцію оборони – за західною термінологією (відповідають Міністерство оборони України і Генеральний штаб Збройних Сил України). При цьому зазначається, що у чинній Воєнній доктрині України (п. 34) вже визначено, що: “Україна здійснює *стратегічний перегляд концепції оборони* з урахуванням досвіду подолання поточної кризи, запровадження нових методів керівництва обороною, які ґрунтуються на євроатлантичному досвіді та відповідають єдиному критерію – висока ефективність за прийнятних витрат”.

До *іншої* складової основної частини Плану ці фахівці рекомендують включити підготовлену на основі згаданої концепції оборони сукупність планів та інших документів (близько 20)¹¹⁵, які, на їх думку, мають визначати зміст, обсяги, виконавців, порядок і строки здійснення політичних, економічних, соціальних, воєнних, наукових, науково-технічних, інформаційних, правових, організаційних, інших заходів щодо підготовки держави до збройного захисту та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту в особливий період. Однак автори публікації самі визнають, що визначити вичерпний перелік та точні назви зазначеної кількості планів і документів неможливо. Тому для їхнього подальшого

¹¹⁵ Тютюнник В. П., Лобко М. М. “План оборони України: проблеми та рекомендації щодо визначення структури цього нового документа”. *Виклики та ризику. Безпековий огляд Центру дослідження армії, конверсії та роззброєння*. 2019. № 19. С. 10 – 21.

розгляду і широкого обговорення вони пропонують свій орієнтовний перелік найважливіших із них.

Інакший погляд на вирішення даної проблеми запропонували співробітники НІСД¹¹⁶, які радять творчо підійти до трактування терміна “План оборони України”, зрозуміти глибинну його суті і не намагатися сліпо втілювати в конкретні документи, шануючи при цьому непорушність занотованого латинською мовою правила “*Duralex, sedlex*” (закон є закон), не плутати поняття “План оборони України” з “оборонним плануванням”, оскільки їх визначення неідентичні. З аналізу цих понять і визначень видно, що до оборонного планування належать процеси і документи з підготовки до оборони, а не з ведення оборони, тобто захисту держави у разі збройної агресії або збройного конфлікту. Відтак План оборони України за наявного трактування не є аналогією оборонного планування. У його визначенні наголошується на плануванні процесів як з підготовки до збройного захисту, так і захисту у разі збройної агресії. Отже, тут йдеться про планування у сфері оборони держави на загальнодержавному рівні. І охопити цим планом таку широку сферу планування практично неможливо, якщо брати до уваги ще й значну кількість планових документів (за орієнтовними підрахунками більше 60) і надто складну систему управління їх реалізувати.

Ураховуючи викладене, згадані автори рекомендують дотримуватися поділу планування у сфері оборони на дві взаємопов’язані підсистеми: *оборонне планування і планування оборони*.

З урахуванням зазначеного та спираючись на принципи і норми міжнародного права, зокрема ст. 51 Статуту ООН, яка пов’язує право на оборону виключно з фактом збройного нападу, тобто агресією, у національному законодавстві можна надати таке визначення:

Планування оборони держави – складова системи державного стратегічного планування, яка визначає мету, завдання та порядок дій суб’єктів забезпечення оборони держави, а також розподіл відповідних ресурсів у разі загрози застосування проти України воєнної сили та збройної агресії або збройного конфлікту¹¹⁷.

¹¹⁶ Горovenko В. К. План оборони України: У зоні особливої уваги. URL: <https://cacds.org.ua/?p=8121>

¹¹⁷ Горovenko В. К. План оборони України: У зоні особливої уваги. URL: <https://cacds.org.ua/?p=8121>

Інший підхід до вирішення зазначеної проблеми запропонований колишнім командувачем Сухопутних військ Збройних Сил України генерал-лейтенантом В. Фроловим (рис. 11)¹¹⁸.

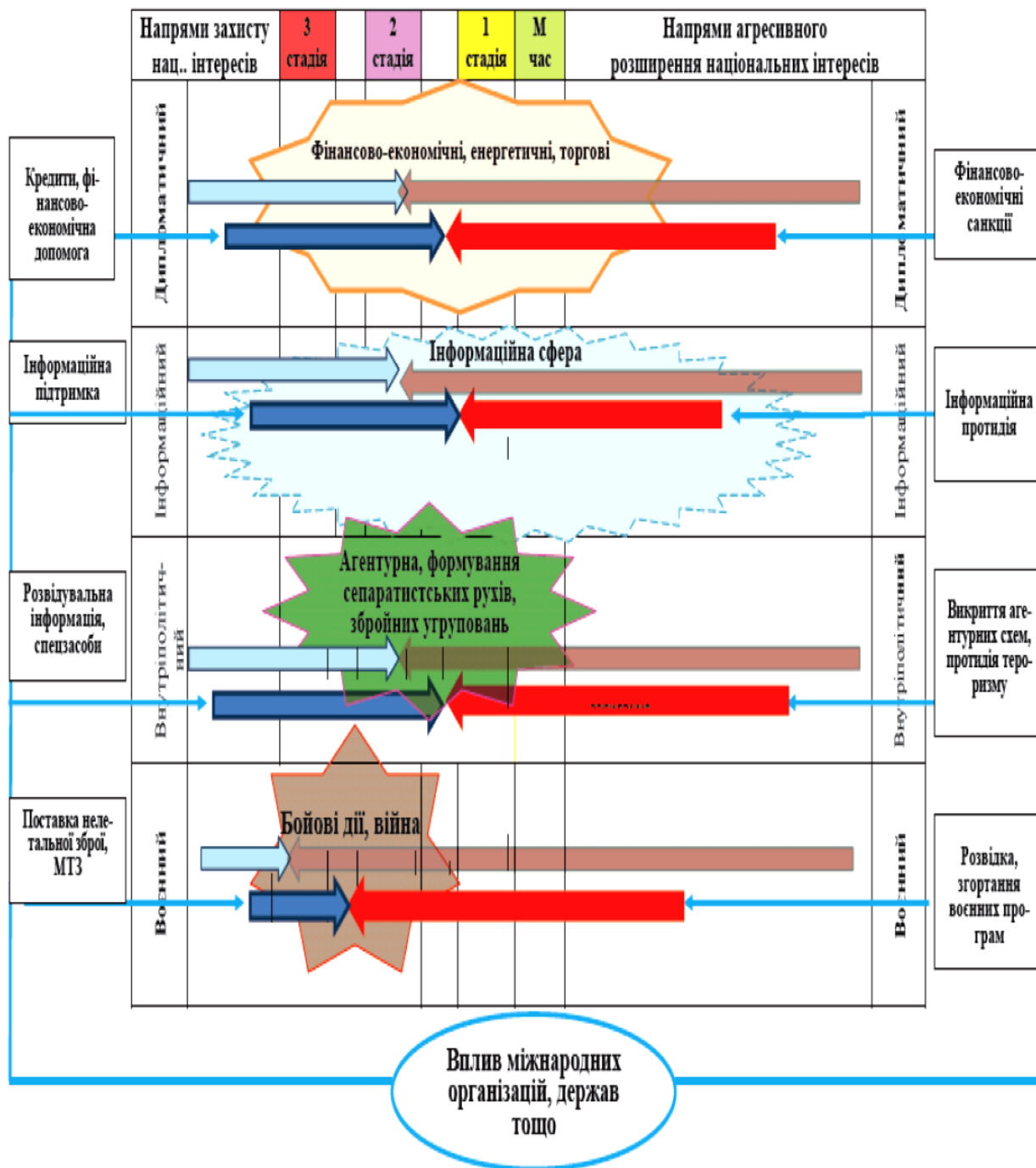


Рис. 11. Основні напрями оборони держави та протидії агресору

¹¹⁸ Сектор безпеки і оборони України: теорія, стратегія, практика. Київ: Академпрес, 2017. С. 34 – 42.

Під час розгляду змістовної сутності зазначених категорій та ґрунтуючись на історичному досвіді воєнної науки й воєнного мистецтва, діяльність Збройних Сил України та інших складових сил оборони в сучасних безпекових умовах, на його погляд, доцільно зосередитися на чотирьох основних напрямках.

Напрямок перший (політико-дипломатичний) – мирний. Активне відстоювання економічних, енергетичних, ринкових, транспортних та інших національних інтересів у геоекономічному просторі в рамках міжнародного права, двосторонніх та багатосторонніх договорів тощо політико-дипломатичними, юридичними, зокрема судовими, й іншими несиловими методами: активна участь у міжнародних правових, торговельних, фінансових та інших організаціях. Цей шлях залишається найбільш цивілізованим і перспективним у протистоянні агресору.

Історичний досвід підтверджує, що тільки за умов мирного вирішення міжнародних спорів досягається баланс національних інтересів сторін, що сприяє їх мирному співіснуванню, і навпаки.

Тут потрібно враховувати те, що держава – агресор, окрім відвертої брехні, активно застосовує широкий арсенал засобів для дестабілізації внутрішньо-політичної ситуації в Україні та на міжнародній арені. Для цього він організовує та підтримує різні розвідувально-диверсійні мережі, дискредитує керівників влади, підтримує антидержавні сили та рухи тощо, про що йдеться, зокрема, у авторитетному виданні “*The Washington Post*” від 26.12.2017¹¹⁹.

Одним із основних завдань стратегічного керівництва України на цьому напрямі протидії агресору має бути своєчасне виявлення намірів агресора та його втручання у внутрішні справи держави, нейтралізація цих намірів та недопущення дестабілізації внутрішньополітичної ситуації.

Напрямок другий (інформаційний) – посилення боротьби та відстоювання національних інтересів в інформаційному просторі для мобілізації прибічників, “демобілізації” противників та нейтралізації опонентів і тих, хто намагається прямо чи опосередковано сприяти інформаційній агресії противника. Засоби масової інформації потрібно активніше використовувати для посилення інформаційного

¹¹⁹ The Washington Post. 2017.26.12. URL: <https://meduza.io/feature/2017/12/26/the-washington-postutverzhdает-что-operativniki-gru-provodili-spetsoperatsiyu-v-sotssetyah-vo-vremya-zahvata-parlamentakryma>.

впливу як на світогляд населення держави-агресора та його поплічників, так і на світову спільноту на геополітичному просторі.

Інформаційна сфера стає одним із основних майданчиків протидії агресору.

Напрямок третій (внутрішній) – посилення внутрішньої безпеки держави, основою якої є:

боротьба із втручаннями спецслужб агресора у внутрішні справи України;

протидія тероризму, бандитизму, сепаратизму;

боротьба зі шпигунством та іноземними розвідками;

моніторинг та сприяння стабільності міжнаціональних, міжконфесійних, міжетнічних та інших національних стосунків.

Напрямок четвертий (воєнний) – відбиття збройної агресії, відновлення та надійний захист територіальної цілісності держави.

Своєчасне втручання у протиборство України з потужним агресором та санкції завадили розповззання збройного конфлікту на інші території і певною мірою спонукає агресора до завершення цього конфлікту на дипломатичному рівні.

Однак, як переконував професор Чиказького університету Г. Моргентау, ще на початку ХХ ст. зацікавленість міжнародних організацій або держав у підтримці жертв воєнних конфліктів активно виявляється лише до негативного впливу на їх національні інтереси. Допомога міжнародної спільноти Україні та санкції проти агресора у перспективі можуть бути переглянуті та пом'якшені або припинені.

У плані оборони України, на наш погляд, мають бути викладені не численні планові документи міністерств чи відомств, а конкретні заходи й основи розвитку, зокрема національної економіки, оборонно-промислового комплексу, Збройних Сил України та інших складових сил оборони тощо, як на мирний час, так і на особливий період з урахуванням міжнародного економічного та військово-технічного співробітництва, у першу чергу, з державами – членами НАТО. Ці та інші заходи мають визначатися як у загальній частині плану оборони України, так і в плані національної економіки як важливої сфери забезпечення підготовки до війни і під час оборони держави від агресора.

У плані оборони України доцільно передбачити заходи не тільки з підготовки Збройних Сил України та інших складових сил оборони і

території держави до оборони, а й забезпечення їх усім необхідним для її функціонування в цілому.

Заходи щодо підготовки національної економіки, її галузей до переведення і функціонування в умовах особливого періоду (створення, розвиток та утримання мобілізаційних потужностей для задоволення потреб Збройних Сил України та інших складових сил оборони в особливий період) з урахуванням оцінювання стану мобілізаційної готовності національної економіки мають відображатися у *мобілізаційному плані*.

Воєнна сфера. Воєнна складова плану має визначати стратегічні (воєнні) цілі і завдання, виконання яких забезпечуватиме досягнення визначеної політичної мети. В основній частині цього розділу доцільно викласти основні напрями діяльності відповідних органів державної влади, у підпорядкуванні яких перебувають відповідні сил оборони й органи управління, які беруть участь у виконанні завдань оборони.

Складовою цієї частини плану оборони України мають бути засади розроблення плану застосування Збройних Сил України та інших складових сил оборони та мобілізаційного плану Збройних Сил України та інших складових сил оборони і правоохоронних органів спеціального призначення. У перспективі, крім зазначених планів у секторі безпеки і оборони України можуть розроблятися й інші плани забезпечення воєнної безпеки і оборони в рамках стратегічного планування.

Інформаційна сфера. За сучасних умов інформаційна діяльність набуває дедалі більшої ваги і стає одним із найважливіших елементів забезпечення національної безпеки й оборони держави. Інформаційний простір та ресурси, інформаційна інфраструктура та інформаційні технології значною мірою впливають на рівень і темпи соціально-економічного, науково-технічного, культурного розвитку та збройну боротьбу.

Сучасні інформаційні технології дають змогу державам реалізувати власні інтереси без застосування воєнної сили, послабити або завдати значної шкоди безпеці конкурентної держави, яка не має дієвої системи захисту від негативних інформаційних впливів. Поряд з тим, негативні інформаційні впливи, спрямовані на підрив конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності кордонів, є реальною загрозою для України.

Від обсягу, швидкості та якісного аналізу інформації значною мірою залежить ефективність управлінських рішень, зростає значення методів управління з використанням інформаційних технологій соціальними та економічними процесами, фінансовими і товарними потоками, аналізу та прогнозування розвитку внутрішнього і зовнішніх ринків. Використання інформаційних технологій визначає структуру й якість озброєнь, необхідний рівень їх достатності, керівництва, ефективність підготовки і дій Збройних Сил України.

Отже, інформаційна діяльність щодо забезпечення інформаційної безпеки є невід'ємною складовою кожної сфери національної безпеки й оборони України. Водночас інформаційна безпека є важливою самостійною сферою забезпечення національної безпеки й оборони держави. Отже, інформаційна діяльність органів державної влади має відобразитися у загальній частині плану оборони України та в окремому плані забезпечення інформаційної безпеки (міністерством інформаційної політики), а також одночасно має бути складовою інших заходів і планів за всіма сферами національної безпеки і оборони.

Таким чином, розроблення та реалізація плану оборони України має консолідувати діяльність як політичного, так і військового керівництва у питаннях мобілізації необхідного потенціалу і ресурсів для досягнення визначеної мети щодо реалізації державної політики та забезпечення воєнної безпеки і оборони, завчасної підготовки до неї, а у разі потреби, й самої активної її фази, конкретизувати та синхронізувати плани діяльності органів державної влади щодо забезпечення оборони України за всіма її складовими.

Шляхи наближення до принципів і стандартів НАТО¹²⁰

1. Розбудова ЗС України та інших складових СО

Сучасна теорія воєнного мистецтва визначає три рівні війни – *стратегічний, оперативний, тактичний*. Відповідно до цих рівнів створюється певна структура збройних сил.

¹²⁰ Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, О. Устименко та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 292 с.

Один з основних принципів НАТО – *безперервність управління* – передбачає незмінність структур системи військового управління усіх рівнів у мирний та воєнний час.

Командир повністю відповідає за підготовку підлеглого органу управління, бойову злагодженість свого штабу та боєздатність підпорядкованих військ (сил).

Персонал органів управління готується у мирний час, особовий склад отримує освіту у ВНЗ, удосконалює професійну підготовку, набуває досвіду у виконанні службових обов'язків та оволодіває практикою застосування АСУВ у мирний час. Створювати (формуєвати) будь-які органи управління у воєнний час є недопустимим.

Безперервність управління передбачає готовність органів військового управління до реагування на зміни в оперативній обстановці та постійний вплив на підпорядковані сили і засоби для досягнення мети операції, що забезпечується підтриманням постійної взаємодії між структурами управління та безперервного зв'язку, постійним володінням командиром оперативною обстановкою у зоні виконання бойового завдання.

Військовий посібник FM 3.0 визначає: “6-6. Окремі особи, розрахунки та малі підрозділи діють на тактичному рівні. Іноді їх дії можуть досягати стратегічних або оперативних ефектів. Однак це не означає що ці елементи діють на стратегічному або оперативному рівні. Заходи не є стратегічними, доки вони не зроблять свого внеску у досягнення стратегічного кінцевого стану. Так само заходи розглядаються як такі, що належать до оперативного рівня, тільки коли вони безпосередньо пов'язані з оперативним переміщенням або програмуванням боїв і сутичок. Рівень, на якому відбуваються події, визначається з точки зору ешелону, відносно планування, підготовки та виконання”.

Для ведення війни на стратегічному рівні такі держави як США, Китай, Індія, Росія мають стратегічні угруповання військ (сил) на кшталт військових округів, командувань збройних сил на континентах, флотів та армій.

Держави, які мають ядерну зброю, сучасну економіку та людські ресурси і входять до складу воєнно-політичного блоку, стратегічні операції самостійно не проводять. Відповідно до оперативних розрахунків військового командування НАТО, такі держави

виділяють до складу об'єднаних стратегічних угруповань воєнно-політичного блоку частину своїх збройних сил у складі оперативних або оперативно-тактичних об'єднань.

Держави, які не мають збройних сил, але входять до блоку, роблять фінансові внески та надають національну інфраструктуру для військ блоку. Такою є Ісландія, яка не має своїх збройних сил, але робить фінансові внески та надає свою територію для використання угрупованнями військ (сил) збройних сил держав – членів НАТО.

Збройні сили США складаються з регулярних і резервних компонентів. Сухопутні війська та Повітряні сили мають резерви: регулярний – у складі національної гвардії та організований – резерв виду збройних сил. У військово-морських силах є тільки резерв флоту та морської піхоти.

Збройні сили США поділяються на 10 міжвидових Об'єднаних командувань збройних сил за територіальним та функціональним принципами.

За територіальним принципом ЗС США мають:

Європейське Командування (*USEUCOM*). Зона відповідальності – держави Європи. Штаб – м. Штутгарт, Німеччина;

Тихоокеанське Командування (*USPACCOM*). Зона відповідальності – держави Східної, Південної та Південно-Східної Азії, Австралія, Тихий океан. Штаб – м. Гонолулу, Гаваї;

Північне Командування (*USNORTHCOM*). Зона відповідальності – держави Північної Америки, Арктика, Гренландія. Штаб – авіабаза Петерсон, Колорадо-Спрингс, Колорадо;

Південне Командування (*USSOUTHCOM*). Зона відповідальності – територія Центральної та Південної Америки. Штаб – Маямі, Флорида;

Центральне Командування (*USCENTCOM*). Зона відповідальності – держави Близького Сходу, Середньої Азії та Єгипет. Штаб – Авіабаза Мак-Діл, Флорида;

Африканське Командування (*USAFRICOM*). Зона відповідальності – Африка (крім Єгипту). Штаб – м. Штутгарт, Німеччина.

За функціональним принципом ЗС США мають:

Стратегічне Командування (*USSTRATCOM*). Об'єднує стратегічні ядерні сили, війська ПРО, космічні сили. Штаб – авіабаза Оффут, Небраска;

Командування Сил Спеціальних Операцій (*USSOCOM*). Об'єднує Сили Спеціальних Операцій. Штаб – авіабаза Мак-Ділл, Флорида;

Транспортне Командування (*USTRANSCOM*). Об'єднує сили, які відповідають за перевезення військ і вантажів. Штаб – авіабаза Скотт, Іллінойс;

Об'єднане Командування (*USJOCOM*). Штаб – Норфолк (Вірджинія), Вірджинія.

ЗС Російської Федерації включають: Сухопутні війська, Повітряно-космічні сили; Військово-морський флот та окремі роди військ: ракетні війська стратегічного призначення; повітродесантні війська та сили спеціальних операцій.

Військово-адміністративна територія РФ поділена на округи:

Південний військовий округ (штаб у Ростові-на-Дону);

Західний військовий округ (штаб у Санкт-Петербурзі);

Центральний військовий округ (штаб у Єкатеринбурзі);

Східний військовий округ (штаб у Хабаровську);

Оперативно-стратегічне командування “Північ” (штаб у Севе́роморську).

Оперативне командування, як підтверджує російська агресія проти України, неспроможне своїм оперативним складом проводити самостійні операції не тільки оперативно-стратегічного, а й оперативного рівня, тим паче на території іншого ОК.

2. Формування моделі військового управління

Дослідження показують, що реалізація оборонної реформи на цьому напрямі за наявної організаційно-штатної структури Оперативних командувальних Збройних Сил України є проблематичною.

Доктрина НАТО AJP 01 визначає: 0115. *Оперативний рівень* – військовий рівень, на якому плануються і проводяться кампанії та основні операції з метою досягнення стратегічних цілей на певних театрах або в операційних зонах.

Оперативне мистецтво – це вміле використання збройних сил у тісній взаємодії з іншими структурами для досягнення стратегічних цілей через планування, організацію взаємодії та проведення кампаній або великих операцій.

Оперативне мистецтво поєднує військову стратегію з тактикою. Через визначення операційних цілей, ініціює дії та залучає ресурси

для забезпечення успіху кампанії. Ця діяльність зазвичай знаходиться у сфері відповідальності оперативного командувача. На оперативному рівні, у визначеному районі операцій об'єднаних сил (ЮА) збройні сили розгортаються та використовуються згідно із стратегією кампанії для досягнення воєнно-стратегічних цілей. Зазвичай це стосується тривалих операцій з одночасними та (або) послідовними діями задіяних підрозділів.

Командир оперативного рівня відповідає за:

рішення, у яких визначені оперативні цілі, які необхідні для досягнення стратегічних цілей, обережно підходячи до політичних чинників;

рішення, у яких визначена послідовність досягнення цих оперативних цілей;

виділення необхідних сил і засобів для забезпечення підлеглих командирів можливостями для виконання їх оперативних завдань;

визначення логістичних потреб, встановлення пріоритетів, а також забезпечення логістичної підтримки тилкових операцій консультиуючись з державами – членами НАТО;

керування діями тих формувань або підрозділів, які не підпорядковані підлеглим командирам, особливо тих, що належать до оперативного резерву;

координацію та інтеграцію операцій з іншими важелями військової сили;

визначення прийняттого рівня ризиків для військ і місії.

Отже, угруповання військ (сил) оперативного рівня забезпечують мобільність збройних сил та дають можливість у найкоротший час створювати міжвидове (міжвідомче) стратегічне угруповання військ (сил) сил оборони.

3. Адаптація доктринальних документів, бойових статутів, настанов з підготовки та застосування ЗС України

Доктринальні документи мають визначати методи і способи виконання ЗС України завдань, які визначені Стратегією національної безпеки України та Стратегією воєнної безпеки України. На основі їх вимог розробляється структура штабів та органів управління, система підготовки, планування, організації всебічного забезпечення і системи управління угрупованнями військ (сил).

Під час формування структур штабів за стандартами НАТО доцільно враховувати:

по-перше, перед розробленням функцій структурних підрозділів “об’єднаного” штабу необхідно затвердити доктринальні документи, у яких визначатимуться функції штабів, загальні вимоги до організації операційного процесу, принципи та стандарти систем всебічного забезпечення й управління військами тощо;

по-друге, офіцери, які призначаються на нові посади, мають бути ознайомлені з основними принципами та стандартами армій держав – членів НАТО, особливо з практикою їх застосування;

по-третє, відповідно до вимог теорії управління змінами, керівник (менеджер, що відповідає за певні заходи оборонної реформи) має визначити (уточнити) нові функції структурного підрозділу, а персонал цього підрозділу має розробляти способи виконання функцій, які їм визначені.

Отже, спочатку необхідно затвердити доктринальні документи, бойові статути, настанови, визначити функції структурних підрозділів Головного командування ЗС України та підготувати відповідним чином персонал для здійснення реформ.

4. Уточнення обсягу завдань, визначених планом дій, з урахуванням сучасних умов і потреб для підвищення їх ефективності

Відповідно до плану дій до кінця 2020 року Збройні Сили України мають перейти на автоматизовану систему управління C4ISR на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях.

Завданням 1.4.3 Плану дій визначено: “Створення автоматизованих систем C4ISR на оперативному і тактичному рівнях для видів (родів) Збройних Сил України та інших складових сил оборони на основі стандартів, доктрин і рекомендацій НАТО”.

У завданні 1.4.3.1 надано таке уточнення: “Впровадження системи C4ISR на оперативному та тактичному рівнях до командира відділення (та їм рівних) у складі таких базових можливостей: захищений голосовий зв’язок, обмін текстовими повідомленнями, обмін графічними документами, геопросторова інформація, взаємна ідентифікація, інтеграція сенсорів, інтеграція БПЛА, сумісність зі стандартами НАТО”. З огляду на це доцільно детальніше розглянути сучасну систему АСУВ C4ISR.

Становлення та розвитку ця система набула у США з середини 1990-х років, її взято за основу АСУВ держав – членів НАТО. С4ISR – це система оперативно-стратегічного рівня, що включає різні підсистеми, необхідні для технічного забезпечення процесу бойового управління збройними силами.

Архітектура С4ISR – це підхід, який передбачає комплексну інтеграцію засобів оперативно-стратегічної розвідки, спостереження та військової розвідки (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*) із системами управління, контролю, зв'язку та обчислювальними засобами (*Command, Control, Communication, Computers*) у єдиному інформаційному середовищі, яке, у свою чергу, забезпечує інтеграцію навігаційної, загально географічної і тактичної інформації в єдиній географічній системі координат.

У С4ISR введено такі позначення:

Command – командування;

Control – управління;

Communication – комунікація (зв'язок);

Computers – розрахунки;

Intelligence – оперативно-стратегічна розвідка;

Surveillance – спостереження;

Reconnaissance – рекогносцировка.

Відповідно до стандартів НАТО система С4ISR має автоматично:

на тактичному рівні:

визначати положення і переміщення своїх підрозділів з автоматичним відображенням на електронних картах;

визначати положення противника і його переміщення з відображенням на електронних картах;

вибирати маршрут руху;

надавати цілевказівки засобам вогневого ураження;

інформувати свої підрозділи про дії та місце перебування їх сусідів і противника;

на оперативному рівні (додатково):

повністю автоматизувати збирання інформації та її обробку;

надавати варіанти рішення командира, що ґрунтуються на автоматично отриманих розвідданих, а також інформації про сили і засоби, наявні в розпорядженні;

моделювати операцію (бій) і можливий результат;

надавати пропозиції часткових рішень командирів в ході бою, що ґрунтуються на подіях поточної операції.

Система C4ISR, крім того, автоматизує облік та потреби військ (сил) у логістичному забезпеченні, інформацію про потреби яких обробляють безперервно, що дає змогу своєчасно постачати все необхідне для ведення операцій.

У збройних силах США та арміях інших держав – членів НАТО розроблення та впровадження автоматизованих систем управління триває та удосконалюється з початку 1990-х років з такими етапами:

C 2 – командування та управління;

C 4 – командування, управління, зв'язок та обчислення;

C 4I – поступове освоєння системи C4ISR.

Разом із загальновійськовими системами управління військами, в армії США постійно розробляють та удосконалюють багато інших автоматизованих мереж:

C2 OTM (*Command-and-Control On the Move*) – оперативне управління під час пересування;

SIPR-Net (*Secret Internet Protocol Router Network*) – безпечна мережа на основі інтернет-маршрутизатора;

NIPR-Net (*Non-Secure Internet Protocol Router Network*) – відкрита мережа на базі інтернет-маршрутизатора;

FBCB2 (*Force XXI Battle Command Brigade and Below*) – експериментальна система управління XXI ст. на рівні бригади США та нижче (стандарти для виконання динамічного бойового управління мобільною тактичною мережею);

JAUS (*Joint Architecture for Unmanned Systems*) – об'єднана архітектура для безпілотних систем (загальні протоколи операційних систем для виконання бойових роботизованих операцій у межах концепції глобальної системи);

WIN-T (*Warfighter Information Network – Tactical*) – армійська тактична комунікаційна система) – високошвидкісні широкосмугові мережеві протоколи для мобільного зв'язку американської армії. Для створення системи автоматизації C4ISR усі програми об'єднані в єдину систему, тому їх розробляють за єдиними програмами, вимогами та стандартами¹²¹.

¹²¹ Сетевые тактические информационные системы коалиционных сил. *Военное обозрение* 2014.24.12.

З огляду на це слід визначити, чи спроможні Збройні Сили України за вказаний період створити C4ISR – повністю автоматизовану систему управління військами за стандартами НАТО, чи має Україна необхідні фінансові ресурси та сучасний науково-технологічний потенціал для створення та експлуатації такої системи.

5. Врахування особливостей нового формату взаємодії з НАТО

Суть нового формату полягає в тому, що усі окремі програми та інші види діяльності будуть об'єднані в єдину програму співробітництва Україна – НАТО, яка базуватиметься на “Комплексному пакеті допомоги”, що діє з 2016 року. Реалізацією програми співробітництва опікуватиметься єдиний секретаріат. Пріоритети надання допомоги визначає Україна.

Новий формат взаємодії Україна – НАТО передбачає виконання таких головних завдань:

спільне визначення переліку конкретних стандартів, що впливають на взаємну сумісність та потребуватимуть першочергового впровадження в ході оборонної реформи;

для визначених стандартів Україна розроблятиме та погоджуватиме з НАТО “дорожні карти” запровадження кожного з них, причому ці документи будуть публічними (здебільшого буде можливий паралельний громадський моніторинг), буде ухвалений рішенням Міністра оборони України графік впровадження стандартів;

Україна розроблятиме механізм спільного із НАТО оцінювання повноти і якості виконання кожного пункту “дорожніх карт”.

Аналіз виконання плану дій щодо впровадження оборонної реформи в Україні на 2016–2020 роки (дорожньої карти) показав, що наявна система виконання визначених завдань не забезпечить вимог конкретизації завдань оборонної реформи відповідно до досягнутих у ході домовленостей з керівництвом НАТО у листопаді 2019 року.

Розроблення “дорожніх карт” кожного стандарту та механізму оцінювання повноти їх виконання не створить особливих проблем, якщо такі стандарти будуть визначені.

На основі системного та логічного підходів, порівняння, аналізу, методів аналогії та узагальнення визначено, що головними завданнями плану дій щодо оборонної реформи в сучасний період, від яких залежить можливість сумісного застосування угруповань

військ (сил) ЗС України та збройних сил держав – членів НАТО, можуть бути:

перехід від системи забезпечення “по службах” до системи всебічного забезпечення за функціями операцій;

формування та освоєння нової структури “об’єднаних” штабів;

уточнення загальної структури Збройних Сил України відповідно до принципів і стандартів НАТО;

розроблення та затвердження доктринальних документів відповідно до нової системи управління військами;

освоєння офіцерами та сержантами Збройних Сил України операційного процесу за стандартами НАТО.

6. Формування структур “об’єднаних” штабів військ (сил)

В основу структур системи управління військами за стандартами НАТО покладається розподіл функцій планування (*інтеграції*) управління військами (*реалізація планів*).

Стратегічний рівень. Інтегральні функції (планування) Головного командування Збройних Сил України виконуватиме Генеральний штаб Збройних Сил України у складі якого дев’ять департаментів (головних управлінь). Кожен департамент (головне управління) створюється відповідно до функцій штабу: управління персоналом; розвідки; короткострокового (середньострокового) планування; планування логістичного забезпечення; перспективного (довгострокового) планування; забезпечення зв’язку та інформаційних систем і АСУВ; розроблення документів та підготовки військ; управління ресурсами; зв’язок з громадськістю.

Функції керівництва Збройних Сил України виконуватиме спеціальний штаб, до складу якого входитимуть органи управління всебічного забезпечення видів Збройних Сил України (рис. 12)¹²²

Л1 – Головне управління персоналом (або Головне управління особового складу, Центр управління персоналом, Секція управління особовим складом тощо).

¹²² Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, О. Устименко, Ю. Мудрак та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 292 с.

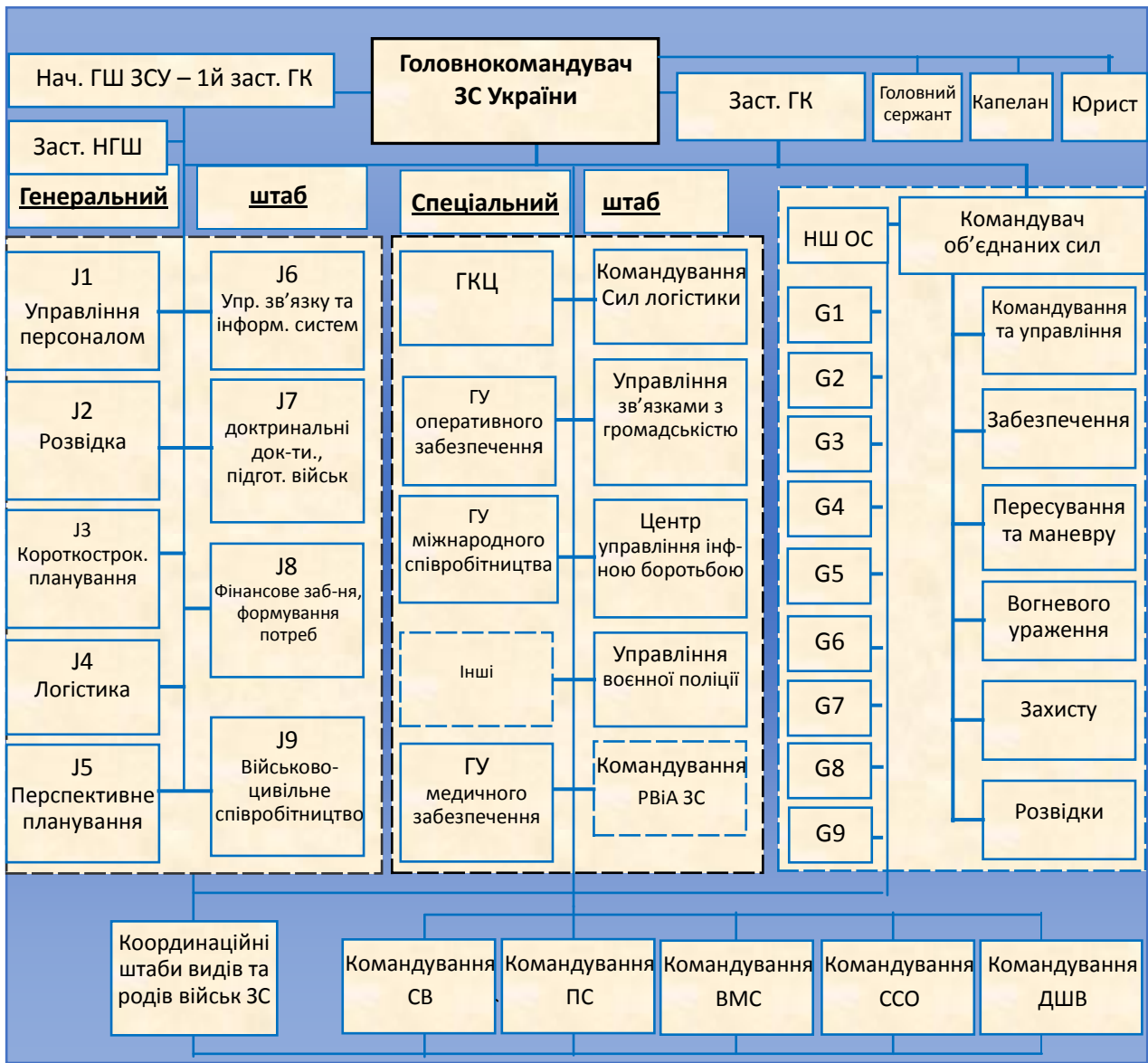


Рис. 12 Варіант організаційно-штатної структури ГШ ЗСУ України за стандартами НАТО

На нього може бути покладена відповідальність за виконання усіх завдань штабів, пов'язаних із проходженням служби військовослужбовцями та цивільним персоналом і адміністративним забезпеченням діяльності координаційного та спеціального штабів.

Функціонально J1 може мати чотири основні напрями діяльності (відділи, управління, секції тощо):

1) підбір, оформлення для проходження служби та розстановку за штатом цивільних осіб, які висловили бажання для проходження служби у збройних силах;

відповідальність за повноту і якість комплектування штабів та військових частин особовим складом;

розроблення пропозицій та внесення змін до організаційно-штатної структури військових частин і штабів;

підготовка доповідей командуванню та старшому начальнику про стан комплектування військ;

2) підбір військовослужбовців для навчання на курсах або у ВВНЗ;

моніторинг оцінювання офіцерського складу, планування переміщення офіцерів по службі відповідно до визначених потреб;

оформлення документів для присвоєння чергових (позачергових) військових звань та отримання державних нагород;

облік та оформлення документів на поранених та загиблих;

контроль та облік стану військової дисципліни офіцерського складу;

3) організація забезпечення добробуту особового складу;

забезпечення соціального захисту особового складу;

організація санітарно-медичної допомоги;

організація відпочинку та спортивних заходів;

забезпечення відновлення морально-психологічного стану військових у бою та після виходу з бою;

забезпечення зв'язку військовослужбовців із сім'ями;

планування та організація заходів протидії загрозам суїцидів, наркозалежності, "дідівщини";

організація релігійного забезпечення тощо;

4) організація та контроль документообігу у штабі;

організація фінансового забезпечення персоналу;

облік та оформлення документів на тимчасово відсутніх (тих хто перебуває у відпустках, відрядженнях, на лікуванні тощо);

облік та доведення до посадових осіб письмових звернень, рапортів, заяв військовослужбовців та цивільних осіб;

облік військовополонених та цивільних інтернованих осіб;

забезпечення повсякденної діяльності персоналу штабу.

J2 – Головне управління розвідки

1) планування дій розвідувальних органів ЗС України (у Генеральному штабі – оперативної; в штабах СВ – військової, в інших видах ЗС України – спеціальної);

збирання, вивчення, аналіз та узагальнення розвідувальної інформації, що надходить із розвідувальних органів ЗС України та інших;

інформування та координація дій розвідувальних органів ЗС України;

2) збирання, вивчення та аналіз усієї розвідувальної інформації, що надходить від усіх секцій І2 та штабу, ГУР, підпорядкованих штабів, взаємодіючих штабів коаліції чи армій дружніх держав;

розроблення та доведення розпоряджень з розвідки штабам відповідно до рішення Головнокомандувача ЗС;

розроблення доповідей Головнокомандувачу та начальнику Генерального штабу, доведення визначеної інформації до підпорядкованих військ;

3) організація агентурної розвідки;

допит полонених або інтернованих, які мають особливо важливу інформацію;

узагальнення та надання отриманої розвідувальної інформації у відділ 2.2;

співпраця зі ЗМІ щодо відстеження та накладання обмежень у висвітленні подій воєнного конфлікту;

4) організація контррозвідувальних заходів;

розроблення планів деінформування противника;

розроблення планів інформаційної боротьби;

визначення ризиків у сфері безпеки та розроблення способів і методів їх нейтралізації у взаємодії з іншими секціями штабу та силами безпеки;

контроль за персоналом штабу, визначення режиму допуску та контроль за користуванням документами з обмеженим доступом;

встановлення обмежень з переміщень особового складу, техніки та озброєння по території держави, у тому числі в межах штабів, командних пунктів та в зонах ведення воєнних дій.

ІЗ – Головне управління середньо- і короткострокового планування застосування Збройних Сил України.

Функціонування ІЗ має мати певні особливості з планування в мирний та воєнний часи.

У мирний час персонал ІЗ здійснюватиме середньострокове і короткострокове планування з підготовки і застосування Збройних Сил України та інших складових сил оборони, вносити зміни до

планів залежно від наявної воєнно-політичної та воєнно-стратегічної обстановки.

У загрозовий період або з початком агресії персонал ІЗ уточнюватиме (коригує) Стратегічний план застосування Збройних Сил України (сил оборони) відповідно до воєнно-стратегічної обстановки, що склалася, та переходить на короткострокове планування застосування Збройних Сил України (сил оборони).

Довго- та середньострокове планування з підготовки і застосування ЗС України у воєнний час може покладатися на І5.

ГУ І5 може мати такі напрями діяльності:

у мирний час:

1) розроблення документів середньо- та короткострокового планування;

коригування планів відповідно до змін воєнно-стратегічної обстановки, рекомендацій І5, інших Головних управлінь ГШ ЗС України;

розроблення наказів Головнокомандувача ЗС України та розпоряджень щодо коригування бойових завдань військам;

у воєнний час:

уточнення Стратегічного плану застосування ЗС України (сил оборони) у взаємодії із І5;

уточнення плану територіальної оборони держави;

розроблення проектів указів, розпоряджень, Директиви Верховного Головнокомандувача ЗС України щодо підготовки держави до оборони в конкретних умовах воєнно-політичної та воєнно-стратегічної обстановки;

розроблення Директиви Головнокомандувача ЗС України щодо формування оперативного-стратегічного угруповання військ (сил) та визначення бойових завдань видам ЗС України, окремим родам військ (сил) ЗС України, Командувачу об'єднаних сил ЗС України;

доведення розпоряджень Верховного Головнокомандувача до керівників сектору безпеки та оборони держави і бойових завдань до видів ЗС України та Командувача об'єднаних сил;

2) у мирний час:

планування та організація навчання персоналу штабу виконанню завдань в особливий період;

визначення тематики командно-штабних навчань та занять з офіцерським складом відповідно до бойових завдань, визначених

Стратегічним планом застосування ЗС України (сил оборони) та планом територіальної оборони;

інспектування системи підготовки штабів видів ЗС України та штабів оперативного рівня щодо їх готовності до виконання завдань за призначенням;

у воєнний час:

уточнення критеріїв готовності штабів оперативно-стратегічного та оперативного рівнів до управління військами у ході їх бойового застосування;

проведення сертифікації штабів оперативно-стратегічного та оперативно-тактичного рівнів, органів управління інших складових сил оборони (окремих їх структур) за розпорядженням Головнокомандувача ЗС України та надання їм допомоги у завершенні набуття спроможностей;

контроль за системою планування та організацією управління військами і силами територіальної оборони в ході підготовки та ведення операцій;

3) розроблення плану оперативного розгортання військ (сил);

організація розвідки та інженерного забезпечення маршрутів державного значення;

розроблення та доведення Директиви Головнокомандувача ЗС України щодо забезпечення протиповітряної оборони оперативного розгортання військ (сил) та застосування авіації;

розроблення розпорядження начальника Генерального штабу ЗС України щодо маскування та порядку застосування засобів РЕБ;

розроблення плану оперативного маскування військ (сил) у ході їх оперативного розгортання;

визначення та доведення завдань силам територіальної оборони щодо забезпечення пересування військ (сил);

4) визначення обмежень щодо застосування засобів вогневого ураження у воєнному конфлікті;

розроблення пропозицій Головнокомандувачу ЗС України щодо створення угруповання засобів вогневого ураження у складі оперативно-стратегічного угруповання військ (сил);

розроблення пропозицій Головнокомандувачу ЗС України щодо створення стратегічного резерву засобів вогневого ураження та можливих варіантів його застосування;

розроблення пропозицій до Директив Головнокомандувача ЗС України та бойових розпоряджень у частині вогневого ураження і застосування стратегічного резерву ракетно-артилерійських, авіаційних, інженерних та інших угруповань військ (сил);

5) розподіл ресурсів, виділених на ведення воєнних дій Збройних Сил України (силами оборони), підготовку до бойового застосування військ (сил), виконання заходів оперативного маскування і територіальної оборони держави;

розроблення пропозицій до Директиви Головнокомандувача ЗС України у частині, що стосується виділення ресурсу військам (силам).

І4 – Головне управління логістичного забезпечення

1) планування матеріально-технічного забезпечення мобілізаційного та оперативного розгортання військ (сил) першої оборонної операції, надання інформації відділу 1 секції S5;

планування забезпечення підготовки й утримання маршрутів подання ресурсів та евакуації оперативно-стратегічного рівня;

розроблення для Міністерства оборони потреби сил оборони у техніці, озброєнні та матеріально-технічному забезпеченні для ведення воєнних дій;

планування організації технічного забезпечення видів ЗС України та оперативно-стратегічного угруповання військ (сил), строків та місць розгортання польових ремонтних заводів ЗС України, місць, строків використання та необхідного складу ремонтних бригад оборонно-промислового комплексу;

розроблення плану евакуації несправної (пошкодженої) техніки та озброєння на підприємства оборонно-промислового комплексу;

2) планування та організація постачання матеріально-технічних засобів у війська;

планування отримання, зберігання, охорони та оборони матеріально-технічних засобів;

розроблення пропозицій щодо обсягів постачання та ешелонування матеріально-технічних засобів відповідно до розрахунків потреб, розроблених персоналом ІЗ;

3) розроблення розпорядження Головнокомандувача ЗС України щодо організації технічного забезпечення операції оперативно-стратегічного угруповання військ (сил) та моніторинг його виконання;

4) планування транспортного забезпечення мобілізаційного та оперативного розгортання військ (сил);

організація перевезень особового складу, полонених та інтернованого цивільного населення;

розроблення проєктів розпоряджень Верховного Головнокомандувача ЗС України щодо використання державного та приватного транспорту для забезпечення потреб сил оборони;

5) виконання завдань діючого КЕУ:

розроблення проєктів указів (директив, наказів) Верховного Головнокомандувача ЗС України щодо використання об'єктів інфраструктури для забезпечення мобілізаційного та оперативного розгортання військ (сил);

розроблення проєктів актів Президента щодо розгортання санітарного контролю в зоні оперативного розгортання військ (сил), системи медичного забезпечення сил оборони силами та засобами Міністерства охорони здоров'я;

розроблення розпорядження Головнокомандувача ЗС України щодо надання послуг особовому складу в зоні оперативного розгортання військ (сил);

б) контроль за укладанням контрактів;

аудит фінансової діяльності персоналу Генерального штабу ЗС України;

юридичний контроль за дотриманням законності в системі матеріально-технічного забезпечення;

юридичний контроль за виконанням статуту ООН щодо забезпечення прав та умов утримання полонених і цивільних інтернованих осіб;

юридична консультативна діяльність для персоналу Генерального штабу ЗС України.

І5 – Головне управління перспективного довгострокового планування у мирний час та за середньострокового у особливий період

Управління І5 може входити до організаційно-штатної структури штабів на рівні корпусу і вище та забезпечувати такі напрямки діяльності:

1) розроблення проєктів указів, директив та наказів Верховного Головнокомандувача ЗС України щодо організації оборони держави;

розроблення Стратегічного плану підготовки та застосування ЗС України та інших складових сил оборони;

розроблення бойових розпоряджень Головнокомандувача ЗС України щодо визначення завдань сил оборони, їх місця та ролі в системі оборони держави;

у воєнний час – розроблення планів дій сил оборони у кризових ситуаціях;

2) розроблення проєктів указів, директив та наказів Верховного Головнокомандувача ЗС України щодо організації територіальної оборони держави;

розроблення плану територіальної оборони держави;

доведення бойових розпоряджень Головнокомандувача ЗС України щодо організації територіальної оборони до органів управління ЗС України та інших сил оборони.

Л6 – Головне управління зв'язку та інформаційних систем

Персонал Л6 відповідатиме за організацію та функціонування системи зв'язку у ЗС України та силах оборони, кібербезпеку, безпеку передачі інформації, топографічне забезпечення тощо за напрямками:

1) планування та організація системи зв'язку у ЗС України та інших складових сил оборони;

2) планування кібербезпеки;

3) впровадження та розвиток АСУВ, організація програмного і технічного забезпечення АСУВ;

4) організація обліку, планування і забезпечення засобами зв'язку та автоматизації системи управління органів управління ЗС України;

5) планування та організація топографічного забезпечення ЗС України й інших складових СО;

6) забезпечення охорони державної таємниці тощо.

Л7 – Головне управління розроблення бойових документів та підготовки військ (сил)

Розроблення та вдосконалення доктринальних і бойових документів, що визначають методологію планування, підготовки, забезпечення та військового управління застосуванням угруповань військ (сил) ЗС України за напрямками:

- 1) розроблення компетенцій для ВВНЗ щодо підготовки офіцерського складу;
планування та моніторинг системи підготовки;
контроль за розробленням планів підготовки видів ЗС України та їх відповідністю Стратегічному плану застосування ЗС України;
координація системи оперативної підготовки штабів та Командування об'єднаних сил;
аналіз системи підготовки і розроблення рекомендацій щодо удосконалення методики організації та проведення навчань, а також професійної підготовки офіцерського складу;
- 2) розроблення та коригування доктринальних документів;
розроблення замовлень для науково-дослідних закладів щодо проведення наукових досліджень з метою удосконалення методології планування, підготовки і всебічного забезпечення операцій;
аналіз досвіду військового управління у ході застосування оперативно-стратегічних, оперативно-тактичних угруповань військ (сил) та внесення змін до доктринальних документів.

18 – Головне управління ресурсів

Забезпечуватиме такі напрями:

- 1) аналіз використання призначених бюджетних надходжень та надання доповіді Головнокомандувачу ЗС України;
узагальнення потреб та розроблення проєкту бюджетного замовлення на наступний бюджетний рік;
розроблення проєкту плану бюджетного забезпечення ЗС України та надання його для затвердження Головнокомандувачу ЗС України;
- 2) розподіл призначених бюджетних коштів відповідно до затвердженого плану та фінансових надходжень;
визначення резерву бюджетних надходжень для Головнокомандувача ЗС України;
моніторинг використання бюджетних коштів та надання пропозицій Головнокомандувачу ЗС України щодо коригування плану бюджетного забезпечення;
аудит використання бюджетних коштів у ЗС України.

19 – Головне управління військового співробітництва

- 1) розроблення проєктів указів та директив щодо організації взаємодії командування СО із міністерствами та відомствами

Кабінету Міністрів, органами місцевого самоуправління у зоні воєнного конфлікту;

розроблення проєкту Директиви Головнокомандувача ЗС України щодо проведення цивільних операцій у зоні ведення воєнних дій;

2) розроблення проєктів документів Президента України щодо введення на території держави або в окремих регіонах режиму воєнного стану;

розроблення проєктів документів щодо особливостей воєнного управління в умовах режиму воєнного стану;

розроблення пропозицій та організація взаємодії з міністерствами та відомствами щодо виконання Закону України “Про правовий режим воєнного стану” та рішень Президента України в регіонах, де введено правовий режим воєнного стану;

збирання, аналіз та підготовка доповідей Головнокомандувача ЗС України для Президента України про стан суспільно-політичної та воєнної ситуації в місцевостях, де введено правовий режим воєнного стану;

3) організація взаємодії із засобами масової інформації щодо висвітлення діяльності сил оборони;

розроблення та ведення сайту в системі Інтернет і висвітлення подій у зоні воєнного конфлікту;

розроблення планів, організація та забезпечення проведення брифінгів, прес-конференцій та зустрічей з представниками засобів масової інформації Головнокомандувача ЗС України, інших представників ЗС України.

Відповідно до принципів та стандартів НАТО структура ЗС має передбачати три основні рівні:

Стратегічний – Командування ЗС України, види ЗС, окремі роди військ ЗС, Об’єднане оперативне командування ЗС.

Оперативний – АК СВ, корпус МП, повітряні командування, територіальні управління (ТрО) СВ ЗС України.

Тактичний – бригади, окремі полки, підрозділи.

Прогнозування розвитку військ (сил)

В сучасних безпекових умовах для планування розвитку ЗС України та інших складових СО доцільним є прогнозування перспектив. До прогнозування відносять усе, що істотно впливає на його завдання, склад і форми бойових дій, способи застосування та ефективність розвитку військ (сил)¹²³.

Прогноз, на думку дослідників, – це результат оцінювання якісних і кількісних співвідношень показників на перспективу. Прогнозування показує, які зміни об'єкта відбудуться за певних умов його розвитку. Прогнозування необхідне для планування, щоб можна було визначати орієнтири в можливостях розвитку сил та засобів, уявляти завдання й умови їх виконання і цій основі готувати реальні (за воєнними, економічними та науково-технічними умовами) варіанти використання ресурсів держави, які необхідно виділяти на потреби оборони.

Аналіз системи оборонного планування в Україні показує, що її вдосконалення має відбуватися за кількома напрямками, основними з яких вважають такі:

вдосконалення методології оборонного планування розвитку ЗС України та інших складових СО та їх спроможності;

визначення стратегічних цілей і завдань розвитку ЗС України та інших складових СО в цілому та кожної складової окремо;

розроблення і вдосконалення методології воєнно-економічного обґрунтування державних програм розвитку;

забезпечення тісного зв'язку між визначеними завданнями і розвитком ОВТ;

підготовка та проведення організаційних заходів із забезпечення ефективного виконання програм і планів розвитку.

Необхідність вдосконалення методології комплексного планування розвитку ЗС України та інших складових СО, воєнно-економічного обґрунтування програм їх розвитку зумовлена змінами воєнно-політичної обстановки як всередині держави, так і поза її межами.

¹²³ Бойко Р.В., Семененко О.М., Водчиць О.Г., Добровольський Ю.Б., Абрамов А.П. Аналіз стану забезпечення Збройних Сил України фінансовими ресурсами та порядок комплексного планування їх розвитку. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ*. 2019. № 1. С. 51 – 58.

Якісне обґрунтування планування сил можливе тільки за наявності достатньої інформації, зокрема:

- про умови розвитку ЗС України та інших складових СО;
- стан (ефективність) виконання програм (планів) їх розвитку;
- зміни їх складу та чисельності;
- можливості держави забезпечити визначені завдання розвитку.

Для планування розвитку ЗС України та інших складових СО необхідна інформація про перспективи розвитку ОВТ противника, зміни його воєнного та економічного потенціалу, можливі райони виникнення конфліктів і їх специфіку.

Воєнне прогнозування поділяють на три складові: воєнно-стратегічне, воєнно-економічне та воєнно-технічне¹²⁴.

Воєнно-стратегічне прогнозування охоплює характеристики можливих змін у воєнно-політичній обстановці. Під час його проведення визначають можливі загрози безпеці України, склад збройних сил противника або коаліції держав. Цей прогноз може містити характеристику політичних цілей противників та оцінку можливостей сторін для їх досягнення. Кінцевим результатом воєнно-стратегічного прогнозу має бути формулювання особливостей обстановки під час можливих воєнно-політичних ситуацій з вибором найімовірніших та найбажаніших.

Таке прогнозування має показувати діапазон невизначеності в розвитку воєнно-політичної обстановки та допомагати уникати значних помилок під час формулювання завдань Збройних Сил України на перспективу.

Воєнно-економічне прогнозування – результат наукового передбачення тенденцій розвитку та можливостей економіки розробляти і виробляти ОВТ різних видів і забезпечувати ведення воєнних дій. Ця інформація може бути отримана на основі аналізу перспектив розвитку національної економіки держав противників, чисельності населення та інших елементів економічного потенціалу держав.

Військово-технічне прогнозування – результат наукового передбачення шляхів розвитку комплексів ОВТ у довгостроковій перспективі. Основним призначенням воєнно-технічного прогнозування є інформування керівників і спеціалістів про нові

¹²⁴ Там само, с. 54

можливості у створенні ОВТ. Передбачити майбутнє достовірно неможливо, тому ступінь невизначеності є в будь-якому прогнозі, що залежить від особливостей об'єкта прогнозування.

Аналіз стану фінансового забезпечення ЗС України фінансовими ресурсами дає змогу розробити прогноз на довгострокову перспективу методом екстраполяції і сформувані основні етапи його реалізації в ході оборонного планування на основі спроможності:

перший – розроблення воєнно-стратегічного, воєнно-економічного, воєнно-технічного прогнозів, підготовка завдань на розроблення і власне розроблення прогнозів за окремими напрямками розвитку ЗС України та інших складових СО;

другий – обґрунтування стратегічних цілей, на досягнення яких буде спрямовано військове будівництво та оборону держави, визначення обсягів необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Цей етап передбачає проведення таких процедур:

визначення стратегічних цілей і завдань, виконання яких забезпечить досягнення передбачених цілей (для кожної цілі за основними напрямками військового будівництва);

розрахунок потреб у ресурсах для виконання завдань, що забезпечуватимуть досягнення кожної цілі;

розрахунок залежності “ціль – витрати”;

формування можливих поєднань цілей і визначення сумарних потреб у ресурсах для їх досягнення; вибір раціонального поєднання цілей, яких можна досягнути за наявності визначеного обсягу ресурсів на будівництво ЗС України;

затвердження завдань, виконання яких забезпечить досягнення визначених цілей за основним напрямком військового будівництва, тощо;

третій – розроблення плану розвитку ЗС України, що передбачає визначення динаміки змін бойового складу Збройних Сил України за роками, орієнтовних потреб у силах і засобах для виконання затверджених стратегічних завдань, додаткових потреб у силах і засобах, а також підготовку плану;

четвертий – розроблення цільових комплексних програм розвитку ЗС України, основних напрямів розвитку ОВТ і програм озброєння, зокрема обґрунтування необхідного (доцільного) складу сил і засобів для виконання завдань ЗС України (визначення раціональних пропорцій сил і засобів різних видів ЗС України,

обґрунтування змісту завдань для планування розвитку сил і засобів ЗС України, визначення обсягів необхідних ресурсів);

п'ятий – розроблення планів розвитку видів ЗС України (кожного виду окремо), аналіз та уточнення завдань виду ЗС України, обсягів виділених ресурсів (за сукупністю усіх програм), уточнення додаткових потреб у силах і засобах виду ЗС України для виконання завдань, сформульованих у різних програмах, уточнення потреб у ресурсах, визначення можливостей промисловості, підготовка пропозицій до плану розвитку ЗС України.

Визначення стратегічних цілей розвитку військ (сил)

Стратегічні цілі – це орієнтири, яких мають досягти Збройні Сили України та інші складові сил оборони у перспективі. У Стратегічному оборонному бюлетені України 2016 року визначені п'ять ключових стратегічних цілей:

перша – створення об'єднаного керівництва силами оборони відповідно до принципів і стандартів, прийнятих у державах – членах НАТО;

друга – застосування ефективної політики, системи планування та управління ресурсами в секторі оборони з використанням сучасних євроатлантичних підходів;

третья – створення оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей сил оборони, необхідних для гарантованої відсічі збройної агресії, оборони держави, підтримання миру та міжнародної безпеки;

четверта – створення об'єднаної системи логістики і системи медичного забезпечення, здатної підтримувати всі компоненти сил оборони;

п'ята – професіоналізація сил оборони та створення необхідного військового резерву.

Однак, у новому Стратегічному оборонному бюлетені України їх доцільно уточнити за результатами оборонного огляду ЗС України та інших складових сил оборони з урахуванням сучасних умов та вимог, а також принципів і стандартів прийнятих, у держав – членів НАТО.

Стратегічні цілі мають відповідати певним вимогам:
вимірність й кількісна вираженість;

зрозумілість, точність і ясність, унеможливлення неправильного тлумачення;

необхідність і достатність формулювання для усіх напрямів діяльності та структурних підрозділів;

досяжність впевненість начальників і виконавців у досяжності поставленої цілі;

наявність часових параметрів (відповідних термінів та послідовності досягнення визначених цілей);

узгодженість з ієрархією управління (цільових показників структурних підрозділів, несуперечність цільовим показникам ЗС України та інших складових СО в цілому¹²⁵.

Узагальнено можна рекомендувати таку послідовність визначення стратегічних цілей:

1. Визначення місії – короткого чітко сформульованого положення, що пояснює мету створення організації, її завдання й основні цінності, відповідно до яких визначено основний напрям її діяльності. На основі місії визначають відповідні стратегічні цілі та завдання.

2. Визначення стратегічних цілей (огляд організаційних структур, уточнення кінцевої мети їх діяльності (місії) тощо). Для цього з'ясовують:

актуальність визначеної мети діяльності організації сил оборони у нашому дослідженні в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність стратегічного та оборонного планування розвитку усіх складових сил оборони;

відповідність пріоритетного напрямку діяльності загальній меті;

3. З'ясування критерію успіху (бажаного ефекту), тобто вимірюваного показника, за допомогою якого можна буде визначити ступінь досягнення поставленої мети (розвитку ЗС України та інших складових СО, сфери оборони тощо).

4. Коригування та уточнення загальної мети розвитку ЗС України та інших складових СО.

5. Безпосереднє визначення стратегічних цілей з урахуванням таких вимог:

а) відповідність стратегічних цілей місії визначеної діяльності;

¹²⁵ Визначення стратегічних цілей. URL: <http://www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/71-2013-09-17-06-26-56/172-2010-06-16-07-19-15.html>

б) відрізнення стратегічних цілей як первинних категорій від другорядних або повторних цілей, тобто конкретних завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей;

в) достатність стратегічних цілей і тісна їх взаємопов'язаність зумовлена єдністю місії, на реалізацію якої їх спрямовано;

г) реальність і відповідність стратегічних цілей конкретним умовам визначених заходів та виділеним коштам;

д) доступність стратегічних цілей для перевірки їх формалізація у якісному або кількісному вимірах.

Стратегічні цілі, сформульовані у якісному вимірі, уточнюють, деталізують і конкретизують, при цьому точно визначаючи зміст поняття “спроможності”.

Для реалізації стратегічної цілі, рекомендують розробляти декілька варіантів досягнення. Кожен варіант має окреслювати можливий шлях досягнення визначеної стратегічної цілі, і містити перелік методів, заходів та відповідних дій. Процес визначення стратегічних цілей має відбуватися зверху донизу в такій послідовності: спочатку визначають загальну місію, основні цілі та стратегії розвитку ЗС України та інших складових СО, а потім мету і стратегії розвитку їх структурних підрозділів.

З урахуванням наданих рекомендацій стратегічні цілі у сфері оборони, які реалізуються в Україні за Планом дій, доцільно скоригувати і викласти у новій редакції СОБ України так:

1. Завершення формування об'єднаного керівництва силами оборони відповідно до принципів і стандартів, прийнятих в арміях держав – членів НАТО.

2. Забезпечення оборонної політики, системи планування та управління ресурсами у сфері оборони з використанням євроатлантичних принципів і стандартів.

3. Нарощування оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей сил оборони, необхідних для активної оборони держави від агресора шляхом проведення спільних операцій сил оборони у поєднанні з територіальною обороною та організацією активного опору на захоплених агресором територіях.

4. Розвиток систем забезпечення військ (сил) в інтересах задоволення спільних потреб усіх складових сил оборони.

5. Підвищення якості військової освіти та військової науки, створення необхідного кадрового та матеріального резервів.

Для досягнення визначених стратегічних цілей рекомендовано конкретизувати їх у відповідних програмах та планах.

Отже, розроблення методологічних та методичних підходів до визначення стратегічних цілей для формування СОБ України, тобто основних орієнтирів розвитку ЗС України та інших складових СО і їх спроможностей, рекомендуємо починати з визначення їх місії щодо оборони держави, а потім конкретизувати у відповідних програмах та планах з урахуванням визначеної Концепцією розвитку сектору безпеки і оборони відповідальності складових сил оборони.

Відповідний проєкт Стратегії воєнної безпеки та Стратегічного оборонного бюлетеня України доцільно розробляти за результатами оборонного огляду ЗС України та інших складових СО з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, особливо розвинутих держав – членів НАТО, наблизивши цей процес до принципів і стандартів, прийнятих в арміях цих держав.

Врахування чинників, що впливають на розвиток військ (сил)

Важливими процедурами у процесі оборонного планування розвитку ЗС України та інших складових СО є аналіз та врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Як чинники розуміють *умови, рушійні сили*, причини будь-якого процесу, що визначають його специфіку або одну з основних характерних ознак¹²⁶. Деякі чинники, які можуть впливати на формування та розвиток спроможності військ (сил), наведено у Воєнній доктрині України (п. 6 – 7), де їх названо “тенденціями”.

Серед них:

посилення суперечностей щодо поділу сфер впливу між світовими центрами сили, збільшення їх агресивності, непоступливості, прагнення порушити на свою користь воєнно-

¹²⁶ Азарова Т. , Абрамов Л. Стратегічне планування діяльності. Кіровоград: ЦПТІ, 2000. 92 с.; Чинники впливу на планування зовнішньо-економічної діяльності. *Наук. вісник НЛТУ*. 2012. Вип. 22.8. С. 296 – 301; Маргасова В. , Роговий А. , Виговська В. Аналіз фінансових результатів зовнішньо-економічної діяльності суб’єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки: наук. економічний журнал*. Київ, 2009. № 3. С. 207–213.

стратегічну рівновагу, зокрема загострення протистояння між США та Російською Федерацією;

послаблення ролі міжнародних безпекових інститутів, спроби посилити роль воєнної сили поза наявними механізмами міжнародної безпеки;

перенесення ваги у воєнних конфліктах на асиметричне застосування воєнної сили не передбаченими законом збройними формуваннями, зміщення акцентів у воєнних конфліктах на використання не лише воєнних, а й невоєнних інструментів (економічних, політичних, інформаційно-психологічних тощо), що принципово змінює специфіку збройної боротьби;

порушення норм і принципів міжнародного права;

розширення масштабів тероризму, піратства, інших явищ, пов'язаних із застосуванням збройного насильства;

поширення практики проведення спеціальних операцій та провокаційних дій для створення конфліктних ситуацій;

посилення внутрішньої нестабільності, шляхом намагання етнічних утворень сепаратно вирішувати нагальні проблеми;

посилення мілітаризації, активна дестабілізуюча зовнішня політика з боку Російської Федерації щодо сусідніх держав та міжнародних організацій, включаючи НАТО і ЄС;

відмова або ухилення Російської Федерації від виконання зобов'язань за міжнародними договорами;

інформаційна війна Російської Федерації проти України тощо.

Зазначені чинники не втратили загрозливого впливу у сферах безпеки та оборони і нині. Однак у ході стратегічного й оборонного планування їх потрібно уточнювати для визначення відповідних сценаріїв планування військ (сил) та необхідних ресурсів і спроможностей. Спроможності сил оборони, як визначено у чинній Воєнній доктрині України (п. 4), – це здатність досягти необхідного результату під час виконання завдань з питань оборони у певних умовах відповідно до визначених сценаріїв дій з використанням наявних ресурсів.

Вважаємо, що саме ці умови та сценарії дій слід визначати як у ході оборонного огляду ЗС України та інших складових СО, так і в ході планування застосування військ (сил) та ресурсів, що потребує ґрунтовнішого наукового дослідження. Зокрема аналізу чинників, які впливають на досягнення стратегічної цілі, визначають однією з клю-

чових. Основним її завданням вважають виявлення сильних і слабких сторін чинників: особливих властивостей або якостей чинників, які відділяють їх від інших ознак, якостей, яких не вистачає для виконання визначених завдань та досягнення певної стратегічної цілі.

Для цього відокремлюють компоненти чинників і класифікують їх як позитивні (+) чи негативні (–) для планування відповідних заходів, як наведено на табл. 2.

Таблиця 2

Планування заходів з урахуванням результатів аналізу
сильних та слабких сторін чинників (варіант)

Сильні і слабкі сторони	Характеристика чинника	Заходи зі зміцнення сильних сторін чинників та послаблення впливу слабких сторін
Доктринальні (концептуальні) складові спроможностей		
+	Визначений КМ України “Порядок проведення оборонного огляду МО”	Довести виконавцям для використання в роботі та під час виконання визначених Порядком процедур
–	Недосконалість законодавчої та іншої нормативно-правової бази сектору безпеки і оборони (нормативно-правове забезпечення)	<ul style="list-style-type: none"> • Розробити заходи щодо кодифікації законодавства у сфері оборони для скорочення надмірної його правової бази; • удосконалити орг. структуру СО для дій на Сході України, наблизивши її до організованих структур, визначених за принципами і стандартами НАТО
Командування та управління військами (силами)		
–	Незадовільне кадрове забезпечення військ (сил) особливо на південно-східному напрямі України	<ul style="list-style-type: none"> • Поліпшити комплектування сил оборони особовим складом; • завершити перехід, насамперед на Сході України, на комплектування військ (сил) за контрактом з наближенням до прийнятих у НАТО принципів кадрової політики; • підвищити проф. рівень персоналу сил оборони; • створити достатній військовий резерв
Інші базові складові спроможності ЗС України та сил оборони		

У ході аналізу слабких сторін максимально об'єктивно оцінюють і враховують чинники, які обмежують спроможність військ (сил) чи розвиток спроможності певних підрозділів. Це дає змогу визначати зони підвищеної уваги, а також ті, на які можна спиратися у процесі планування розвитку військ (сил).

Вплив чинників на стратегічне планування розвитку військ (сил) та їх спроможностей аналізують шляхом порівняльного SWOT-аналізу (S – *strenght* – сила, W – *weakness* – слабкість, O – *opportunitites* – можливості, T – *threats* – загрози).

Цей метод викладений у літературі¹²⁷.

Аналіз чинників, які впливають або можуть вплинути на розвиток ЗС України та інших складових СО дає можливість виявити певні їх закономірності і врахувати в ході планування відповідних заходів. Розвиток спроможностей військ (сил) для певних умов рекомендовано планувати на основі базових складових, передбачених системою *DOTMLPFI*, яка включає доктринальну базу, структурну організацію військ (сил), систему їх підготовки, ресурсне забезпечення та інші складові¹²⁸.

Деякі дослідники рекомендують класифікувати чинники так:

економічні – відображають тенденції економічного розвитку України;

соціальні та культурні – характеризують стан і тенденції освіченості персоналу, специфіку звичаїв і традицій та інших цінностей в аспекті їх впливу на діяльність військ (сил);

правові – відображають систему відносин, врегульованих законодавством, зокрема вказують, з яких умов доцільна певна військова діяльність, які нормативно-правові акти є у цій сфері діяльності тощо;

технологічні – відображають вплив на зміст і методи діяльності військ (сил), можливість використання мережі Інтернет, інших засобів комунікації для реалізації визначених цілей тощо¹²⁹.

Вплив чинників на розвиток військ (сил) можна проаналізувати за допомогою табл. 3.

¹²⁷ Методика проведення SWOT – аналізу. URL: <http://marketing.by/novosti-rynka/metodika-provedeniya-swot-analiza-obraztsy-matrix-swot/>.

¹²⁸ Біла книга-2017. Збройні Сили України. Київ: МО України, 2018. С. 11.

¹²⁹ Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів, 2007. 384 с.

Аналіз впливу чинників на розвиток спроможності військ (сил)
(варіант)

Загрози	Чинники, що впливають на розвиток спроможностей військ (сил)	Заходи протидії негативним чинникам
Агресія РФ проти України та ускладнення воєнно-політичної обстановки	<ul style="list-style-type: none"> • Участь регулярних військ, радників, інструкторів і найманців РФ у бойових діях на території України; • розвідувально-підривна і диверсійна діяльність та розпалювання ворожнечі і ненависті, сепаратизму і тероризму; • анексія території АРК та подальші дії з дестабілізації обстановки на Донбасі; • нарощування військових угруповань біля кордонів та на тимчасово окупованій території України; • відсутність ефективних зовнішніх гарантій безпеки України; • діяльність незаконних збройних формувань 	<ul style="list-style-type: none"> • Привести систему оборони України та стратегічного керівництва нею до принципів і стандартів НАТО, а саме створити на південному Сході України оперативно-стратегічне угруповання військ сил оборони під єдиним керівництвом ООК, а також мобільних оперативно-тактичних угруповань у складі армійських корпусів для забезпечення формування оперативно-стратегічного угруповання військ (сил) ЗС України та інших складових СО
Проведення РФ спецоперацій проти України (блокади портів, морського чи повітряного просторів тощо <i>(аналіз інших чинників наводиться далі)</i>)		

Чинники, що створюють небезпеку для життєво важливих національних інтересів України, вважають загрозами національній безпеці.

До них належать:

окупація Росією Криму та частини території Донецької і Луганської областей;

нарощування РФ військової потужності, у тому числі носіїв тактичної ядерної зброї, у межах цих територій і безпосередньо біля українських кордонів;

мілітаризація РФ окупованих територій через формування нових військових з'єднань і частин, а також постачання бойовиків, військової техніки та засобів матеріально-технічного забезпечення;

нарощування РФ поблизу державного кордону України угруповання військ з потужним ударно-наступальним потенціалом;

створення нових, розбудова та модернізація наявних баз, об'єктів військової інфраструктури;

активізація спеціальними службами РФ розвідувально-підривної діяльності в Україні для дестабілізації внутрішньої соціально-політичної обстановки в Україні, а також підтримки не передбачених законом збройних формувань на Сході України і створення умов для збільшення масштабів збройної агресії;

нарощування агресивних дій з боку РФ проти України, зокрема морських операцій з агресивними воєнно-політичними цілями, інших спеціальних операцій із застосуванням військових підрозділів та/або частин, вогневих ударів, інформаційних, інформаційно-психологічних операцій (дій) із застосуванням невоєнних засобів;

військова блокада РФ морських портів і акваторій, узбережжя та повітряного простору України, порушення її комунікацій тощо.

Ключовими завданнями створення умов для протидії негативним чинникам, зокрема для відновлення державного суверенітету і територіальної цілісності держави, запропоновано вважати:

комплексне реформування системи забезпечення національної безпеки до рівня, прийнятного для членства в ЄС і НАТО;

створення ефективного складу Збройних Сил України та інших складових сил оборони, забезпечення їм достатніх спроможностей для ефективної відсічі збройної агресії;

створення структури ЗС України та інших складових СО, яка відповідатиме стандартам, прийнятим у збройних силах держав – членів НАТО¹³⁰.

Аналіз чинників, які впливають на розвиток ЗС України та інших складових СО є важливою процедурою планування сил та ресурсів, формування відповідних заходів для забезпечення необхідних спроможностей і оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

¹³⁰ Воєнна доктрина України (Стратегія воєнної безпеки України) (проект). URL: http://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/proj_vdu.pdf

Моделювання імплементаційних процесів

Модель (лат. – міра, зразок), за дослідженнями автора¹³¹ – це об’єкт, що за певних умов замінює оригінал, відтворюючи його властивості та характеристики, маючи істотні переваги у використанні (наочність, доступність випробування тощо). А моделювання – метод створення та дослідження різних підходів до об’єктів побудови та їх вивчення. На ідеї моделювання базовані методи наукового дослідження, як теоретичний, так і експериментальний.

Цільова орієнтація моделей дозволила згаданому автору класифікувати їх за типами цілей на пізнавальні та прагматичні, за способами відтворення (реалізації) – на ідеальні (абстрактні) і матеріальні (реальні, фізичні); а за зміною на різних етапах життєвого циклу – статичні і динамічні.

У літературі розкриті різні моделі менеджменту та управління певними процесами. Зокрема, авторами іншого видання¹³² проаналізовані європейська, американська, шведська, японська та деякі інші моделі менеджменту.

У загальному форматі у згаданій публікації йдеться про моделі як форми організації та управління практичними діями, способом уявлення необхідних дій або їх результату.

У інших публікаціях згадуються теоретичні та прикладні моделі, що дає можливість оцінити параметри функціонування конкретного об’єкта і сформулювати відповідні рекомендації для прийняття практичних рішень. Науковцями досліджено, що імплементаційну практику достеменно вивчали в Німеччині (І. Кияниця), Албанії (Ф. Кореніца), Угорщині (В. Зелдін), Литві (Ю. Вайцюкайте, Т. Клімас)¹³³.

В Україні наближені до оборонної сфери деякі підходи з питань формалізації певних моделей оборонного менеджменту для

¹³¹ Ачкасов А. Є., Воронков О. О. Конспект лекцій з курсу “Економіко-математичне моделювання” Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2011. 204 с.

¹³² История менеджмента: уч. пособие; под ред. Д. В. Валового. М.: 1997. С. 218 –220.

¹³³ Клименко О. Базові засади імплементації міжнародних нормативних документів у діяльності наукових бібліотек України: термінологічний аспект. URL: <http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com>.

імплементації концептуальних документів. Вони розглянуті у працях військових фахівців А. Семенченка, І. Руснака, І. Романченка, М. Лобка, В. Фролова, В. Богдановича, В. Горovenка, В. Тютюнника та інших¹³⁴. Однак, в сучасних безпекових реаліях вони потребують певного осучаснення та наближення до принципів і стандартів, прийнятих у арміях держав – членів НАТО.

Узагальнюючи наявні методологічні підходи до цього процесу, виділяють дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію діяльності. Перша з них максимізує ефект певної діяльності шляхом встановлення максимально допустимого значення ризиків. Основне завдання процесу управління за цим підходом – недопущення ситуації переростання допустимого ризику в катастрофічний. У іншій моделі управління цільовою функцією вважають мінімізацію ризику шляхом його обмеження та утримання показників даної діяльності на певному рівні, не нижчому заданого. Така модель використовується у випадку, коли рівень її ефекту влаштовує керівні органи управління, а основною метою її є стабілізація результатів. Але цей шлях іноді вимагає значних витрат та високої кваліфікації фахівців. У той же час він не завжди гарантує отримання бажаного ефекту, так як вибір ефективної моделі управління за цим підходом залежить від багатьох інших чинників, насамперед, від схильності її до ризику, а успіх – від уміння фахівців передбачати майбутні зміни тощо. Органи планування при цьому мають визначати той рівень ризику, на який вони згодні піти для отримання найбільшого ефекту, враховуючи, що успіх у досягненні визначеної мети значною мірою залежатиме від застосовуваних методів управління, насамперед, ризиками.

Вибираючи певну модель управління тої чи іншої діяльності у сфері оборони, необхідно враховувати досвід використання її іншими

¹³⁴ Тютюнник В. П., Лобко М. М. “План оборони України: проблеми та рекомендації щодо визначення структури цього нового документу”. *Журнал “Виклики та ризики. Безпековий огляд Центра дослідження армії, конверсії та розброєння”*. 2019. № 19 (130). С. 10 – 21; Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 3–8; Романченко І. С., Богданович В. Ю., Денежкін М. М. Теоретико-методологічні засади побудови системи управління ефективністю планування та виконання програм розвитку Збройних Сил України. *Наука і оборона*. 2015. № 3 – 4. С. 50–55.

суб'єктами, а також мати можливість випробувати її на практиці. Для вітчизняних органів планування проблема створення та вибору ефективних моделей управління, особливо у оборонному менеджменті, ще не до кінця вирішена. Тут важливо враховувати і міжнародний досвід та пам'ятати, що процес становлення цієї практики не завершений, а завдання створення універсальної моделі у зазначеній сфері не може бути остаточно вирішеним, оскільки кожний суб'єкт є унікальним, орієнтованим на власну діяльність, з певними можливостями своїх співробітників, усталеними зв'язками тощо.

Використовуючи описану методологію, у оборонній сфері зараз назріла потреба розробити або вибрати чи сформулювати модель оборонного менеджменту, у першу чергу, для імплементації чинного законодавства, передусім концептуальних нормативно-правових актів для стратегічного та оборонного планування. А їх, як стверджують фахівці, налічується понад шість десятків¹³⁵. Основні з них наведені на табл.4.

Тут доречно скористатися зарубіжним досвідом, зокрема Республіки Польща де здійснюється *кодифікація* оборонних законів, що є засобом систематизації численних нормативних актів шляхом перероблення та зведення їх правових норм, що містяться у різних актах, у логічно узгоджений єдиний нормативно-правовий акт¹³⁶. В цьому контексті фахівці проаналізували актуальні питання щодо імплементації положень Закону України “Про національну безпеку України”, пов'язаних з формуванням сучасної системи планування у сферах національної безпеки і оборони, розвитком сектору безпеки і оборони України, розробленням довго- та середньострокових документів стратегічного і оборонного планування, що в більшій мірі стосуються вдосконалення нормативного оборонного менеджменту у сфері оборони¹³⁷.

Для більш глибокого наукового дослідження цих непростих питань вони запропонували створити у складі Національного інституту стратегічних досліджень відділ дослідження сектору

¹³⁵ Горovenko В. План оборони України: у зоні особливої уваги. *Defense express*. 2019. 24 жовтня.

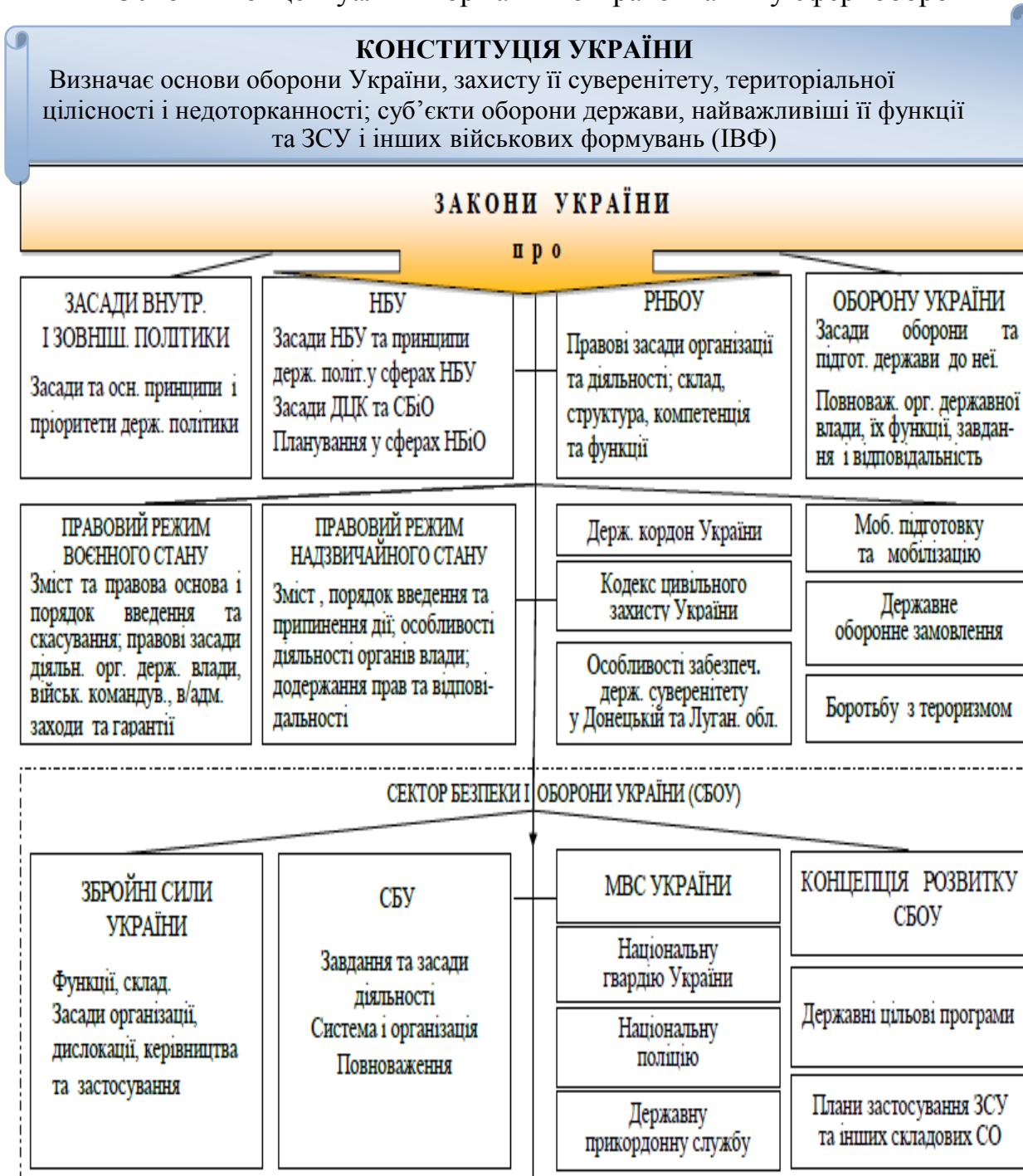
¹³⁶ Вікіпедія. URL:<https://www.google.com/search?g>

¹³⁷ Тютюнник В. П., Горovenko В. К. Як імплементувати Закон України “Про національну безпеку України”. *Defense Express*. 2018. 6 вересня.

безпеки і оборони. Це, крім зазначеного, обумовлюється і тим, що чинна Стратегія національної безпеки України (п. 4) визначила пріоритетом політики національної безпеки формування та розвиток саме сектору безпеки і оборони України.

Таблиця 4

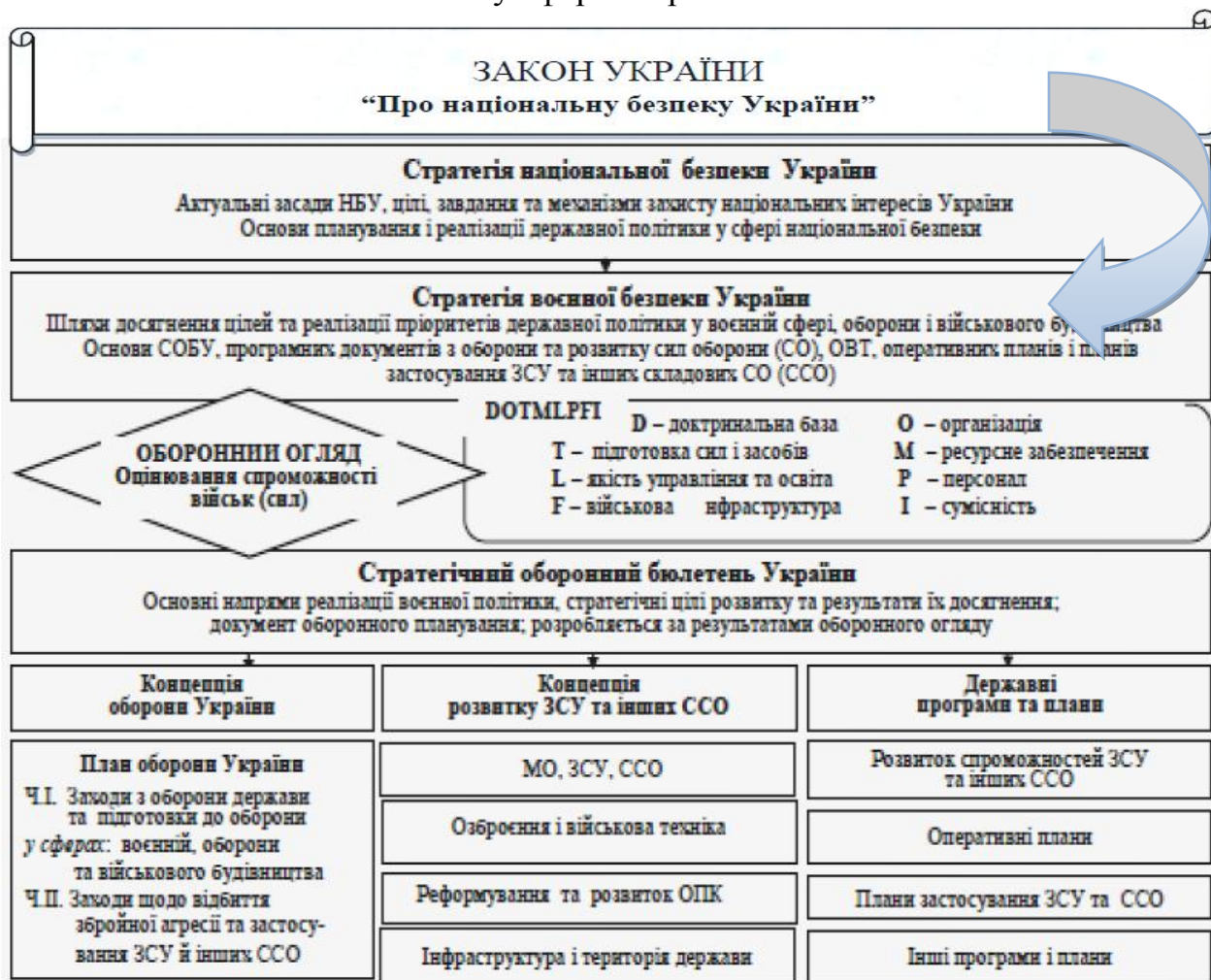
Основні концептуальні нормативно-правові акти у сфері оборони



У даному контексті згадані автори звернули увагу на особливості здійснення за результатами проведеного оборонного огляду циклу оборонного планування, пов'язаного з розробленням низки концептуальних документів стратегічного та оборонного планування, зокрема розроблення замість Воєнної доктрини України іншого концептуального документа довгострокового оборонного планування – Стратегії воєнної безпеки України, Стратегічного оборонного бюлетеня України та інших документів. У сукупності вони мають формалізувати нормативну модель з імплементації зазначених на табл. 1 вимог основних нормативно-правових актів та керівних концептуальних документів у сфері оборони, ґрунтовану на методології розвитку спроможностей DOTMLPFI, прийнятій в арміях держав-членів НАТО. Варіант можливої такої моделі представлений на табл. 5.

Таблиця 5

Варіант моделі для імплементації концептуальних документів у сфері оборони



Аналогічні керівні імплементаційні документи використовуються і в НАТО, зокрема для реалізації прийнятого ними комплексного підходу до розвитку спроможностей сектору безпеки і стабільності (*Security Force Assistance – SFA*) в сучасних умовах (табл.6)¹³⁸

Таблиця 6



SFA охоплюють всі заходи, спрямовані на розвиток і підготовку національного сектору безпеки і оборони, і проводиться на тактичному, оперативному, стратегічному і воєнно-політичному рівнях, передбачає надання консультативної допомоги від окремого взводу до міністерства.

Особливістю зазначеної вище проблеми в Україні є те, що з прийняттям Закону України “Про національну безпеку України” втратив чинність Закон України “Про організацію оборонного планування”. Внаслідок цього на сьогодні немає конкретніших законодавчих норм з організації та проведення в Україні оборонного планування. Хоча воно визнано важливою складовою системи державного стратегічного планування, що здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їх спроможності, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ

¹³⁸ Воєнні аспекти протидії “гібридній” агресії: досвід України: монографія / колектив авторів; за заг. ред. А. М. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 176 с.

(сил) та території держави до оборони, а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних та потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави.

Тут йдеться, насамперед, про завдання, принципи, зміст та порядок організації і проведення оборонного планування, координації дій органів державної влади, реалізацію визначених правових норм керівних концептуальних документів у сфері оборони тощо.

При цьому доцільно звернути увагу на те, що закон покладає на Генеральний штаб ЗС України, крім іншого, планування оборони держави, стратегічне планування застосування ЗС України та визначених сил і засобів інших складових СО. Однак, правові механізми такого планування у чинному законодавстві не регламентовані. А це вже не особливість, а необхідність, яку потрібно вирішити в процесі імплементації наявних засадничих правових норм у інших нормативно правових актах та керівних документах. Для цього колишній командувач СВ ЗС України генерал-лейтенант В. Фролов радить уважно підходити до переходу ГШ ЗС України на організаційні структури на кшталт J7, бо саме вони мають комплектуватися спеціально підготовленими фахівцями, які за принципами і стандартами НАТО, до яких МО України намагається наблизитися, мають відповідати за розроблення та вдосконалення доктринальних і бойових документів, що визначають методологію планування, підготовку, забезпечення та військове управління застосуванням угруповань військ (сил) ЗС України. Саме вони за принципами НАТО мають розробляти та коригувати доктринальні, у тому числі нормативно-правові акти та керівні документи; розробляти замовлення на проведення наукових досліджень з метою вдосконалення методології планування, підготовки і всебічного забезпечення операцій; аналізувати досвід військового управління у ході застосування оперативно-стратегічних, оперативно-тактичних угруповань військ (сил) та готувати зміни до доктринальних документів тощо¹³⁹.

З огляду на воєнно-стратегічну ситуацію, способи та методи ведення РФ гібридної війни проти України, на його переконання,

¹³⁹ Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, О. Устименко та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 292 с.

доцільно створити майбутні оперативно-тактичні угруповання у складі армійських корпусів, щоб мати можливість сформувати оперативно-стратегічне угруповання військ (сил) ЗС України на території південно-східних областей держави у короткі строки. Представляється, що даній проблемі повинні бути передбачені окремі розділи та підрозділи зазначеної вище моделі оборонного менеджменту та тих концептуальних керівних документів, що розробляються за результатами недавнього оборонного огляду.

Разом із зазначеними заходами за наявних безпекових умов нарощування мирних заходів щодо захисту національних інтересів України та активна оборона від російського агресора на усіх можливих напрямках і “фронтах” цієї нерівної боротьби залишаються вкрай актуальними. Ці підходи та вимоги сучасних концептуальних нормативно-правових актів і документів також доцільно імплементувати у зазначеній моделі, що пропонується (табл. 5).

Не менш важлива проблема з цих питань зараз вирішується фахівцями МО України, і не тільки, з приводу визначення місця, структури та сутності Плану оборони України. Тут, на погляд окремих фахівців, найбільш актуальними та складними в імплементатії у короткостроковій перспективі є норми Закону України “Про національну безпеку України”, пов’язані із формуванням сучасної системи планування у сферах національної безпеки і оборони, розвитком сектору безпеки і оборони, розробленням та затвердженням за результатами проведеного оборонного огляду низки важливих довго- та середньострокових документів оборонного планування. На їх погляд, з цього приводу доцільно рекомендувати Міністерству оборони України розробити та подати встановленим порядком проєкт закону про внесення змін до Закону України “Про оборону України”, що передбачали б включення до зазначеного закону нового розділу “Планування у сфері воєнної безпеки” з визначенням засад організації та здійснення оборонного планування, а також планування оборони України, стратегічного планування застосування ЗС України та інших складових СО¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Горovenko В. План оборони України: у зоні особливої уваги. *Defense express*. 2019. 24 жовтня; Тютюнник В. П., Горovenko В. К. Як імплементувати Закон України “Про національну безпеку України”. *Defense Express*. 2018. 6 вересня.

Не заперечуючи слушного обґрунтування нагальної потреби врахувати в чинному законодавстві такі рекомендації, все ж таки видається, що цей підхід не є безпосереднім предметом регулювання Законом України “Про оборону України”, оскільки ключові засади щодо організації оборони України ним, а тим більше Законом України “Про національну безпеку України” уже визначені. Представляється, що тут доцільно повернутись до ідеї розроблення та імплементації сучасних нормативних вимог, у тому числі, і з позицій принципів та стандартів НАТО, у окремому Законі України “Про сектор безпеки і оборони України”, де може бути передбачений запропонований згаданими фахівцями окремий розділ щодо порядку організації стратегічного і оборонного планування у сфері оборони та розроблення зазначених на табл. 4 та 5 концептуальних документів тощо.

Тут доцільно врахувати і наведену в згаданих публікаціях ґрунтовану на положеннях Законів України “Про оборону України” та “Про національну безпеку України”, інших нормативно-правових актах методологію формування вкрай актуального нині Плану оборони України. А для цього, як визначено Указом Президента України “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави” від 08.11.2019 № 837/2019, передусім має бути розроблена та затверджена встановленим порядком його структура.

Тут, незважаючи на деякі не досить суттєві термінологічні визначення, наведені в Законі України “Про оборону України”, про що справедливо йдеться у наведених вище публікаціях, цей План потрібно гуртувати на засадах, викладених, насамперед, саме в цьому законі. А згідно йому він, як складова оборонного планування, має складатися не з численних окремих функціональних міністерських планів, як запропоновано деякими фахівцями¹⁴¹, а щонайбільше із двох частин чи складових, як наведено на табл. 5. При чому, розробленню такого плану має передувати розроблення відповідної концепції, яка згідно Закону України від 18.03.2004 № 1621-IV в редакції від 12.10.2018 повинна містити стислий виклад основних даних та мету оборони держави; обґрунтування шляхів і засобів розв’язання даної безпекової проблеми; перелік заходів і завдань з визначенням виконавців та строків виконання, обсягів та джерел

¹⁴¹ Там само

фінансування (за роками); розрахунок очікуваних результатів (економічних, соціальних тощо).

Базовими стратегічними документами Законом України “Про національну безпеку України” визначені Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України та Стратегічний оборонний бюлетень України. Сукупність визначених ними керівних принципів, методів, критеріїв, показників, певних процесів та відповідних процедур становить певну модель оборонного менеджменту для імплементації їх положень у інших концептуальних документах з метою досягнення визначених цілей, переходу до нового формату стратегічного і оборонного планування розвитку військ (сил) на основі спроможностей за наближеними до прийнятих у державах-членах НАТО принципами і стандартами.

Оцінювання спроможності військ (сил) за базовими критеріями

Спроможність військ (сил) – це їх здатність до виконання визначених їм завдань за призначенням. Вона оцінюється за показниками (критеріями), визначеними наказами, директивами Міністра оборони України та начальника Генерального штабу Збройних Сил.

Показники для визначення й оцінювання наявних спроможностей військ (сил) характеризують їх наявний стан та спроможність і фактичну готовність до виконання визначених їм завдань за призначенням до оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності.

Сукупність показників має давати можливість оцінити відповідність даного процесу завданням, функціям і якості його процедур. Під час визначення сукупності показників вказують:

інформацію, яка підлягає обов’язковому доведенню до керівництва органів планування для аналізу та оцінювання, в ході подальшого планування певних заходів;

виконавців, форму подання документів і періодичність оцінювання;

відповідальних осіб, які мають розглядати подані результати оцінювання, а також надавати пропозиції та приймати рішення за результатами аналізу.

Методика оцінювання спроможностей військ (сил) – це процедура, алгоритм для оцінювання стану наявних їх елементів і готовності до виконання завдань за призначенням. Необхідними вимогами до методики, як процедури є: реалістичність, відтворюваність; виразність; відповідність визначеним цілям і задачам за призначенням; обґрунтованість та результативність.

Методика має визначати загальний алгоритм та порядок організації і проведення процедури з оцінювання спроможностей військ (сил) Міністерства оборони України і Збройних Сил України.

Огляд та оцінювання спроможностей (далі – ООС) – це процедура, що здійснюється в ході оборонного огляду військ (сил) або окремо між оборонними оглядами для визначення їх стану та готовності до виконання визначених їм завдань за призначенням¹⁴².

Метою даної процедури є оцінювання стану військ (сил):

укомплектованості особовим складом;

укомплектованість, справність і боєздатність озброєння та військової техніки (далі – ОВТ);

відповідності військ (сил) та ОВТ, спроможності вимогам, що пред'являються до них для конкретних умов;

відповідність спроможностей військ (сил) критеріям ефективності їх оперативного застосування і виконання визначених їм завдань;

оперативних (бойових) спроможностей відповідно до стандартів підготовки;

бойової та мобілізаційної готовності військ (сил) та їх спроможності;

контролю впровадження у військах (силах) стандартів НАТО;

відповідності спроможностей військ (сил) критеріям ефективності їх оперативного застосування та успішного виконання завдань;

визначення недостатніх засобів озброєння, запасів матеріально-технічних та інших для забезпечення спроможностей і пов'язаних з ними ризиків;

визначення нематеріальних підходів для пом'якшення або усунення дефіциту спроможностей та виявлених ризиків, а у разі

¹⁴² Порядок проведення оборонного огляду Міністерством оборони: затв. Постановою КМ України від 31.10.2018 № 941, абз. 8 п. 2

необхідності, прийняття матеріальних рішень щодо озброєння, військової техніки та матеріально-технічних засобів;

надання відповідним органам військового управління Збройних Сил України висновків щодо реального стану оцінених ВОС і ОБУ та їх спроможності й готовності до виконання завдань за призначенням, а також пропозицій для прийняття відповідних рішень.

Оцінювання наявних спроможностей (оперативних, бойових, спеціальних) здійснюється органами військового управління стратегічного, оперативного, тактичного рівня, командирами, начальниками та керівниками структурних підрозділів і організацій в ході оборонного огляду та огляду спроможностей (1 раз на 2 – 3 роки за рішенням Міністра оборони), а також за необхідністю.

Оцінювання наявних спроможностей військ (сил) здійснюється з використанням базових компонентів (складові) спроможностей, які застосовуються під час оборонного планування у більшості армій держав – членів НАТО (DOTMLPFI).

До проведення огляду та оцінювання спроможностей військ (сил) залучаються Міністерство оборони, Збройні Сили, установи та наукові підрозділи вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти Збройних Сил, а також вітчизняні та іноземні експерти (за згодою) і представники органів управління складових сил оборони, на які покладається виконання завдань з оборони держави.

Огляд та оцінювання спроможностей військ (сил) за функціональними групами здійснюється з метою:

уточнення складу та змісту функціональних груп спроможностей;

аналізу наявних спроможностей (оперативні, бойові, спеціальні) та формування їх переліку;

аналізу раніше оцінених спроможностей у період між попереднім та поточним оборонними оглядами;

формування даних та пропозицій до Єдиного переліку (каталогу) спроможностей Міноборони, Збройних Сил та інших складових сил оборони, що затверджується Міноборони.

Вхідними даними для даного процесу є:

визначені законами України засади внутрішньої і зовнішньої політики у сфері національної безпеки і оборони держави;

визначені цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів, а також уточнені, за необхідності, завдання сил оборони;

висновки за результатами аналізу досягнень воєнної науки та новітніх технологій військового призначення, досвіду застосування Збройних Сил в воєнних діях і міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки, розвитку форм і способів ведення збройної боротьби;

орієнтовний перелік (Каталог) спроможностей;

орієнтовні прогностичні показники можливостей держави у задоволенні потреб оборони людськими, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами (показники виробництва військової техніки та озброєння підприємствами національного оборонно-промислового комплексу, можливості оборонних закупівель за кордоном, виробництва в кооперації, лізингу та інших форм військово-технічного співробітництва);

результати оборонного огляду та огляду спроможностей;

звіти про результати проведення огляду спроможностей за функціональними групами спроможностей у Міноборони, Збройних Силах та інших складових сил оборони;

підсумкові документи (рекомендації) за результатами оцінювання окремих спроможностей Міноборони, Збройних Силах та інших складових сил оборони.

Вихідними даними (критеріями) цього процесу мають бути кінцеві результати оцінювання військ (сил) для планування заходів, спрямованих на досягнення потрібного стану наявних спроможностей та готовності до виконання завдань за призначенням.

Оцінювання наявних спроможностей військ (сил) Міністерства оборони України, Збройних Сил України рекомендується здійснювати шляхом дискретних (окремих послідовних) кроків для перетворення вхідних даних та отримання конкретних проміжних й кінцевого результатів за алгоритмом, та рекомендаціями, варіанти яких наведені у додатках 6 та 7, а саме, чи виявлена:

нестача спроможностей (потреба в силах і засобах для виконання завдань за призначенням перевищує наявні від 40 до 60 відсотків);

суттєва нестача (потреба в силах і засобах для виконання завдань за призначенням перевищує наявні на 60 до 90 відсотків);

критична нестача (більше 90% сил і засобів відсутні для виконання завдань за призначенням).

Зазначені висновки відображаються у підсумковому документі, що розробляється за результатом оцінювання спроможностей та підсумовує увесь цей процес.

Висновки з оцінювання мають містити також пропозиції щодо визначення чи оновлення вимог до спроможностей, усунення недоліків та обґрунтування узгоджених, реалістичних рішень щодо процесу функціонування наявних спроможностей.

Вироблення пропозицій щодо досягнення визначених вимог наявних спроможностей шляхом зміцнення певних категорій спроможностей, до яких належать:

система управління – заходи з удосконалення існуючої системи управління військами (силами), включаючи стратегічну ланку (для України взаємодію в межах сектору безпеки і оборони України);

кадрова політика – заходи, які передбачають визначення майбутніх кадрових потреб, формування кадрового складу збройних сил, проходження військової служби військовослужбовцями, умови залучення цивільного персоналу для виконання завдань у інтересах оборони;

військова освіта та наука – заходи щодо вдосконалення функціонування системи досліджень з метою виконання завдань у прогнозованих сценаріях та ситуаціях, напрями наукових робіт, вироблення тактико-технічних вимог для створення нових видів озброєння і військової техніки, застосування її при виконанні визначених завдань;

економічна та господарська діяльність – заходи, які передбачають економічну діяльність у інтересах оборони держави та удосконалення, включаючи господарське забезпечення сил і засобів та їх дій у прогнозованих сценаріях;

забезпечення ОВТ – заходи щодо оснащення сил оборони озброєнням і військовою технікою, включаючи нові та модернізовані зразки, з урахуванням їх життєвого циклу;

підготовка сил – заходи із бойової та інших видів підготовки особового складу військ (сил) для виконання ними спільних завдань за прогнозованими ситуаціями;

матеріально-технічне забезпечення – заходи щодо створення (підтримання) системи матеріально-технічного забезпечення з урахуванням амбіційних спроможностей сил оборони;

медичне забезпечення – заходи з медичного забезпечення сил оборони;

військова інфраструктура – заходи з формування, підтримання та удосконалення наявної інфраструктури, що забезпечує силам оборони виконання завдань за прогнозованими ситуаціями.

Заходи мають передбачати технічне вдосконалення системи управління, а саме щодо:

створення комплексів АСУ та зв'язку, які відповідають визначеним вимогам;

організаційні заходи щодо побудови і організації управлінських ланок;

вдосконалення взаємодії, забезпечення стійкості управління тощо.

Методика оцінювання спроможностей військ (сил) (далі – Методика), варіант якої запропонований далі (додаток 6) – це документ, у якому крім алгоритму його здійснення, охоплені ефективні методи та способи виконання визначеного завдання в конкретних умовах на основі принципів та вимог, передбачених відповідними нормативно-правовими актами та керівними документами.

Рекомендації щодо використання зазначеної методики в процесі оцінювання певних військ (сил) (додаток 7) призначені для підвищення практичної майстерності виконавців зазначеного процесу та його ефективності і результативності. Варіант Рекомендацій наведений у додатку 7 цієї монографії.

Розробленою на основі наявних нормативно-правових актів Методикою та Рекомендаціями (додатки 6 та 7) запропоновані єдині методичні і практичні науково обґрунтовані підходи та єдині критерії і показники для ефективнішого оцінювання наявних спроможностей військ (сил), що оцінюються, їх стану й готовності до виконання завдань за призначенням.

При розробленні відповідного варіанту єдиних показників використовувались базові компоненти (складові) спроможностей системи DOTMLPFI, що застосовуються під час оборонного

планування та оборонного менеджменту в більшості армій держав-членів НАТО.

Ресурсне забезпечення розвитку військ (сил)

Ресурсне забезпечення потреб оборони передбачає адаптивне до змін безпекового середовища та збалансоване з можливостями держави поєднання людських (військові, цивільні особи), інформаційних (набутий досвід, наукові дослідження, бібліотеки та бази даних тощо), матеріальних (озброєння і техніка, автоматизовані системи, інформаційні мережі, інфраструктура, національна та іноземна оборонна промисловість) ресурсів та ресурсів, а також держав-партнерів (освіта і підготовка, консультативно-дорадча, матеріальна та інша допомога), а також фінансових ресурсів.

Основним компонентом бойових спроможностей та найвищою цінністю сил оборони є *професійні та вмотивовані військовослужбовці*, всебічно підготовлені та забезпечені необхідними ресурсами для виконання завдань за призначенням. Щоб створити конкурентну спроможність військової професії на ринку праці, потрібно належно забезпечувати військовослужбовцям умови служби та відпочинку, надавати гарантований державою соціальний захист та гідний пакет пільг і державної підтримки військовослужбовців з урахуванням потреб членів їхніх родин.

Система комплектування має охоплювати військову підготовку та патріотичне виховання молоді в загальноосвітніх закладах, військову підготовку у системі військової освіти, управління кар'єрою військовослужбовця, всебічне створення умов професійного та особистого розвитку, забезпечення підтримки осіб, звільнених з військової служби в запас і відставку. Крім цього, потрібно забезпечувати підтримання *військово-навченого резерву* громадян України, насамперед тих, хто має дефіцитні спеціальності і досвід бойових дій.

Генерувати і управляти *інформаційними ресурсами* потрібно у контексті впровадження в силах оборони *нової моделі організаційної поведінки*, у якій поєднані виконання функціональних завдань та постійне навчання і розвиток, у тому числі вивчення та застосування кращого досвіду за відповідним напрямом діяльності, заохочення інноваційного мислення і дій. Це дасть змогу поліпшити систему збору, поширення та впровадження набутого досвіду, позитивно

вплине на якість освіти, індивідуальну поведінку персоналу та організаційну культуру.

Якщо Збройних Сил України та інші складові сил оборони матимуть міцні *партнерські відносини з оборонною промисловістю* України, це сприятиме своєчасному задоволенню поточних та майбутніх оборонних потреб оборони в новітніх зразках озброєння, військової техніки та боєприпасів, а також сприятиме інноваційному розвитку державних і приватних оборонних підприємств. Крім цього, важливо застосовувати прямі закупівлі, від іноземних виробників у разі неможливості виробництва продукції в Україні або значної переваги іноземних зразків за співвідношенням “ціна – якість” чи термінами виконання пріоритетних замовлень.

Вагомим джерелом ресурсного забезпечення Збройних Сил України та інших складових сил оборони й надалі залишатимуться матеріальна та інша допомога, підтримка держав-партнерів з питань військової освіти і підготовки військ (сил), адаптації та впровадження сучасних бізнес-практик у систему логістичного забезпечення сил оборони, розвиток військово-технічного співробітництва.

Балансування потреб та видатків державного бюджету на оборону забезпечуватиме досягнення ЗС України та іншими складовими СО визначених стратегією цілей та завдань за рахунок належного фінансування утримання і розвитку їх спроможностей за всіма компонентами (особового складу, озброєння та військової техніки, військової інфраструктури, освіти і підготовки тощо).

Необхідний рівень модернізації та закупівлі новітніх зразків озброєння і військової техніки, будівництво нових об'єктів інфраструктури та автоматизованих систем управління забезпечуватиметься завдяки використанню сучасних аналітичних інструментів та прозорих системних підходів під час обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо використання бюджетних коштів.

Вивільнення додаткових ресурсів для розвитку спроможності ЗС України та інших складових СО відбуватиметься за рахунок реалізації сучасних інфраструктурних рішень та енергозберігаючих технологій, позбавлення від надлишкових і застарілих спроможностей, формування поведінки обґрунтованого, ощадливого, ефективного і прозорого використання матеріальних та енергетичних ресурсів із одночасною мінімізацією корупційних ризиків.

Управління ризиками

Управління ризиками тлумачать як цілеспрямовану зміну стану системи, яка веде до досягнення визначеної цілі. В менеджменті управління ризиками – це процес, який дає змогу не тільки досягти бажаних характеристик функціонування і розвитку ЗС України та інших складових СО, а й контролювати хід цього процесу, ефективніше впливати на нього і коригувати, щоб мати найменші відхилення від визначених та розрахункових параметрів і стандартів.

Наукові та прикладні дослідження ризик-менеджменту описані у наукових працях Л. Донця, В. Вітлінського, В. Гранатурова, О. Ястремського, Д. Штефанича, А. Альгіна, П. Круша, І. Балабанова, Є. Уткіна, С. Ілляшенка, В. Черкасова, Г. Чернової, В. Глущенко, М. Хохлова та інших. В їх працях досліджено питання загальної сутності ризику та визначення факторів і причин його виникнення, охарактеризовано методи та створено необхідні методики аналізу й управління окремими їх видами.

Проблемам оборонного менеджменту присвячені наукові праці В. Горбуліна, А. Качинського, В. Богдановича, О. Бодрука, Г. Ситника, А. Семенченка, М. Єжєєва та інших.

Впровадженню сучасних методів, моделей та механізмів управління ризиками вітчизняні та зарубіжні фахівці приділяють значну увагу. Лише визначень терміна “ризик” у літературі описано більше двадцяти¹⁴³. Не менше описано підходів, методик та алгоритмів дослідження цієї проблеми. Більшість наукових праць присвячені переважно дослідженню сфер бізнесу і фінансів, економіки та будівничої справи, страхуванню і банківській діяльності, забезпеченню безпеки на транспорті. Наприклад, проблемам управління ризиками та їх оцінювання для забезпечення санітарного й епідемічного благополуччя населення присвячено окремий Закон України від 24.02.1994 № 4004-ХІІ. Наказом Міністерства фінансів від 06.06.2010 № 461 затверджено окреме Положення про управління ризиками, пов’язаними з державним боргом, а також відповідні методичні рекомендації. Незначною мірою ці документи стосуються оборонного огляду сил оборони та

¹⁴³ Качинський А. Б. Безпека, загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи. Київ: 2003. 472 с.

управління ризиками у частині підвищення потужності сил оборони за допомогою розвитку їх спроможностей для виконання визначених спільних завдань з оборони держави від агресора.

Правові основи створення *інтегрованих системи та моделей процесу управління ризиками* в ході оборонного огляду, а також і в ході стратегічного та оборонного планування розвитку ЗС України та інших складових СО, про створення якої йшлося в минулі роки, законодавчо не визначені.

Недостатньо розробленими залишаються теоретичні та методичні підходи до класифікації ризиків і управління ними, визначення можливих втрат від впливу ризиків на військову діяльність, відсутня ефективна система оцінювання та управління ризиками, недостатньо висвітлені практичні аспекти управління ними. Це зумовлює необхідність проведення не тільки відповідних досліджень, а й фахового та належного технічного забезпечення, залучення відповідних фахівців з питань оборонного огляду чи огляду спроможностей, стратегічного чи оборонного планування, а також проблем ризикології, математичного моделювання імовірних процесів, оцінювання й управління ризиками, їх документування, бюджетування та балансування ресурсами, розроблення необхідних методик для цих процедур, програмування і програмного забезпечення.

Сучасний стан вирішення зазначених проблем для фахового управління ризиками в ході оборонного огляду, вдосконалення стратегічного й оборонного планування потребують консолідованого узагальнення та систематизації теоретичних і правових засад ризик-менеджменту з урахуванням сучасних потреб, специфіки функціонування й розвитку ЗС України та інших складових СО, наближення цих процесів до принципів та стандартів держав – членів НАТО.

Система управління ризиками зазвичай є багатоступеневим процесом, спрямованим на зменшення або компенсацію збитків у ході настання неприйнятних подій.

Обрис (*obrys* – контур, конфігурація, окреслення) інтегрованої системи чи процесної моделі (*process model*) управління ризиками – це послідовність дій (етапів, процедур, операцій) з формалізації інформації (вхідного ресурсу (*inputs*) та вихідного продукту (*outputs*) для кожної процедури.

У літературі як інтегровану систему управління (менеджмент) розуміють сукупність кількох міжнародних стандартів у межах однієї системи. Міжнародні системи процедур з управління ризиками (моделі) майже ідентичні та містять п'ять-шість процедур.

Аналогічні структури процесів управління ризиками розроблені у провідних країнах світу, зокрема Канаді (*Canadian Risk Management Standard (Guide) CSA, 1997 CAN/CSA-Q850-97*), європейських та азійських країнах¹⁴⁴.

Аналогічну структуру процесу управління ризиками запропонували і вітчизняні науковці¹⁴⁵.

Міністерство оборони України Рекомендаціями з оборонного планування на основі спроможностей запропонувало шість процедур (п. 6.1 Рекомендацій). Серед них визначена і процедура оцінки та управління ризиками (рис.13).

Оцінювання ризиків – це процедура формування висновків, оцінювання вихідних даних для прийняття рішень:

стосовно завдань ЗС України та інших складових СО за умов наявних та можливих викликів і загроз на довгострокову перспективу;

необхідних спроможностей, яких треба досягти з урахуванням наявного їх стану та можливостей держави задовольнити потреби оборони;

перспективного складу військ (сил) та концептуальних поглядів на стратегію його досягнення шляхом утримання, нарощування, формування нових чи позбавлення від зайвих;

вихідних даних для стратегічного планування забезпечення військ (сил) (цілей, основних завдань, ресурсів тощо);

прийнятних ризиків досягнення необхідних спроможностей сил оборони та заходів з їх мінімізації.

Розроблення показників оцінювання рівня ризиків має ґрунтуватися на дотриманні таких вимог: побудови на основі теорії ймовірностей, оскільки ризики є категорією ймовірною; має визначення різних за змістом та формою показників ризику, які б дали можливість врахувати усі можливі сценарії розвитку небезпечних подій.

¹⁴⁴ Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 6. С. 84 – 93; *Наука і оборона*. 2012. № 4. С. 3 – 11.

¹⁴⁵ Інтегрована модель управління ризиками. Київ: ЦВСД НУОУ, 2013.156 с.

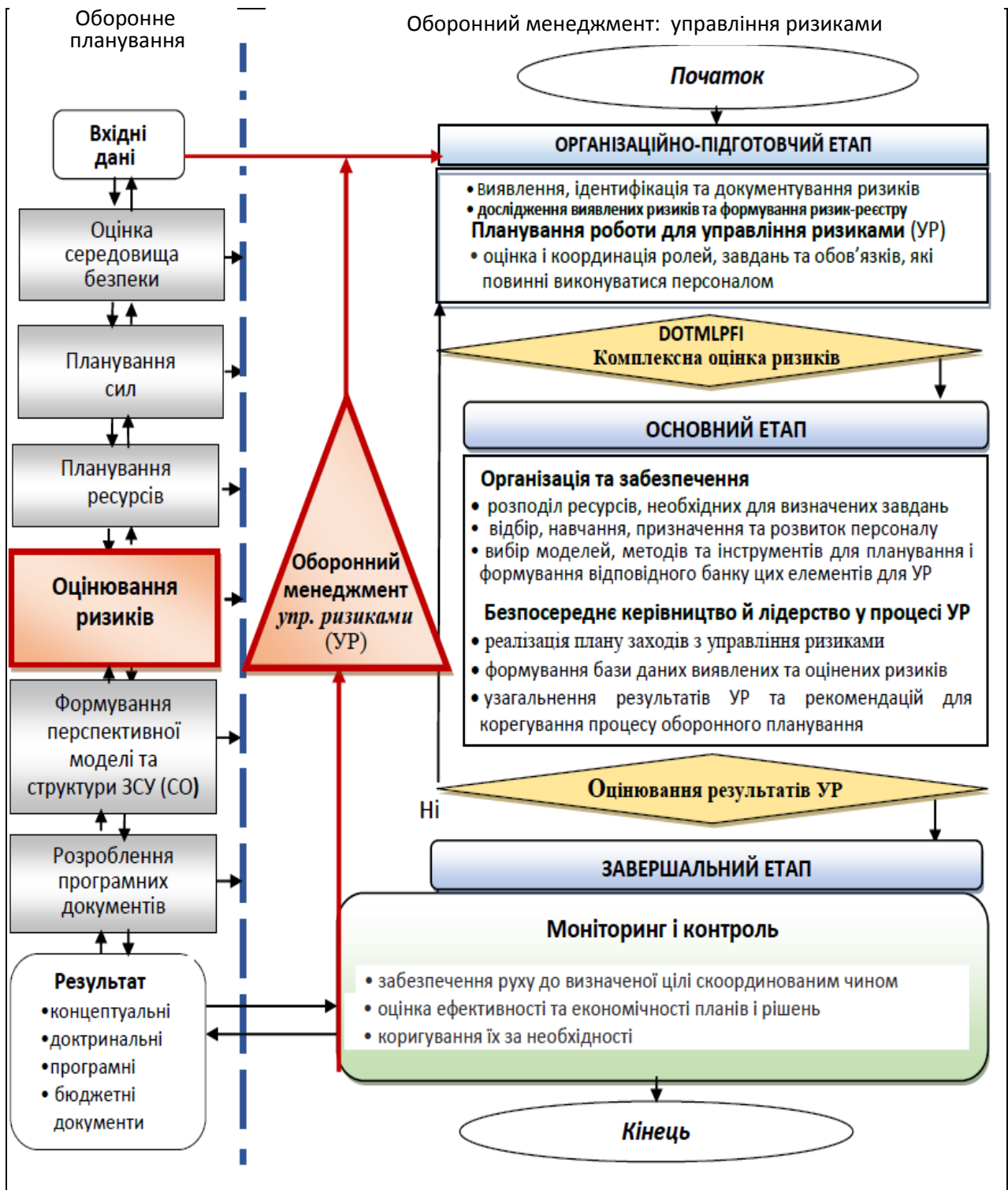


Рис. 13. Варіант алгоритму процесу оцінювання та управління ризиками для оборонного планування

До системи показників ризику належать:
показник ймовірності настання втрат;
показник абсолютної величини можливих втрат;

інтегральні показники ризику;
порівняльні показники різних рівнів ризику.

Структура системи показників ризику залежить від обраного методу оцінювання. Основними методами оцінювання ризику вважають ймовірнісний, статистичний, ймовірнісно-статистичний, інтегральний, очікуваних збитків, експертний, аналітичний, імітаційного моделювання. Через велику кількість методів аналізу ризику їх потрібно детально аналізувати, щоб обрати найбільш прийнятний залежно від поставленої мети.

Завданнями оцінювання ризиків має бути гарантоване забезпечення оборони держави на рівні величини прийнятного ризику, адже загрози реально існують завжди, а ресурси для їх відвернення обмежені.

Прийнятний рівень безпеки – це захист від ризиків і загроз, дестабілізуючий або руйнівний ефект яких найнебезпечніший для стійкості системо утворюючих елементів та зв'язків. Щоб визначити прийнятний рівень безпеки, потрібно оцінити рівні ризиків, тобто виявити види діяльності, в яких виникають ці рівні, проаналізувати причини їх появи, оцінити ступінь кожного з них та ймовірність настання ризикової події.

Після визначення переліку прийнятних ризиків необхідно оцінити міру їх ймовірності, тобто припустити їх ймовірну реалізацію та масштаби можливих негативних наслідків (збитків). Всі ризики потрібно оцінювати одним способом.

Після проведення процедури з виявлення та оцінювання ризиків рекомендовано виконати такі кроки.

Крок 1. Розрахунок показників, що остаточно характеризують ризики, визначення фінансових показників та результату управління ризиками за допомогою показника “економічного ефекту”, який характеризує перевищення результатів управління ризиками над витратами у процесі управління ними.

Крок 2. Контроль та коригування планів для досягнення основних показників процесу.

За досвідом минулих оборонних оглядів основними показниками для ЗС України вважали:

- завдання мирного та воєнного часу на плановий період;
- пріоритетні цілі розвитку ЗС;
- перелік основних оборонних програм;

аналіз стану та оцінку тенденцій розвитку структур ЗС України; основні (орієнтовні) показники забезпечення потреб оборони матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами;

мету, завдання, строки, порядок розроблення, узгодження та затвердження документів планування тощо.

Співвідношення кількості необхідних спроможностей до їх загальної кількості за всіма сценаріями є *коефіцієнтом достатності*.

Іншим показником оцінювання ризиків є *коефіцієнт дефіциту вартості*, що ґрунтується на визначенні вартості досягнення необхідної спроможності. Його розраховують як співвідношення вартості дефіцитних спроможностей до загальної вартості спроможностей, яких не вистачає (табл. 7).

Таблиця 7

Оцінювання ризиків за коефіцієнтами

Коефіцієнт достатності	Коефіцієнт дефіцитної вартості				
	0,8 – 1	0,6 – 0,8	0,4 – 0,6	0,2 – 0,4	0 – 0,2
0 – 0,2	Н	Н	Н	Н	Н
0,2 – 0,4	С	С	С	С	Н
0,4 – 0,6	З	З	З	С	Н
0,6 – 0,8	З	З	З	С	Н
0,8 – 1,0	Е ¹⁴⁶	З	З	С	Н

Властивості коефіцієнта дефіцитної вартості зворотні до властивостей коефіцієнту достатності: чим ближче він до нуля, тим менше коштів необхідно витратити для досягнення необхідних амбіційних спроможностей за сценарієм.

¹⁴⁶ Е – *Екстремальний ризик* означає, що в перспективі досягнути необхідних амбіційних спроможностей визначеним складом військ (сил) буде надзвичайно складно через великий дефіцит коштів. Якщо навіть загальна вартість за ситуаціями не досить значна, велика кількість несформованих спроможностей уже буде мати значний ризик, оскільки буде торкатися системних питань, що вимагатимуть посилення зусиль у різних галузях;

З – *значний ризик* означає, що в перспективі досягнення необхідних амбіційних спроможностей визначеним складом військ (сил) здійснюватиметься із залученням великих коштів та матеріальних ресурсів.

С – *суттєвий ризик* свідчить, що наявні спроможності визначеного складу військ (сил) частково задовольняють амбіційні вимоги, тому докладання зусиль і витрата ресурсів у перспективі може бути не досить значною.

Н – *незначний ризик* характеризує стан, коли для визначеного складу військ (сил) немає перешкод для досягнення необхідних спроможностей. Кількість спроможностей, яких необхідно досягти, є незначною та (або) витрати для їх досягнення не є суттєвими.

Отримані за таблицею коефіцієнти дають змогу оцінювати ризик для кожного складу сил. Зокрема за наявності значного або екстремального ризику необхідно переглянути визначені завдання, прогнозовані ситуації застосування ЗС України та інших складових СО й сценарії планування військ (сил) і необхідні спроможності, а також можливість залучити до виконання цих завдань оборони додаткове фінансування з інших джерел на прогнозований період.

Відповідно до Методичних рекомендації Міністерства фінансів України (наказ від 14.09.12 № 995), оцінювання ризиків може здійснюватися і за критеріями ймовірності їх виникнення та суттєвості впливу на спроможність визначених військ (сил) виконувати покладені на них завдання та функції для досягнення мети і стратегічних цілей. За цими показниками ризикам присвоюють рівні “високий”, “середній” чи “низький”, щоб визначити, яких заходів вжити для їх запобігання чи обмеження.

Рішення про реагування на небезпечні ризики приймають разом із визначенням допустимого (прийняттого) рівня ризику, що попри суб’єктивність залишається важливим заходом у процесі стратегічного планування розвитку спроможностей військ (сил).

Щоб визначити прийнятний варіант стратегічного рішення, в умовах невизначеності розробляють кілька таких варіантів (не менше трьох).

Під час прийняття остаточного рішення про спосіб реагування на небезпечний ризик доцільно враховувати:

ймовірність його застосування та впливу на подальший перебіг подій;

витрати, пов’язані з реагуванням на нього, порівняно з отриманою вигодою від зменшення його рівня;

можливість через обрання певного способу реагування, появи додаткових ризиків.

Коригування управлінських заходів

Як показують дослідження, на результати виконання управлінських заходів негативно впливають такі чинники:

порушення системного підходу щодо досягнення стратегічних та оперативних цілей;

не повне урахування основних принципів і стандартів НАТО та відсутність необхідних доктринальних документів, що регламентують підготовку і застосування ЗС та інших складових СО;

не врахування можливостей держави щодо фінансування запланованих заходів тощо. Заходи для досягнення оперативних цілей оборонної реформи, наведені на рис. 14.

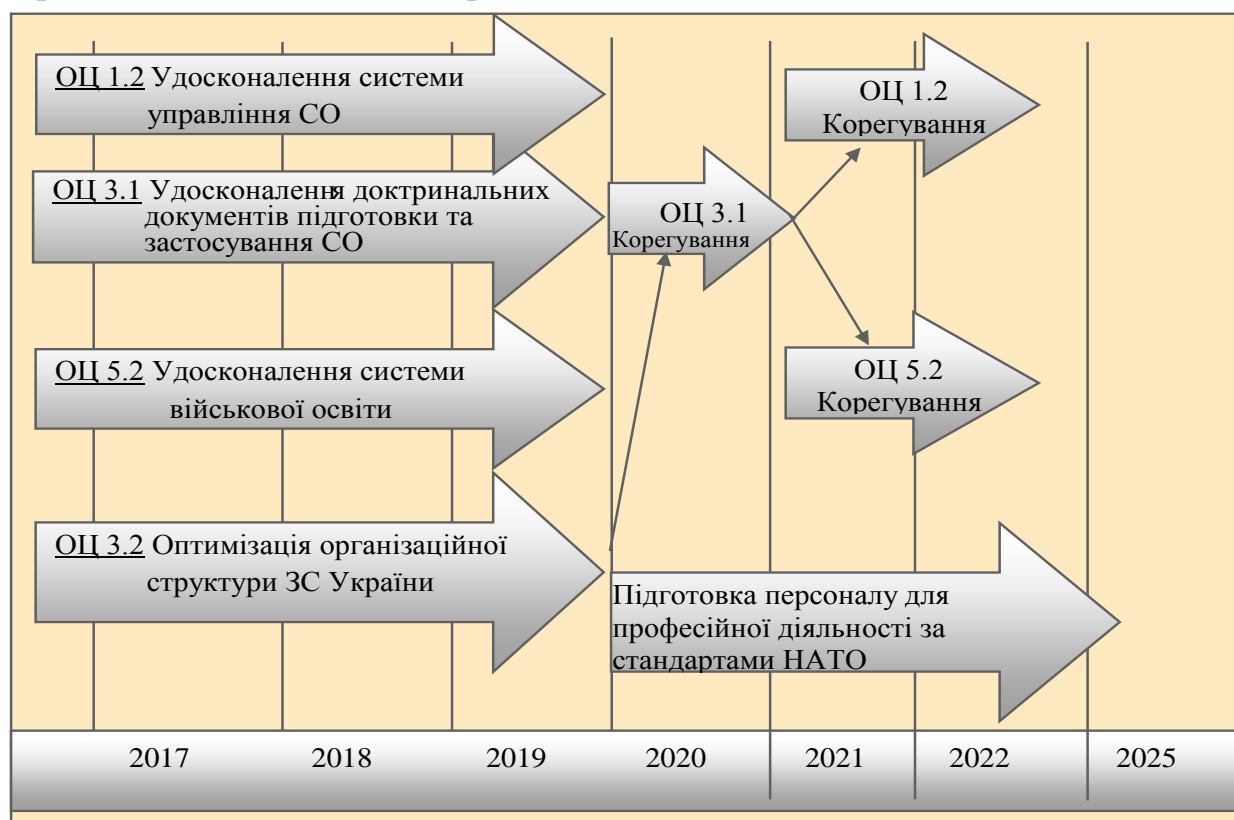


Рис. 14. Варіант послідовності досягнення оперативних цілей

Очевидно, що після завершення реформування структури Збройних Сил України виникне необхідність скоригувати зміст доктринальних документів. А це вплине на організацію системи управління силами оборони та викличе необхідність удосконалення системи військової освіти, передусім теоретичної базу та програм підготовки військових кадрів, що потребуватиме додаткового часу.

У зв'язку з цим у Збройних Силах виникне необхідність скоригувати зміст доктринальних документів, що регламентують їх застосування.

А це може вплинути на організацію системи управління та викликати необхідність удосконалення військової освіти, а також теоретичної бази та програм підготовки військових кадрів, що потребуватиме додаткового часу.

Нові доктринальні документи, які будуть адаптовані до принципів і стандартів НАТО, істотно відрізнятимуться за методологією підготовки, планування, всебічного забезпечення та управління операціями.

Зміни стосуватимуться насамперед перепідготовки викладацького складу, освоєння нових теоретичних основ для розроблення навчальних програм, сучасної методики організації навчального процесу, удосконалення навчально-методичної бази тощо.

Підготовка викладацького складу за цих обставин може бути ефективною лише за умови проходження ним стажування (перепідготовки) в навчальних закладах армій держав – членів НАТО та отримання відповідних сертифікатів.

Підготовку офіцерського складу для призначення на посади за стандартами НАТО можна завершити лише після реформування системи військового управління та впровадження організаційних заходів у Збройних Сил України та інших складових сил оборони.

Приведення структури ЗС України и у відповідність до стандартів НАТО, на наш погляд, є першочерговою умовою досягнення стратегічних цілей, визначених Стратегічним оборонним бюлетенем.

Методи та способи підготовки, застосування, забезпечення ефективного функціонування системи управління та організації всебічного забезпечення угруповань військ (сил), узгоджені між собою оперативними, матеріально-технічними та адміністративними

стандартами, можуть бути використані лише за умови адекватності організаційно-штатних структур національних Збройних Сил.

Для постійного розвитку системи потрібні постійні зміни однієї або більше внутрішніх складових у цілях організації, структурі, завданнях, технологіях і людському факторі. Зміна цілей для успішних дій необхідна, тому що поточних цілей уже досягнуто.

Структурні зміни необхідні, коли значно змінюються цілі і стратегії, що істотно впливають на людський фактор.

Зміни в технології і завданнях приводять до зміни процесу і графіка виконання завдань, впровадження нового устаткування та методів роботи, нормативів і самої роботи. Ці зміни, як правило, спричиняють перегляд планів, передбачають модифікацію структури і робочої сили.

Зміни персоналу передбачають проведення його належної технічної підготовки, а також зміни у спілкуванні, мотивації, лідерстві, оцінюванні якості роботи, крім того підвищення кваліфікації керівного складу і формування нових груп. Для успішних змін серед персоналу їх координують з іншими змінами.

Управління організаційними змінами

Більшість організацій, на переконання американських професорів Д. Коттера і Л. Шлезинжера, мають проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожних чотири або п'ять років.

Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури і докорінні зміни у технологічному процесі. Необхідність успішних змін не викликає сумніву, але їх потрібно проводити постійно – в методах роботи, забезпеченні обладнанням, канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, змінах посад тощо.

В організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх змінних у цілях організації, структурі, завданнях, технології і людському факторі. Запроваджуючи зміни в організації, керівник повинен пам'ятати, що всі змінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво має оцінювати і змінювати цілі відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. Отже, зміна цілей для успішних організацій теж необхідна, тому що поточних цілей вже досягнуто.

Структурні зміни – одна із поширених форм змін в організації. Їх запроваджують у разі значних змін у цілях реалізації стратегії, що істотно впливає на людську компоненту і є причинами опору змінам.

Зміни в технології та завданнях приводять до зміни процесу і графіка виконання завдань, впровадження нового обладнання і методів роботи, зміни нормативів і самої специфіки роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили.

Зміни персоналу охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінювання якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формуванню груп. Для успішного проведення організаційних змін їх скоординуюють з іншими змінами.

Американський учений Л. Грейнер розробив *модель процесу управління організаційними змінами* на шість практичних кроків (етапів)¹⁴⁷.

Крок 1. Тиск і спонукання. Першими кроками в управлінській діяльності керівництва мають бути усвідомлення необхідності змін і підготовка до їх проведення. Тиск можуть чинити зовнішні фактори (необхідність агрегування, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішні фактори (значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти тощо).

Крок 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Коли керівництво відчуває необхідність змін, але не може обґрунтовано проаналізувати проблеми, виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта. Посередництво має бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Крок 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво може збирати інформацію, щоб визначати причини виникнення проблем.

За дослідженнями Л. Грейнера цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого, адже неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації про нижчі рівні управління.

¹⁴⁷ Рудько В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. URL: [https:// pidruchniki. com/ 13731120/ menedzhment/upravlinnya_zminami](https://pidruchniki.com/13731120/menedzhment/upravlinnya_zminami)

Крок 4. Пошук нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації, при цьому здебільшого заручається згодою тих, хто відповідає за його виконання.

Крок 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик проведення одночасних масштабних змін без обґрунтованого визначення проблем і прихованих труднощів. Через експеримент і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво коригує плани для досягнення бажаного ефекту.

Крок 6. Підкріплення і згода. Керівництво має мотивувати людей прийняти запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих у вигідності змін для організації та особисто кожного члена колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за вищу продуктивність, а також участь в проведенні змін.

З огляду на вказане школа людських відносин рекомендує використовувати участь працівників в управлінні організаційними змінами. Л. Грейнер визначив три способи розподілу влади між різними рівнями організації:

розподіл повноважень – передбачає високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень, коли керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни та рекомендують їх для впровадження;

односторонні дії – передбачають використання законної влади для втілення змін у життя, ефективні у ситуаціях, коли підлеглі сприйнятливі до законної влади (у військових частинах, державних структурах тощо);

делегування повноважень – відповідає ліберальному стилю керівництва, коли підлеглим надають інформацію про необхідні зміни, а потім коригують їх дії. Перевагами делегування повноважень є зменшення можливості опору змінам, а недоліком – не висока якість рішень під впливом групової думки.

Опір змінам може стати небажаним явищем і, як показують дослідження, виявляється у всіх, кого стосуються зміни. Керівництво організації зобов'язане з'ясувати причини небажання змін у підлеглих.

Найчастіше причинами опору змінам є:

1) невизначеність, відчуття втрати і переконання, що зміни в організації нічого доброго не принесуть працівникам (зростання навантаження, загроза звільнення, переведення на нижчу посаду);

2) відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат (звільнення чи скорочення робочого тижня через впровадження автоматизації, зменшення повноважень, скорочення доступу працівників до інформації);

3) переконання, що для організації зміни не є бажаними і необхідними (реформування нічого не дає, управління стає складним, зміни стосуються переважно знайомих і друзів).

Керівники мають усвідомлювати велику ймовірність опору змінам і вжити заходів для його подолання. При цьому необхідно переконати неформальних лідерів, що зміни не погіршать матеріального становища працівників.

Основними методами усунення опору є:

відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, що допоможе працівникам усвідомити необхідність змін;

залучення підлеглих, які можуть чинити опір запланованим до змінам, до прийняття рішень;

полегшення і підтримка для працівників, щоб мати можливість легше сприйняти нову обстановку (емоційна підтримка, додаткова професійна підготовка, надання додаткової відпустки для адаптації тощо);

переговори, спрямовані на полегшення у впровадженні змін, зокрема матеріальне стимулювання чи надання винагороди за схвалення на свій бік особи або групи, яка чинить опір (обіцянка підвищити в посаді за підтримку змін, підвищити оплату праці, не звільняти з роботи тощо);

кооптація – надання особі або групі, яка чинить опір, провідної ролі у прийнятті рішень щодо планованих змін (введення до складу комісії, яка аналізує запровадження нової технології чи необхідність придбання нового устаткування);

маневрування, спрямоване на послаблення опору змінам (вибіркове надання інформації для позитивного впливу на підлеглих);

примушення (загроза позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду для здобуття згоди на зміни).

Кожна тактика має певні особливості, переваги і недоліки, тому керівник повинен всебічно оцінити ситуацію та обрати правильне рішення.

Забезпечення ефективності менеджменту

Ефективність управління – це результативність роботи всього персоналу організації і запровадження системи заходів як наслідку окремих зусиль керівника і спеціалістів¹⁴⁸.

Ефективність управління передбачає аналіз таких елементів:

управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, застосованих системою управління; витрат на управління, що залежать від складу, організації, технології і обсягу робіт з реалізації відповідних функцій управління;

особливостей управлінської праці;

ефективності діяльності людей у процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення окремих цілей.

Ефективність управління є результатом функціонування процесу управління у вигляді його взаємодії з управлінською системою, що показує, якою мірою управлінський орган досягає мети і запланованих результатів. Ефективність управління виявляється в ефективності дій і становить її частину.

Ефективність управління передбачає розгляд за трьома аспектами:

з'ясуванням того, чи дійсно здобуте є результатом управління, а не дією інших суспільних компонентів, визначенням прояву саморегулятивного механізму самоуправлінських об'єктів, а також екологічних наслідків.

Соціальну ефективність управління оцінюють за допомогою показників, які характеризують:

умови праці в організації;

соціально-побутові умови працівників;

кваліфікацію працюючих;

організацію та мотивацію праці.

¹⁴⁸ Королев Ю. Б., Коротнев В. Д., Кочетова Г. Н. и др. Менеджмент в АПК. М.: Колос, 2007. 424 с.

Раціоналізація управління сприяє досягненню високого рівня показників (настання позитивних зрушень в системі управління і досягненні економічного ефекту).

Показники ефективності характеризують економність під час витрачання бюджетних коштів, ефективність надання послуг, співвідношення між одержаним результатом і витраченими ресурсами. Показники ефективності визначають як витрати ресурсів на одиницю показника продукту (результату), відношення кількості результатів (заходів) до витраченого обсягу ресурсів¹⁴⁹.

Показники затрат визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання стратегічного плану, характеризують структуру витрат і можуть включати штатну чисельність працівників органу планування, у тому числі залучених до надання державних послуг, кількість осіб, які мають право на отримання державних послуг, розміри виплат, встановлені нормативно-правовими актами, кількість обладнання, площу будівель тощо, які потребують обслуговування (ремонту, реконструкції, реставрації), загальний обсяг робіт, які необхідно виконати у поточному та наступних роках (загальну потребу), кошторисну вартість реалізації інвестиційних проєктів (проєктів будівництва).

Показники якості характеризують динаміку досягнення мети і виконання завдань, відповідність досягнутого результату встановленим стандартам (нормативам), рівень реалізації запланованих заходів та їх виконання, ступінь готовності об'єктів будівництва інфраструктури, якість створеного продукту, рівень забезпечення користувачів цього продукту.

Показники якості відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у діяльності військ (сил).

Показники, що характеризують рівень освоєння бюджетних коштів, до складу показників якості не включають.

Результативні показники – це складова, що характеризує ефективність розроблення стратегічного плану та його реалізацію, ступінь досягнення поставленої мети і виконання визначених завдань (показники затрат, ефективності та якості тощо).

¹⁴⁹ Воєнна економіка: навчальний посібник. Київ: НАОУ, 2008. 328 с.

Результативні показники використовують для оцінювання ефективності планів та державних програм. Для цього відповідальні органи планування мають:

забезпечити їх достовірність і точність розрахунків;
розробити методику їх розрахунку із методологічними роз'ясненнями змісту, наприклад:

$$E = P / B, \quad (1)$$

де E – ефективність;

P – результат;

B – витрати.

Згідно із визначенням під час оцінювання економічної ефективності заходу в цілому чи за його складовими загальний показник ефективності K_e виражають співвідношенням

$$K_e = B. \quad (2)$$

Коефіцієнт ефективності також може бути наведений у вигляді суми аналогічних показників (критеріїв) для структурних компонентів більш низького рівня (наприклад, для стратегічного планування розвитку спроможностей військ (сил) чи довгострокового оборонного планування), а саме:

$$K_{ez} = \sum_{i=1}^n K_{eci}, \quad (3)$$

де K_{ez} – загальний критерій ефективності;

K_{eci} – частковий критерій економічної ефективності для i -го (ідентифікованого) компонента загального показника (критерію);

n – кількість часткових показників (критеріїв).

Кожен частковий показник (критерій) відображає співвідношення конкретних властивих йому показників кінцевих результатів та витрат:

$$K_{ec} = \sum_{j=1}^m \left(\frac{PR}{PZ} \right)_j, \quad (4)$$

де PR_j – показник кінцевого результату (процесу чи дії) часткового критерію;

PZ_j – показник, що виражає витрати для досягнення кінцевого результату;

m – кількість співвідношень часткових показників, що використовуються при розрахунках.

Використовуючи співвідношення результатів (3) та (4), загальний показник (критерій) економічної ефективності запланованого заходу можна виразити такою формулою:

$$K_{ez} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left(\frac{PR}{PZ} \right)_{ij}. \quad (5)$$

Оцінити економічну ефективність (результативність) діяльності, наприклад управління ризиками, можна за допомогою спеціальних показників, що враховують специфіку конкретного заходу чи процедури.

Менеджмент реалізації планових заходів

1. Моніторинг. Провідна роль у реалізації планових заходів належить структурним підрозділам, установам та організаціям, що діють у системі органів планування, визначеним відповідальними чи уповноваженими виконавцями плану або певних його заходів.

Керівники структурних підрозділів, визначених відповідальними виконавцями заходів організаційної частини плану, заходів згідно з додатками до нього і бюджетних програм органу планування, зобов'язані:

забезпечити своєчасне виконання (реалізацію) плану;

поінформувати структурний підрозділ, відповідальний за організацію та координацію планування, про завершення виконання заходу (дострокове або у визначений строк) та необхідність коригування плану з наданням відповідних обґрунтованих пропозицій;

забезпечити під час проведення моніторингу виконання заходів плану належну підготовку інформації про хід його реалізації, виконання операційного плану та плану інституційного розвитку.

У разі потреби за рішенням керівника органу планування відповідальні виконавці заходів організаційної частини стратегічного

плану на підставі затвердженого плану розробляють оперативні плани роботи на перший рік планового періоду за встановленою формою. Ці плани деталізують іншими документами, які відповідно до компетенції структурного підрозділу (установи, організації) мають містити вичерпний перелік заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей виконання завдань стратегічного плану, а також поточних заходів. Плани затверджені керівником вищого рівня є підставою для оцінювання результатів роботи структурного підрозділу (установи, організації).

Згідно з рекомендаціям Міністерства оборони для такого процесу має бути визначений набір показників, за якими можна оцінити його ефективність:

періодичність вимірювання;

відповідальних за вимірювання;

спосіб вимірювання;

форму реєстрації результатів вимірювання;

рівень та періодичність аналізу результатів вимірювання, у тому числі аналізу тенденцій змін показників та досягнення визначених цілей¹⁵⁰.

Показники моніторингу виконання процесу включають щомісяця у загальний звіт про виконання структурними підрозділами заходів за напрямками їх діяльності. Звіт надають на розгляд керівництву Міністерства оборони України для аналізу, оцінювання та прийняття відповідних рішень. Показники вимірюють за структурні підрозділи або за весь процес.

Набір показників щорічно переглядають і за результатами розгляду зміни до завдань структурним підрозділам, що займаються стратегічним та довгостроковим оборонним плануванням і управлінням ризиками. Аналіз та оцінювання цих показників вважають вихідні дані для планування заходів з метою досягнення цілей процесу планування.

2. Контроль та оцінювання результатів

Ця процедура полягає у постійному аналізі та періодичному оцінюванні результатів заключного етапу. Моніторинг та оцінювання проводиться у ході щоденної/поточної діяльності органів планування.

¹⁵⁰ Методичні рекомендації з розроблення описів процесів діяльності МО України: затв. заступником МО України 27.02.2010.

Моніторинг передбачає управлінські, наглядові й інші дії керівників усіх рівнів та працівників цих органів для визначення та коригування відхилень від стратегічного плану.

Періодичне оцінювання передбачає оцінювання виконання окремих заходів, функцій і завдань, його проводять працівники, не відповідальні за їх реалізацію та/або підрозділи внутрішнього аудиту органів планування для об'єктивного аналізу результативності системи внутрішнього контролю.

Моніторинг виконання плану дій проводять з урахуванням вимог і строків, установлених керівником органу планування, але не рідше одного разу на півріччя.

Оцінюють реалізацію плану після закінчення першого року його втілення в життя, щоб визначити ступінь передбачених стратегічних цілей, а також результатів роботи структурних підрозділів, установ та організацій, що діють у системі органів планування.

Структурний підрозділ, відповідальний за координацію планування, на підставі інформації, наданої відповідальними виконавцями заходів організаційної частини плану, а також заходів згідно з додатками до плану і бюджетних програм органу планування, щороку розробляє та надає керівнику органу планування звіт про виконання плану.

Звіт про виконання плану, затверджений керівником органу планування не пізніше 1 березня, що настає за звітним роком, оприлюднюють на офіційному вебсайті органу планування. За рішенням керівника органу планування затвердженню звіту передують його розгляд та схвалення на засіданні колегії (наукової, вченої ради тощо) органу планування.

У звіті про виконання плану обов'язково відображають:

інформацію про досягнення визначених стратегічних цілей, а також фактичних (порівняно із запланованими на відповідний рік) значень показників результатів виконання поставлених завдань;

основні показники розвитку сфери (сектору) діяльності за відповідний рік, вирішені проблеми;

інформацію про хід виконання операційного плану та плану інституційного розвитку;

інформацію про стан і результати виконання державних цільових програм;

обґрунтовані пропозиції щодо коригування плану заходів (у разі

потреби).

За результатами оцінювання реалізації плану його коригують.

3. Коригування плану заходів передбачає уточнення його змісту і завдань (заходів) або показників виконання, включення додаткових завдань (заходів), вилучення виконаних та зайвих завдань (заходів), перенесення строків виконання заходів, зміну відповідального виконавця. План коригують, вносячи зміни до затвердженого стратегічного плану:

приводять його у відповідність до Державної програми економічного і соціального розвитку України на відповідний рік, показників Державного бюджету України на відповідний бюджетний період та схваленого Кабінетом Міністрів України прогнозу Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди – у 50-денний строк після опублікування Закону України “Про Державний бюджет України” на відповідний бюджетний період;

забезпечують моніторинг виконання – за поданням відповідного за координатою стратегічного планування структурного підрозділу у тижневий строк після затвердження відповідного звіту, якщо він містив обґрунтовані пропозиції щодо коригування стратегічного плану.

За рішенням керівника органу планування у випадках, пов’язаних зі зміною функціональних повноважень або виникненням інших обставин, які істотно впливають на виконання стратегічного плану, що неможливо було передбачити на етапі його розроблення, можуть бути змінені стратегічні цілі. У такому разі орган планування у двомісячний строк розробляє і затверджує новий стратегічний план, до затвердження якого забезпечують виконання поточного стратегічного плану.

4. Реалізація дорожньої карти

Наприклад, Стратегічний оборонний бюлетень є документом стратегічного й оборонного планування у ЗС України та інших складових СО. Цей документ передбачає розвиток оборонних спроможностей і визначає п’ять стратегічних цілей, які заплановано реалізувати до кінця 2020 року:

стратегічна ціль 1. Об'єднане керівництво силами оборони, що здійснюється відповідно до принципів і стандартів, прийнятих державами – членами НАТО;

стратегічна ціль 2. Ефективна політика, системи планування і управління ресурсами в секторі оборони з використанням сучасних євроатлантичних підходів;

стратегічна ціль 3. Оперативні (бойові, спеціальні) спроможності сил оборони, необхідні для гарантованої відсічі збройній агресії, оборони держави, підтримання миру та міжнародної безпеки;

стратегічна ціль 4. Об'єднана система логістики і система медичного забезпечення, здатні надати підтримку всім компонентам сил оборони;

стратегічна ціль 5. Професіоналізація сил оборони та створення необхідного військового резерву.

Кожна стратегічна ціль містить від двох (стратегічна ціль 4) до восьми (стратегічна ціль 2) оперативних цілей.

Матрицю досягнення стратегічних цілей і виконання основних завдань оборонної реформи Стратегічного оборонного бюлетеня України деталізовано у Плані дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016–2020 роках (дорожній карті оборонної реформи), затвердженому МО України 15 серпня 2016 року.

Реалізацією Плану дій опікувався Комітет реформ Міністерства оборони України та Збройних Сил України (далі – Комітет реформ) – дорадчий орган під головуванням Міністра оборони України, який займається координацією, моніторингом та оцінюванням оборонної реформи. За кожен стратегічну ціль у структурі Комітету реформ був відповідальним окремий підкомітет, а за оперативні – окрема робоча група. Комітет реформ звітував особисто Міністру оборони України про досягнення і проблеми, які виникли під час виконання заходів реформування.

У ході виконання оперативних цілей дорожньою картою оборонної реформи передбачено вирішення ряду завдань. Узагальнену інформацію про виконання завдань дорожньої карти оборонної реформи надають МО України безпосередньо за підпорядкованістю через відповідні підкомітети й окремі робочі групи Комітету реформ.

Кожне завдання передбачає виконання певних заходів, за якими визначено відповідальних виконавців. Усі заходи, передбачені

дорожньою картою оборонної реформи, поділено на дві категорії: спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази; інші, які не передбачають розроблення нормативно-правових актів.

Як критерії досягнення стратегічних та оперативних цілей, визначених Стратегічним оборонним бюлетенем України, запропоновано прийняти такі показники:

відсоток виконання заходів із розроблення нормативно-правових актів;

відсоток виконання інших заходів, визначених дорожньою картою оборонної реформи, які не пов'язані з розробленням нормативно-правових актів.

Завдання вважають виконаним, коли відсоток виконання усіх передбачених дорожньою картою оборонної реформи заходів становить 100 %.

Щоб оцінювати результати досягнення стратегічних та оперативних цілей за результатами виконання визначених заходів, використовують метод “дерева цілей” (рис. 14).

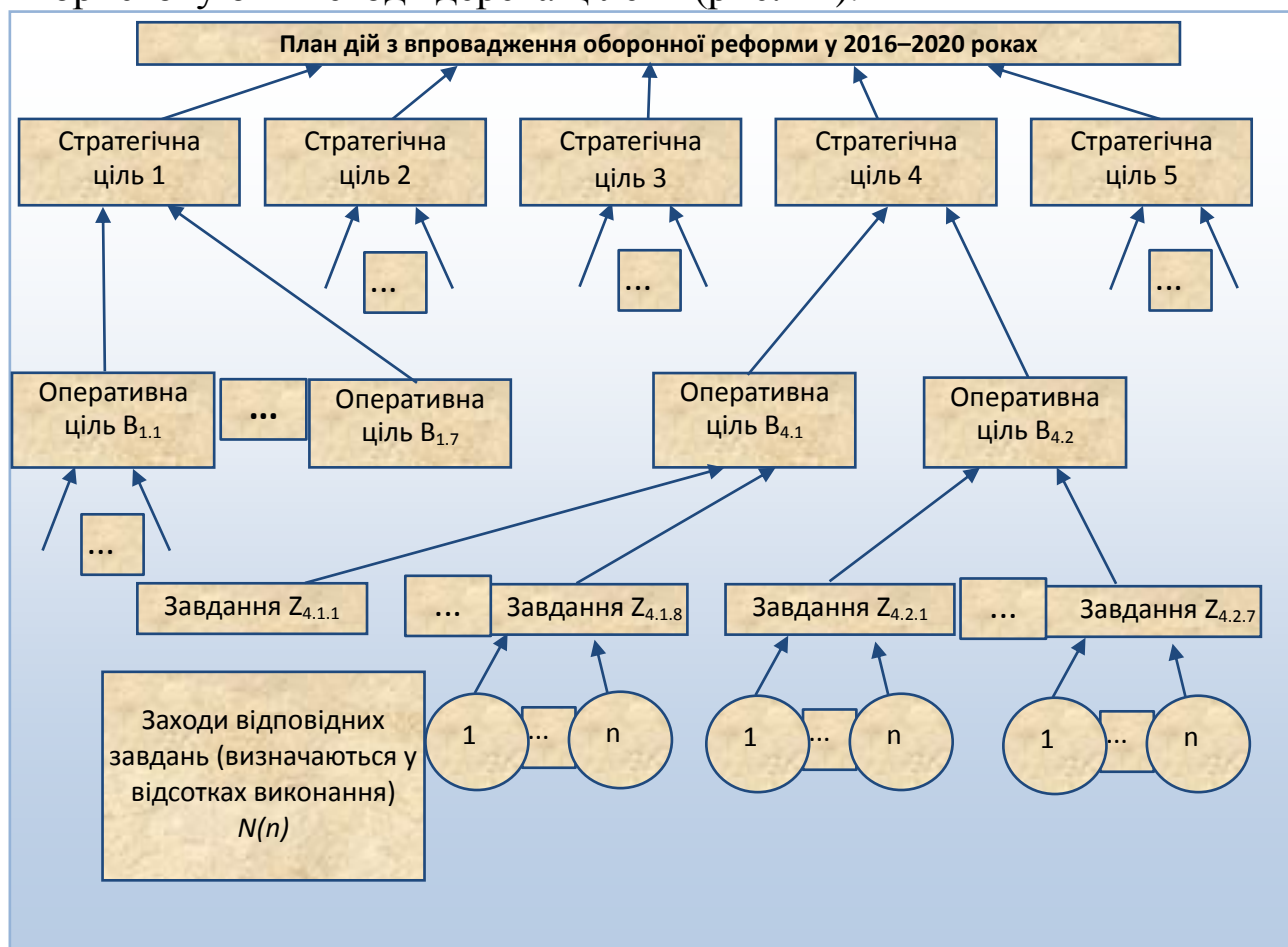


Рис. 14. “Дерево цілей” у процесі реалізації дорожньої карти

Як показала практика, ця методика прийнятна для визначення відсотків виконання заходів із розроблення нормативно-правових актів, визначених дорожньою картою оборонної реформи¹⁵¹.

5. Визначення показників виконання завдань

Показник виконання завдання, визначеного дорожньою картою, відмінного від розроблення нормативно-правового акта, визначають як суму результатів заходів за завданням та коефіцієнтів, що визначають ступінь важливості заходів для виконання зазначеного завдання:

$$Z_{ijk} = \sum K_{ijk(n)} \cdot N_{(n)} \quad (1)$$

де Z_{ijk} – показник виконання k -го завдання;

i – стратегічна ціль;

j – оперативна ціль;

$K_{ijk(n)}$ – коефіцієнт важливості n -го заходу k -го завдання j -ї оперативної цілі i -ї стратегічної цілі;

$N_{(n)}$ – відсоток виконання n -го заходу.

Для виконання кожного заходу дорожньої карти оборонної реформи відповідальними визначені структурні підрозділи Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, інших складових сил оборони.

За кожним завданням дорожньої карти оборонної реформи необхідно створити експертні групи, до складу яких залучити експертів (фахівців) від структурних підрозділів, відповідальних за виконання заходів відповідного завдання.

Експертні групи в ході спільної роботи за кожним завданням визначатимуть коефіцієнт $K_{ijk(n)}$, який показуватиме ступінь важливості заходу визначеного завдання (табл. 8).

Сума коефіцієнтів $K_{ijk(n)}$, що визначатимуть ступінь важливості заходу, є відсотком виконання n -го заходу, який

¹⁵¹ Устименко О. В., Павліковський А. К., Фучко А. Й., Фесянов П. О. Методика оцінки досягнення стратегічних (оперативних) цілей Плану дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках. *Зб. наук. пр. ЦВСД НУОУ. 2016. № 3. С. 115 – 121.*

визначає підкомітет окремої робочої групи Комітету реформ на визначений часовий термін.

Таблиця 8

Визначення показників виконання завдань (варіант)

Завдання	Коефіцієнт, що визначає ступінь важливості заходу	Відсоток виконання заходу	Зміст заходу	Відповідальні виконавці
Завдання 1.4.7 Створення системи ситуаційних центрів складових сектору оборони для оперативного прийняття рішень у сфері оборони	$K(1) = 0,3$	$N(1) = 0\%$	Створення системи ситуаційних центрів для сектору оборони на базі захищених інформаційно-телекомунікаційних систем	ООШ ЗС У, ГШ ЗС У, УІТ МОУ
	$K(2) = 0,05$	$N(2) = 100\%$	Відпрацювання пропозицій до оперативно-технічних вимог до автоматизованої (інформаційно-аналітичної) системи Ситуаційного центру ЗС України	ООШ ЗСУ, ГШ ЗСУ, УІТ МОУ
	$K(3) = 0,4$	$N(3) = 15\%$	Закупівля телекомунікаційних комплектів та серверного обладнання для ситуаційних центрів	ГУЗ та ІС ГШ ЗСУ, ООШ ЗСУ
	$K(4) = 0,25$	$N(4) = 5\%$	Реалізація проекту з удосконалення спроможностей (систем відображення бойової обстановки) Центру оперативного керівництва ЗС України у межах Трестового фонду НАТО з модернізації системи зв'язку та автоматизації управління військами ЗС	ООШ ЗСУ, ГШ ЗСУ, види ЗСУ, КВДВ ЗСУ, КССпО ЗСУ

За завданням сума коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці.

$$\sum K_{ijk(n)} = 1 \quad (1)$$

Відсоток виконання заходів Плану дій визначають від 0 до 100%.

6. Визначення показників досягнення оперативних цілей

Показник досягнення оперативної цілі, визначеної дорожньою картою оборонної реформи, пропонуємо визначати як суму результатів від виконання завдань оперативних цілей і коефіцієнтів, які визначають ступінь важливості цих завдань для досягнення оперативної цілі:

$$B_{ij} = \sum K_{ijk} \cdot Z_{ijk} \quad (2)$$

де B_{ij} – показник виконання j -ї оперативної цілі i -ї стратегічної цілі;

Z_{ijk} – показник виконання k -го завдання j -ї оперативної цілі i -ї стратегічної цілі;

K_{ijk} – коефіцієнт важливості k -го завдання j -ї оперативної цілі i -ї стратегічної цілі, при цьому

$$\sum K_{ijk} = 1$$

Крок 1. Створюють експертну групу для оперативної цілі, наприклад, “5.3. Реформування системи мобілізації та створення військового резерву”.

Крок 2. Експертна група визначає коефіцієнти $K_{5.3.1}$, $K_{5.3.2}$, $K_{5.3.3}$, $K_{5.3.4}$, $K_{5.3.5}$, $K_{5.3.6}$, $K_{5.3.7}$, $K_{5.3.8}$, які характеризують ступінь важливості завдань для виконання оперативної цілі.

В цілому сума коефіцієнтів K_{ijk} , що визначають ступінь важливості завдання, за оперативну ціль має дорівнювати одиниці. Наприклад, для оперативної цілі 5.3

$$K_{5.3.1} + K_{5.3.2} + K_{5.3.3} + K_{5.3.4} + K_{5.3.5} + K_{5.3.6} + K_{5.3.7} + K_{5.3.8} = 1$$

Крок 3. Узагальнену інформацію про показники виконання завдань Z_{ijk} , у цьому випадку від $Z_{5.3.1}$ до $Z_{5.3.8}$, на визначений часовий термін надають від відповідного підкомітету (окремої робочої групи) Комітету реформ Міністерства оборони України та ЗС України. Зазначену інформацію наведено на табл. 9.

Крок 4. За результатом $B_{ij} = \sum K_{ijk} \cdot Z_{ijk}$ визначають показник виконання четвертої оперативної цілі першої стратегічної цілі:

$$B_{5.3} = K_{5.3.1} \cdot Z_{5.3.1} + K_{5.3.2} \cdot Z_{5.3.2} + K_{5.3.3} \cdot Z_{5.3.3} + K_{5.3.4} \cdot Z_{5.3.4} + K_{5.3.5} \cdot Z_{5.3.5} + K_{5.3.6} \cdot Z_{5.3.6} + K_{5.3.7} \cdot Z_{5.3.7} + K_{5.3.8} \cdot Z_{5.3.8} \quad (3)$$

Таблиця 9

Показники досягнення оперативної цілі

Завдання	Коефіцієнт важливості завдання	Відсоток виконання завдання	Відповідальні за виконання
<u>Оперативна ціль 5.3</u> Реформування системи мобілізації та створення військового резерву			Робоча група підкомітету реформ
<u>Завдання 5.3.1.</u> Формування військового резерву людських ресурсів з урахуванням набутого досвіду у створенні військового оперативного резерву першої черги	$K_{5.3.1}$	$Z_{5.3.1}$	МОУ, Мінекономрозвитку, Мінфін, Мін'юст, Мінінфраструктури, СБУ, МВС, НГУ, СЗР, АДПСУ, УДО, ДССТ, ДССЗЗІУ,
<u>Завдання 5.3.2.</u> Створення та забезпечення ефективного функціонування системи підготовки резервістів та військовозобов'язаних	$K_{5.3.2}$	$Z_{5.3.2}$	МОУ, НГУ, АДПСУ, СБУ, СЗР, ДССТ, ДССЗЗІУ, УДО
<u>Завдання 5.3.3.</u> Створення Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних для забезпечення військового обліку громадян України та гарантованого комплектування ЗС України, інших військових формувань особовим складом в мирний час та особливий період	$K_{5.3.3}$	$Z_{5.3.3}$	МОУ, Мін'юст, МВС, ГПУ, МОНУ, Центрвиборчком, АДПСУ, ДМС, ДФС
<u>Завдання 5.3.4.</u> Створення на базі військових комісаріатів територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки	$K_{5.3.4}$	$Z_{5.3.4}$	МОУ, ОДА, КМДА
<u>Завдання 5.3.5.</u> Впровадження ефективного механізму мобілізаційного планування у галузях національної економіки	$K_{5.3.5}$	$Z_{5.3.5}$	Мінекономрозвитку за підтримки КМУ

Завдання 5.3.6. Удосконалення системи створення та збереження матеріальних цінностей мобілізаційного резерву	$K_{5.3.6}$	$Z_{5.3.6}$	Мінекономрозвитку за підтримки КМУ
Завдання 5.3.7. Розвиток і утримання виробничих потужностей мобілізаційного призначення	$K_{5.3.7}$	$Z_{5.3.7}$	Мінекономрозвитку за підтримки КМУ, ДКАУ, ДК “Укроборонпром”
Завдання 5.3.8. Формування та підтримання в належному стані державного матеріального резерву	$K_{5.3.8}$	$Z_{5.3.8}$	Мінекономрозвитку за підтримки КМУ

Визначення показників досягнення стратегічних цілей

Показник досягнення стратегічної цілі, визначеної дорожньою картою оборонної реформи або Стратегічним оборонним бюлетенем України, розраховують як суму показників досягнення оперативних цілей і коефіцієнта їх важливості:

$$C_i = \sum K_{ij} \cdot B_{ij}, \quad (4)$$

де C_i – показник виконання i -ї стратегічної цілі;

K_{ij} – коефіцієнт важливості j -ї оперативної цілі i -ї стратегічної цілі, при цьому

$$\sum K_{ij} = 1;$$

B_{ij} – показник виконання j -ї оперативної цілі i -ї стратегічної цілі.

Крок 1. Створення експертної групи для стратегічної цілі № 4. “Об’єднана система логістики і система медичного забезпечення, здатні надати підтримку всім компонентам сил оборони”.

Крок 2. Зі складу підкомітету реформ № 4, відповідального за виконання стратегічної цілі, визначають експертів – представників структурних підрозділів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, інших складових сил оборони, визначених відповідальними за виконання оперативних цілей, що належать до цієї стратегічної цілі. Зазначені фахівці

визначають коефіцієнти $K_{4.1}$, $K_{4.2}$, що характеризують ступінь важливості оперативних цілей для виконання стратегічної цілі в цілому. Зазначену інформацію наводять у табличному вигляді (табл. 10).

Крок 3. Узагальнену інформацію про показники досягнення оперативних цілей B_{ij} у даному випадку $B_{4.1}$, $B_{4.2}$ на визначений часовий термін надають від відповідного підкомітету (окремих робочих груп) Комітету реформ МО та Збройних Сил України.

$$C_i = \sum K_{ij} \cdot B_{ij}$$

Крок 4. За результатом визначається показник досягнення 4-ої стратегічної цілі як результат:

$$C_4 = K_{4.1} \cdot B_{4.1} + K_{4.2} \cdot B_{4.2}$$

Таблиця 10

Показники досягнення стратегічної цілі (*варіант*)

Завдання	Коефіцієнт важливості оперативної цілі	Відсоток виконання оперативної цілі	Відповідальні за виконання
<i>Стратегічна ціль 4</i> Об'єднана система логістики і система медичного забезпечення, здатні надати підтримку всім компонентам сил оборони			Підкомітет реформ № 4 Комітету реформ МО та ЗС України
<i>Оперативна ціль 4.1</i> Удосконалення логістичного забезпечення сил оборони	$K_{4.1}$	$B_{4.1}$	Робоча група підкомітету № 4 Комітету реформ МО та ЗС України
<i>Оперативна ціль 4.2</i> Побудова системи медичного забезпечення для надання належної медичної підтримки за усіма завданнями сил оборони	$K_{4.2}$	$B_{4.2}$	Робоча група підкомітету № 4 Комітету реформ МО та ЗС України

Отже, здійснюючи наведені кроки, показники досягнення стратегічних цілей, визначених дорожньою картою оборонної реформи або Стратегічним оборонним бюлетенем України, будуть розраховані.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Висновки

1. Враховуючи воєнно-стратегічну ситуацію, способи та методи ведення РФ агресивної гібридної війни проти України, в Україні доцільно створити оперативно-тактичні угруповання у складі армійських корпусів, щоб мати можливість сформувати у короткі строки оперативно-стратегічне угруповання військ (сил) ЗС України на території південно-східних областей держави.

2. За наявних безпекових умов нарощування мирних заходів щодо захисту національних інтересів України та активна її оборона від агресора на усіх можливих напрямках і “фронтах” цієї нерівної боротьби істотна перебудова оборони України, вдосконалення оборонного менеджменту нині є нагальною потребою.

Головним завданням ЗС України та інших складових СО у цих умовах є активна оборона України та захист її територіальної цілісності. Пріоритетними у їх застосуванні залишаються планування та підготовка до відбиття збройної агресії основних угруповань військ (сил) агресора.

З урахуванням цих факторів уточнення наявного воєнно-адміністративного поділу України залишається найактуальнішою стратегією сьогодення.

Інформаційна сфера при цьому має стати одним із вагомих напрямків протидії агресору.

3. Сектор безпеки і оборони України має забезпечувати адекватне і гнучке реагування на сучасні загрози і виклики, раціональне формування і розвиток, використовуючи усі наявні можливості та ресурси держави. Для реалізації цього основного напрямку сучасної державної політики національної безпеки й оборони України необхідно:

вдосконалити законодавство з питань національної безпеки й оборони України, зокрема шляхом внесення змін до Закону України “Про національну безпеку України”;

визначити ефективні шляхи та механізми управління у сфері національної безпеки й оборони, розвитку сектору безпеки й оборони в сучасних умовах, системи управління, координації та взаємодії його органів у мирний час, у кризових ситуаціях воєнного характеру і в

особливий період, а також посилити міжвідомчу координацію та взаємодію ЗС України та інших складових СО;

впровадити у секторі безпеки й оборони України консолідовану систему стратегічного та оборонного планування, створити єдину систему моніторингу, аналізу, прогнозування та прийняття рішень, налагодити ефективну координацію та функціонування єдиної системи ситуаційних центрів усіх його складових;

впровадити інтегровану систему освіти, бойової і спеціальної підготовки персоналу для керівних органів, сформувати нову культуру безпеки;

впровадити поетапне збільшення бюджетних видатків на розвиток ЗС України та інших складових СО України, їх бойову підготовку й оперативну діяльність відповідно до стандартів держав – членів НАТО;

впровадити програмно-цільовий підхід до визначення обсягів фінансових і матеріально-технічних ресурсів;

професіоналізувати керівний склад сил оборони, підвищити фаховий рівень персоналу, ефективну його мотивацію до належного виконання завдань за призначенням;

вдосконалити систему демократичного цивільного контролю над керівними органами ЗС України та іншими складовими СО, посилити парламентський і громадський контроль;

розвивати систему військово-патріотичного виховання, запровадити програми військової підготовки і цивільного захисту у загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладах.

Рекомендації

1. Серед важливих напрямів розвитку спроможностей військ (сил) визначальним доцільно вважати вдосконалення законодавчої та іншої нормативно-правової бази у сферах оборони та військового будівництва, тобто доктринальної складової їх розвитку, наприклад, шляхом кодифікації відповідних норм оборонних законів¹⁵².

¹⁵² *Кодифікація* – це засіб систематизації нормативних актів, через перероблення та зведення правових норм, що містяться у різних актах, у логічно узгоджений нормативно-правовий акт, який системно і вичерпно регулююватиме певну сферу суспільних відносин, як правило, на галузевому рівні. *Вікіпедія*. URL: <https://www.google.com/search?>

Для цього необхідно:

розробити й ухвалити Закон України “Про стратегічне та оборонне планування в секторі безпеки й оборони України”, а на його виконання – відповідний нормативно-правовий акт (Положення та методичні рекомендації загальнодержавного рівня про організацію і здійснення стратегічного та оборонного планування в секторі безпеки й оборони) для забезпечення оборони держави, підвищення готовності ЗС України та інших складових СО до відбиття збройної агресії, яку продовжує вчиняти РФ проти України.

Враховуючи позитивний досвід Міністерства оборони України та досвід держав – членів НАТО щодо функціонального поділу оборонного планування на види (підсистеми), передбачити таке планування за функціональним принципом;

уточнити у зазначеному законі та інших нормативно-правових актах систему і перелік документів стратегічного та оборонного планування в секторі безпеки й оборони, долучивши до них нормативно-правові акти, передбачені чинним законодавством, зокрема Законом України “Про національну безпеку України”, Стратегією національної безпеки України, Стратегією воєнної безпеки України, Стратегічним оборонним бюлетенем України тощо, визначити більш ефективний порядок їх розроблення та внесення змін;

у ході розроблення та впровадження у ЗС України та інших складових СО сумісної з арміями держав – членів НАТО системи C4ISR доцільно:

привести структуру ЗС України до стандартів, прийнятих в арміях держав – членів НАТО;

забезпечити реалізацію принципів децентралізованого управління військами та освоєння новітніх способів формування і застосування угруповань військ (сил);

розробити та затвердити встановленим порядком нормативно-правові акти, доктринальні документи та бойові статuti, що забезпечуватимуть реалізацію методології впровадження й експлуатації новітніх автоматизованих систем управління військами (силами) та ресурсами за принципами і стандартами НАТО.

2. Головними завданнями Плану дій щодо оборонної реформи в сучасний період, від яких залежить сумісність застосування

угруповань військ (сил) ЗС України та збройних сил держав – членів НАТО, можуть бути:

перехід від системи забезпечення “по службах” до системи всебічного забезпечення за функціями операцій;

формування та освоєння нової структури “об’єднаних” штабів;

уточнення загальної структури ЗС України відповідно до принципів і стандартів НАТО;

розроблення та затвердження доктринальних документів відповідно до нової системи управління військами;

освоєння офіцерами та сержантами ЗС України та інших складових СО операційного процесу за стандартами НАТО.

3. Дослідження наявних джерел з організації та здійснення оборонного менеджменту, насамперед в системі оборонного планування розвитку військ (сил) на основі спроможності, показують, що для їх вдосконалення у сфері оборони необхідно поліпшити не тільки нормативно-правову базу, а й їх організаційне та кадрове забезпечення, насамперед професійну підготовку персоналу, зайнятого плануванням питань розвитку спроможностей сил безпеки й оборони та управлінням процесами у цій сфері діяльності.

Класичними етапами (процедурами) оборонного планування мають бути *визначення місії, сукупності цілей* та системи забезпечення воєнної безпеки й оборони держави, здійснення моніторингу та аналізу, визначення стратегічних проблем і шляхів їх усунення, розроблення альтернативних стратегій та вибір оптимальної згідно з визначеними критеріями тощо.

Під час розроблення відповідної стратегії чи плану заходів у секторі безпеки й оборони України доцільно скористатися апробованими на практиці методичними рекомендаціями, розробленими та затвердженими, зокрема, Міністерством економіки України¹⁵³.

4. Результати цього дослідження рекомендувати для розроблення нормативно-правових актів і навчальних посібників, використання персоналом, задіяним в оборонному менеджменті, а також у навчальному процесі вищих військових-навчальних закладів.

¹⁵³ Методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів: *затв. наказом Міністерства економіки України від 06.04.2011 № 327.*

ЗАКОН УКРАЇНИ

Про національну безпеку України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII

Витяг

Стаття 1. Визначення термінів

2) воєнна безпека – захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів *від воєнних загроз*;

б) загрози національній безпеці України – явища, тенденції і чинники, що унеможливають чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів та збереження національних цінностей України;

8) комплексний огляд сектору безпеки і оборони – процедура оцінювання стану і готовності складових сектору безпеки і оборони до виконання завдань за призначенням, за результатами якої розробляються та уточнюються концептуальні документи розвитку складових сектору безпеки і оборони та визначаються заходи, спрямовані на досягнення ними необхідних спроможностей до виконання завдань за призначенням у поточних і прогнозованих умовах безпекового середовища;

11) оборонний огляд – процедура оцінювання стану і готовності сил оборони до виконання завдань з оборони України, стану їх кадрового, фінансового, матеріально-технічного та інших видів забезпечення;

12) оборонне планування – складова частина системи державного стратегічного планування, що здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їх спроможностей, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ (сил), а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави;

16) сектор безпеки і оборони – система органів державної влади, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність

яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямована на захист національних інтересів України від загроз, а також громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України;

17) сили безпеки – правоохоронні та розвідувальні органи, державні органи спеціального призначення з правоохоронними функціями, сили цивільного захисту та інші органи, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення національної безпеки України;

18) сили оборони – Збройні Сили України, а також інші утворені відповідно до законів України військові формування, правоохоронні та розвідувальні органи, органи спеціального призначення з правоохоронними функціями, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення оборони держави;

19) Стратегія національної безпеки України – документ, що визначає актуальні загрози національній безпеці України та відповідні цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України та є основою для планування і реалізації державної політики у сфері національної безпеки;

20) Стратегія воєнної безпеки України – документ, у якому викладається система поглядів на причини виникнення, сутність і характер сучасних воєнних конфліктів, принципи і шляхи запобігання їх виникненню, підготовку держави до можливого воєнного конфлікту, а також на застосування воєнної сили для захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, інших життєво важливих національних інтересів;

22) Стратегічний оборонний бюлетень України – документ оборонного планування, що розробляється за результатами оборонного огляду та визначає основні напрями реалізації воєнної політики України, стратегічні цілі розвитку та очікувані результати їх досягнення з урахуванням актуальних воєнно-політичних загроз і викликів.

Стаття 12. Склад сектору безпеки і оборони

1. Сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов'язаних складових: сили безпеки; сили оборони; оборонно-промисловий комплекс; громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Функції та повноваження складових сектору безпеки і оборони визначаються законодавством України.

2. До складу сектору безпеки і оборони входять: Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служба транспорту, Міністерство внутрішніх справ України, Національна гвардія України, Національна поліція України, Державна прикордонна служба України, Державна міграційна служба України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Служба безпеки України, Управління державної охорони України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальні

органи України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику.

Інші державні органи та органи місцевого самоврядування здійснюють свої функції із забезпечення національної безпеки у взаємодії з органами, які входять до складу сектору безпеки і оборони.

Стаття 15. Міністерство оборони України

1. Міністерство оборони України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у війсьній сфері, сферах оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період.

2. До повноважень Міністерства оборони України належать організація в силах оборони заходів оборонного планування, визначення засад воєнної, військової кадрової та військово-технічної політики у сфері оборони, здійснення в установленому порядку координації діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування щодо підготовки держави до оборони.

Стаття 25. Мета, принципи і види планування у сферах національної безпеки і оборони

1. Метою планування у сферах національної безпеки і оборони є забезпечення реалізації державної політики у цих сферах шляхом розроблення стратегій, концепцій, програм, планів розвитку органів сектору безпеки і оборони, управління ресурсами та ефективного їх розподілу.

3. Планування у сферах національної безпеки і оборони поділяється на довгострокове (понад п'ять років), середньострокове (до п'яти років) та короткострокове (до трьох років).

Документами довгострокового планування є Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегія кібербезпеки України, Національна розвідувальна програма.

Документами середньострокового планування є інші стратегічні документи, програми щодо розвитку складових сектору безпеки і оборони, зокрема оснащення їх сучасним озброєнням і військовою технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів та необхідних для цього потужностей оборонно-промислового комплексу, реалізація інших заходів з посилення обороноздатності держави.

Короткострокове планування передбачає щорічне розроблення планів утримання та розвитку (діяльності) складових сектору безпеки і оборони, основних показників державного оборонного замовлення (на трирічний період), у яких визначаються завдання щодо реалізації документів довгострокового і середньострокового планування.

3. Стратегія воєнної безпеки України є основою для розроблення Стратегічного оборонного бюлетеня України, програмних документів з питань

оборони та розвитку сил оборони, розвитку озброєння та військової техніки, оперативних планів і планів застосування сил та засобів оборони.

4. Стратегічний оборонний бюлетень України розробляється Міністерством оборони України після затвердження Стратегії воєнної безпеки України та за результатами оборонного огляду.

Міністр оборони України вносить узгоджений в установленому порядку Стратегічний оборонний бюлетень України на розгляд Кабінету Міністрів України.

Кабінет Міністрів України за результатами розгляду вносить Стратегічний оборонний бюлетень України до Ради національної безпеки і оборони України для схвалення та подальшого затвердження указом Президента України.

СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ

щодо оборони та безпеки держав – членів Організації Північноатлантичного договору “Активна участь, сучасна оборона”

Ухвалена главами держав та урядів у Лісабоні
19 листопада 2010 року
Витяз¹⁵⁴

Передмова

Ми, глави держав та урядів країн НАТО, визначили, що НАТО буде продовжувати відігравати свою унікальну й важливу роль у гарантуванні нашої спільної оборони та безпеки. Ця Стратегічна концепція супроводжуватиме наступний етап в еволюції НАТО, так, щоб Організація Північноатлантичного договору продовжувала бути ефективною у мінливому світі, у протидії новим загрозам, з новими можливостями і новими партнерами.

Це підтверджує зв'язок між нашими державами у захисті один одного від насильства, у тому числі від нових загроз заради безпеки наших громадян.

Стратегічна концепція зобов'язує Альянс запобігти кризам, врегульовувати конфлікти і стабілізувати постконфліктні ситуації, в тому числі шляхом тіснішого співробітництва з нашими міжнародними партнерами, насамперед з Організацією Об'єднаних Націй та Європейським Союзом...

Основні завдання та принципи

4. Сучасне середовище у сфері безпеки містить широку і прогресуючу кількість викликів безпеці території НАТО і населення. З метою забезпечення їхньої безпеки Альянс повинен і буде продовжувати ефективно виконувати три основні завдання, які сприяють захисту членів Альянсу, і завжди відповідали нормам міжнародного права:

а) **колективна оборона.** Члени НАТО завжди будуть допомагати один одному протидіяти нападам відповідно до ст. 5 Вашингтонського договору. Це зобов'язання залишається твердим і обов'язковим для виконання. НАТО буде стримувати і захищати від будь-якої загрози агресії й нових викликів, що загрожують основній безпеці окремих союзників або Альянсу в цілому;

б) **кризовий менеджмент.** НАТО має унікальний і широкий набір політичних та військових можливостей для вирішення повного спектру криз, під час конфлікту і після нього. НАТО буде активно використовувати

¹⁵⁴ Викладено за неофіційним перекладом Інституту Євроатлантичного співробітництва.

відповідний набір політичних та військових засобів, щоб допомогти керувати кризами, які розвиваються і можуть впливати на безпеку Альянсу, перш ніж вони переростуть у конфлікти, щоб зупинити триваючі конфлікти, що впливають на безпеку Альянсу, а також допомагатиме зміцненню стабільності в постконфліктних ситуаціях, де це сприятиме євроатлантичній безпеці;

с) **колективна безпека.** Альянс зазнає впливу політичних та безпекових обставин за межами своїх кордонів і може впливати на них.

Альянс буде активно зміцнювати міжнародну безпеку через партнерство із зацікавленими країнами та іншими міжнародними організаціями за допомогою активного сприяння контролю над озброєннями, нерозповсюдженню та роззброєнню, при цьому залишає двері відчиненими для всіх європейських демократій, які відповідають стандартам НАТО і хочуть стати членами Альянсу.

Безпека навколишнього середовища

7. На цей час в євроатлантичному регіоні встановлено мир, і загроза звичайного (*conventional* – звичайний, неядерний) нападу на територію НАТО низька. Це історичний успіх для політики надійної оборони, євроатлантичної інтеграції й активного партнерства, якими керується НАТО більш ніж половину століття.

8. Проте, звичайні загрози не можна ігнорувати. У багатьох регіонах і країнах по всьому світу триває нарощування значного сучасного військового потенціалу з важко передбачуваними наслідками для міжнародної стабільності та євроатлантичної безпеки, а саме швидке розповсюдження балістичних ракет, які є собою реальною загрозою для євроатлантичного регіону.

9. Розповсюдження ядерної зброї та інших видів зброї масового ураження та способів її доставки загрожує непередбачуваними наслідками для глобальної стабільності та процвітання.

10. Тероризм становить пряму загрозу безпеці громадян держав – членів НАТО, міжнародній стабільності й процвітання в цілому. Екстремістські угруповання продовжують поширюватися на сфери, що мають стратегічне значення для Альянсу, а сучасні технології посилюють загрозу й потенційний вплив терористичних актів, зокрема якщо терористи спрямують свою діяльність на набуття ядерного, хімічного, біологічного чи радіологічного потенціалу.

11. Нестабільність чи конфлікти за межами НАТО можуть безпосередньо загрожувати безпеці Альянсу, в тому числі через сприяння екстремізму, тероризму і транснаціональній незаконній діяльності, такої як торгівля зброєю, наркотиками і людьми.

12. Кібератаки стають усе частішими, організованішими та завдають більшої матеріальної шкоди державним органам, бізнесу, економіці, а також транспортуванню та постачанню та іншим найважливішим об'єктам

інфраструктури. Вони можуть досягти критичної межі, що загрожує національному та євроатлантичному процвітання, безпеці і стабільності. Іноземні військові й розвідувальні служби, організована злочинність, терористи та/або екстремістські групи можуть бути джерелом такої атаки.

13. Країни стають все більш залежними від життєво важливих комунікацій, транспортних і транзитних маршрутів, на які спираються міжнародна торгівля, енергетична безпека і процвітання. Вони потребують активізації міжнародних зусиль для забезпечення їхньої стійкості від нападу або руйнування. Деякі країни НАТО стануть більш залежними від іноземних постачальників енергоносіїв, а в деяких випадках – від іноземного енергопостачання й розподільної мережі для забезпечення своїх енергетичних потреб. Оскільки значна частка світового споживання транспортується по всьому світу, енергопостачання все частіше зазнає дестабілізації.

14. Ряд важливих технологій, пов'язаних із сучасними тенденціями, у тому числі розвиток лазерної зброї, електронного протистояння і технологій, які перешкоджають доступу до космосу, очевидно, матимуть серйозні глобальні наслідки, які вплинуть на оборонне планування та операції НАТО.

15. Ключова екологічна та ресурсна напруженість, у тому числі ризику для здоров'я, зміна клімату, нестача води і збільшення потреб в енергії, сприятиме подальшому формуванню майбутнього безпекового середовища у сферах, що входять до зони інтересу НАТО і можуть значно впливати на планування та операції НАТО.

Оборона та стримування

16. Найбільша відповідальність Альянсу полягає у захисті й обороні нашої території і населення наших країн від нападу, як це передбачено ст. 5 Вашингтонського договору. Альянс не розглядає будь-яку країну як свого противника, однак ніхто не повинен сумніватися у рішучості НАТО, якщо безпека будь-кого з його членів буде під загрозою.

17. Стимування, що ґрунтується на відповідному балансі ядерних та звичайних озброєнь, залишається ключовим елементом нашої загальної стратегії. Обставини, за яких розглядатиметься будь-яка можливість застосування ядерної зброї, є малоімовірними.

18. Найвищу гарантією безпеки союзникам забезпечують стратегічні ядерні сили Альянсу, особливо США, незалежні стратегічні ядерні сили Сполученого Королівства та Великої Британії і Франції, які відіграють стримуючу роль, сприяють загальному стримуванню та захисту союзників.

19. Ми гарантуємо, що НАТО має повний набір можливостей, необхідних для стримування та захисту від будь-якої загрози безпеці та захищеності нашого населення.

Безпека через кризовий менеджмент

20. Кризи та конфлікти за межами НАТО можуть становити пряму загрозу безпеці території та населенню Альянсу, тому НАТО втручатиметься, коли це можливо і необхідно для запобігання та врегулювання криз, стабілізації постконфліктних ситуацій і підтримки відновлення.

22. Кращим способом врегулювання конфліктів є їх недопущення.

23. Там, де спроба запобігти конфлікту виявиться невдалою, НАТО буде підготовленим та здатним керувати тривалими бойовими діями, адже має унікальний потенціал для управління конфліктами, у тому числі безпрецедентну можливість для розгортання та підтримки надійної військової сили в цій сфері.

Підтримувати міжнародну безпеку через співробітництво. Контроль над озброєнням, роззброєнням та нерозповсюдженням

26. НАТО прагне безпеки навіть на найнижчому рівні військових сил. Контроль над озброєнням, роззброєнням та нерозповсюдженням зброї масового знищення сприятиме підтримці миру, безпеки і стабільності, а також забезпечить попередженню шкоди безпеці всіх членів Альянсу.

“Відчинені двері”

27. Розширення НАТО значно вплинуло на безпеку союзників.

Перспективи подальшого розширення і дух кооперативної безпеки підвищують рівень стабільності в Європі в цілому. Наше прагнення до цілісної та вільної Європи і сповідування загальних цінностей найкраще слугуватиме остаточній інтеграції всіх європейських країн, які бажають бути частиною євроатлантичних структур.

Двері до членства в НАТО залишаються повністю відчиненими для всіх європейських демократій, які поділяють цінності нашого союзу, готові та здатні взяти на себе відповідальність і зобов'язання членів і чиє приєднання може сприяти спільній безпеці та стабільності.

Партнерство

28. Сприяння євроатлантичній безпеці найкраще забезпечує широка мережа партнерських відносин з країнами та організаціями у всьому світі, що впливають на успішність виконання першочергових завдань НАТО.

29. Діалог та співробітництво з партнерами можуть сприяти конкретний внесок зміцненню міжнародної безпеки, захисту цінностей, які є основою Альянсу, в операції НАТО, а також підготовці зацікавлених країн до членства в

НАТО. Ці відносини ґрунтуватимуться на принципах взаємності, обопільної вигоди та взаємоповаги.

Реформи і трансформації

36. НАТО, як безпековий альянс, охоплює військові сили, здатні діяти спільно у будь-якому середовищі, контролювати операції будь-де через свої інтегровані командні структури, мати у своєму розпорядженні потенціал, якого не мають окремі союзники.

37. НАТО повинно мати достатньо ресурсів (фінансові, військові та людські) для виконання своєї місії із забезпечення безпеки населення і території Альянсу. Ці ресурси, потрібно використовувати найбільш раціонально та ефективним способом.

Альянс у XXI столітті

38. Ми, політичні лідери НАТО, сповнені рішучості відновлювати наш Альянс так, щоб він відповідав призначенню у сфері безпеки у XXI столітті. Ми маємо твердий намір зберегти його ефективність як найуспішнішого глобально військово-політичного альянсу. Наш Альянс процвітає як джерело надії, адже заснований на спільних цінностях свободи особистості, демократії, прав людини і верховенства права, тому нашим спільним і довгостроковим завданням є гарантування свободи й захищеність його членів.

ПОРЯДОК
проведення оборонного огляду Міністерством оборони
(Затв. постановою КМ України від 31 жовтня 2018 р. № 941)
(Витяг)

1. Цей Порядок визначає механізм проведення оборонного огляду Міноборони (далі – оборонний огляд).

2. У цьому Порядку терміни вживаються в такому значенні:

вимоги до спроможностей (оперативних, бойових, спеціальних) – перелік основних властивостей, які розкривають (деталізують) сутність спроможностей;

імовірний сценарій виникнення та розвитку ситуації – прогнозована в рамках можливого варіанта розвитку воєнно-політичної обстановки і конкретизована за місцем, часом та застосованими ресурсами сукупність дій, умов і обставин у сфері безпеки і оборони, які з певним ступенем імовірності передбачають виникнення загрози застосування воєнної сили проти України, можливість існування яких потребує адекватного та своєчасного реагування із застосуванням (залученням) сил оборони;

перспективна модель Збройних Сил України та інших складових сил оборони – інтегрована сукупність кількісних і якісних показників (параметрів), які в цілому забезпечують спроможності (оперативні, бойові, спеціальні), готовність і здатність ЗС України та інших складових СО до виконання завдань за призначенням відповідно до імовірних сценаріїв виникнення та розвитку ситуацій;

спроможність (оперативна, бойова, спеціальна) – це здатність органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій ЗС України або сукупності сил і засобів СО виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів;

спільні оборонні спроможності – це спроможності ЗС України та інших складових СО, які необхідні для спільного виконання завдань у складі сил оборони (об'єднаних сил);

функціональна група спроможностей – це сукупність спроможностей, поєднаних в ієрархічну структуру відповідно до їх функціонального призначення;

огляд спроможностей за їх функціональними групами – процедура оцінювання функціональних груп спроможностей відповідно до їх базових компонентів з метою визначення їх відповідності вимогам, які висуваються з урахуванням ситуацій, за яких застосовуватимуться Збройні Сили України та інші складові сил оборони в майбутньому...

Мета, завдання і принципи проведення оборонного огляду

4. Оборонний огляд проводиться з метою оцінювання стану і готовності Збройних Сил та інших складових сил оборони до виконання завдань з оборони держави, стану їх кадрового, фінансового, матеріально-технічного та інших видів забезпечення, а також наявних спроможностей щодо ефективного реагування на виклики і загрози у воєнній сфері.

За результатами оборонного огляду формується перспективна модель Збройних Сил та інших складових сил оборони з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави.

5. Завданнями оборонного огляду є:

1) оцінка стану та перспектив розвитку безпекового середовища (глобальні, регіональні та національні аспекти) у контексті воєнної безпеки;

2) огляд спроможностей за їх функціональними групами спроможностей (військово-політичне, адміністративне керівництво, управління ресурсами, співробітництво у сфері оборони, комплектування військ (сил), підготовка органів військового управління та військ (сил), командування та управління, розвідка, застосування, захист та живучість, забезпечення, інфраструктура, комунікації, зв'язок та інформаційні системи) та планування сил;

3) планування ресурсів;

4) формування перспективної моделі Збройних Сил України та інших складових сил оборони.

Керівництво оборонним оглядом

8. Загальне керівництво оборонним оглядом здійснює Міністр оборони.

10. Для здійснення заходів з проведення оборонного огляду в Міноборони та інших складових сил оборони утворюються робочі підгрупи. Склад робочих підгруп та їх повноваження затверджуються головою Міжвідомчої робочої групи.

11. План заходів розробляється Міноборони, в якому визначаються етапи, завдання, заходи та ресурсне забезпечення їх проведення, строки здійснення, відповідальні за виконання та очікувані результати здійснення заходів оборонного огляду.

На підставі затвердженого плану заходів робочі підгрупи розробляють плани роботи.

Етапи проведення оборонного огляду

13. *Організаційно-підготовчий етап* оборонного огляду розпочинається після набрання чинності Указом Президента України про затвердження рішення Ради національної безпеки і оборони щодо проведення оборонного огляду.

У разі потреби з метою отримання вихідних даних для оборонного планування та опрацювання (уточнення) існуючих документів довгострокового планування за рішенням Міністра оборони до початку оборонного огляду можуть проводитися окремі заходи, а саме: попередня оцінка безпекового середовища у контексті воєнної безпеки, огляд спроможностей, планування сил оборони.

14. У ході організаційно-підготовчого етапу Міжвідомча робоча група:

- 1) затверджує плани роботи робочих підгруп;
- 2) організовує проведення конференцій, семінарів, нарад із залученням іноземних експертів;
- 3) вивчає та аналізує нормативно-правову базу, вітчизняний та зарубіжний досвід проведення оборонних оглядів;
- 4) доводить план заходів до відома органів військового управління сил оборони;
- 5) здійснює науково-методичне забезпечення оборонного огляду.

15. У ході *основного етапу* оборонного огляду Міжвідомча робоча група відповідно до плану заходів забезпечує:

- 1) оцінку стану та перспектив розвитку безпекового середовища, що передбачає:

опис безпекового середовища (глобальні, регіональні та національні аспекти) у контексті воєнної безпеки;

оцінку стану та перспектив розвитку воєнно-політичної та воєнно-стратегічної обстановки;

оцінку поточної воєнно-політичної обстановки, реальних і потенційних викликів та загроз у воєнній сфері на середньо- та довгострокову перспективу;

розроблення імовірних сценаріїв виникнення та розвитку ситуацій воєнного характеру на середньо- та довгострокову перспективу;

опрацювання імовірних сценаріїв застосування сил оборони до виконання завдань з оборони держави з розподілом відповідальності між їх складовими;

- 2) огляд спроможностей за їх функціональними групами, а саме:

уточнення складу та змісту функціональних груп спроможностей;

аналіз наявних спроможностей сил оборони (оперативні, бойові, спеціальні) та формування їх переліку;

аналіз раніше проведених у період між попереднім та поточним оборонними оглядами оцінювань окремих спроможностей;

формування Єдиного переліку (каталогу) спроможностей Міноборони, ЗС та інших складових СО, який затверджується Міноборони;

- 3) планування сил, а саме:

визначення вимог до спроможностей сил оборони;

уточнення необхідних спільних оборонних спроможностей сил оборони за імовірними сценаріями їх застосування, розвиток яких потребує планування на середньо- та довгострокову перспективи і формування їх переліку;

визначення недостатніх спроможностей, які підлягають створенню, а також існуючих спроможностей, які необхідно розвивати;

визначення надлишкових спроможностей, від яких необхідно позбавитись з метою вивільнення ресурсів;

4) планування ресурсів, що передбачає:

прогнозування вартісних показників необхідних спроможностей, ресурсів та видатків на потреби оборони держави;

визначення потреби для створення необхідних спроможностей;

оцінювання ресурсів, які необхідні для забезпечення утримання наявних спроможностей;

формування переліку мінімально – необхідних спроможностей для максимального збалансування їх вартості з фінансово-економічними можливостями держави;

визначення потреби в додаткових фінансових ресурсах для забезпечення розвитку критичних спроможностей, зокрема за рахунок залучення міжнародної технічної допомоги;

визначення альтернативних варіантів досягнення необхідних спроможностей сил оборони;

5) формування перспективної моделі Збройних Сил та інших складових сил оборони та їх структури, а саме:

формування перспективної системи управління Збройними Силами та іншими складовими сил оборони та їх структури;

визначення потреби для досягнення необхідних оборонних спроможностей у ресурсах, необхідних для належного виконання завдань силами оборони, їх технічного оснащення, підготовки та всебічного забезпечення із залученням органів управління всіх складових сил оборони;

визначення стратегії розбудови сил оборони, критеріїв досягнення їх необхідних спроможностей, а також стратегічних (оперативних) цілей їх розвитку;

формування пакетів цілей (завдань) для досягнення необхідних спроможностей Збройних Сил України та інших складових сил оборони.

16. *Заключний етап* оборонного огляду включає узагальнення результатів виконання Міжвідомчою робочою групою плану заходів та подання Міноборони у місячний строк з дня завершення оборонного огляду проекту звіту про результати проведення оборонного огляду для розгляду Кабінетом Міністрів України.

Після попереднього схвалення Кабінетом Міністрів України звіту про результати проведення оборонного огляду Міноборони вносить його Раді національної безпеки і оборони для розгляду і затвердження.

17. У ході заключного етапу оборонного огляду Міжвідомча робоча група забезпечує:

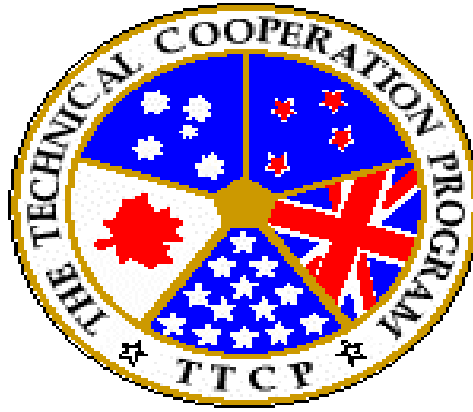
1) доопрацювання проекту звіту про результати проведення оборонного огляду з урахуванням пропозицій Кабінету Міністрів України та Ради національної безпеки і оборони;

2) відпрацювання інформаційно-аналітичного матеріалу, який узагальнює результати оборонного огляду та який використовується під час прийняття державних рішень щодо забезпечення оборони держави;

3) розроблення пропозицій щодо підготовки проектів необхідних законодавчих та інших нормативно-правових актів;

4) визначення переліку ризиків за результатами проведення оборонного огляду;

5) розроблення пропозицій до проектів Стратегії воєнної безпеки України та Стратегічного оборонного бюлетеня України.



Посібник з планування базових спроможностей *Витяг*¹⁵⁵

Мета посібника – сприяти єдиному розумінню планування, заснованого на спроможностях, та обґрунтувати принципи його використання.

У посібнику висвітлені загальні принципи впровадження та використання планування, заснованого на спроможностях, а також ключові питання з планування спроможностей і шляхи їх вирішення.

Визначення системи планування базових спроможностей

Цей метод містить *функціональний аналіз оперативних вимог*.

При визначенні завдань згідно з вимогами до переліку необхідних спроможностей виникає необхідність пошуку найбільш вигідних та ефективних опцій для задоволення вимог.

Планування в умовах невизначеності для забезпечення спроможностей відповідно до широкого спектру сучасних викликів та обстановки під час роботи з економічною основою потребує вибору.

Посібник визнає взаємозалежність систем (у тому числі матеріальних та людських ресурсів), доктрин, організації та забезпечення оборонних спроможностей.

Програми технічного співробітництва (далі – ПТС) базуються на сценаріях, які забезпечують контекст, з урахуванням якого вимірюють рівень спроможності.

¹⁵⁵ Guide to Capability Based Planning. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZA8eOJbDOqQJ:www.dtic.mil/ttcp/JSA-TP-3-SBP-Paper-Final.doc> (*переклад неофіційний*). Провідні держави світу за допомогою Програми технічного співробітництва (ПТС) розробили цей Посібник, який може бути корисним у методологічному та методичному плані для використання цього досвіду і підходів у аналогічних процесах в Україні.

ПТС – це системний підхід до планування сил, спрямований на забезпечення розвитку найбільш відповідних опцій залежно від пріоритетів. Вони мають відповідати стратегічним завданням, мінімізувати витрати і ризики, а також долати інші перешкоди.

ПТС має кілька основних блоків.

По-перше, оскільки ПТС орієнтована на результат, вона має містити завдання щодо формування спроможностей високого рівня відповідно до урядових вимог.

По-друге, ПТС має розглянути шлях, на якому здійснюватиметься боротьба сторін, як правило, у формі доктрини найвищого рівня або оперативної концепції.

По-третє, ПТС використовує стандартні угруповання – кластери або розподіли спроможностей для того, щоб зробити процес більш керованим.

По-четверте, результативні спроможності розглядаються у межах наявних ресурсів.

“*Оперативна концепція*” включає стратегічний, оперативний та тактичний рівні її використання. Таку концепцію затверджують на основі тестування застосування сил. Планування спроможностей залежить від концепції.

Оборонні спроможності потрібно оцінюватися із використанням наявних ситуацій у запланованих сценаріях (від реальних до пояснювальних, але реальних за характеристиками).

Будь-який тип сценаріїв має відображати типи очікуваних урядових завдань, що, у свою чергу, мають бути помірно амбіційними для сил оборони. У ПТС використовують багато сценаріїв для якісної їх підготовки. Сценарії є основою для розроблення цілей, у яких застосовуються спроможності.

Спроможності випробовують за кількома сценаріями протягом різних проміжків часу. Результат, до якого приводять сценарії з урахуванням спроможностей, потрібно розглядати під час подальшого аналізу, що і буде позитивним проявом процесу. Спроможність або здатність виконувати окреме завдання вказують у загальній структурі, яка використовується для порівняння елементів оборонної організації.

ПТС базується на структурованому огляді з метою розподілу організації на більш керовані групи, здатні виконувати завдання або досягати ефектів, як, наприклад, “Контроль та охорона підводного бойового простору”.

ПТС є методом визначення рівнів спроможностей, необхідних для досягнення стратегії, вирішення загальної проблеми оборонних сил. За допомогою сценаріїв ПТС поєднують цілі спроможностей та стратегічні вимоги. Цілі, у свою чергу, дають змогу оцінювати оборонні спроможності та розробляти чіткі силові опції у межах наявних коштів для забезпечення очікувань уряду.

Очікувані результати. Продуктом ПТС має бути ефективна стратегія, що розробляється та підтримує пріоритети спроможностей, визначені під час

планування. Напрями розроблення спроможностей можуть використовуватися під час підготовці інтегрованого плану їх розвитку.

Систематичний підхід забезпечить аудиторське супроводження та наявність структури управління діяльністю.

Характеристика процесу

Загальні етапи процесу планування спроможностей наведені на схемі 1 до цього посібника.

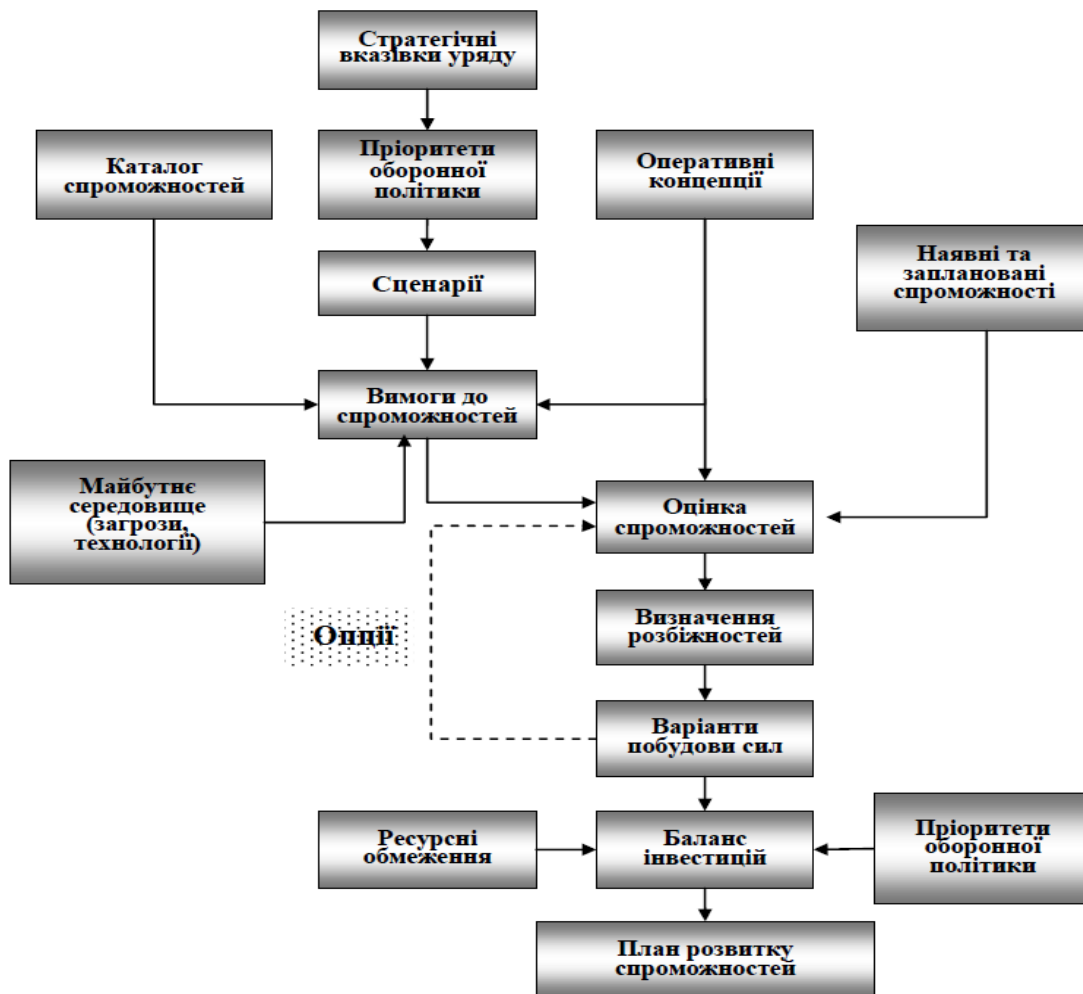


Схема 1. Типова блок-схема процесу планування спроможностей

Реалізація. Перший етап на шляху впровадження планування спроможностей – це створення відповідної структури управління та розподіл відповідальності. Досягнення цих вимог обов’язкове на вищому рівні, оскільки ефект від планування спроможностей буде обмеженим. Іноді це висвітлюється як “інституціоналізація” планування спроможностей.

Цілі процесу планування спроможностей мають включати:

визначення виконавців за напрямками (результативність дослідження, аналіз економічної ефективності, вивчення співвідношення набутими і втраченими спроможностями);

визначення відповідальних за результат (затвердження та координацію);

визначення необхідних ресурсів для досліджень, НДР;

визначення термінів за періодами планування;

визначення майбутніх результатів;

забезпечення своєчасності процесу.

Значна кількість обов'язкових викликів пов'язана з впровадженням процесу планування можливостей:

сумісність оборонних інтересів та зацікавлених сторін;

необхідність відображати об'єднання, з яким будуть виконуватися операції;

необхідне узгоджене оцінювання витрат, у тому числі на силові елементи, яких, можливо, навіть не існує;

ресурсне забезпечення для розроблення та здійснення процесу планування спроможностей, що може вимагати розроблення нової інструментальної програми силової структури, дослідницького інструментарію, моделі витрат;

труднощі в роботі на високому рівні абстракції;

проблематичність налагодження програми через різницю в часових межах, компонентах спроможності, наприклад, людей та обладнання;

зміна середовища планування з урахуванням технологій, оборонної політики, загроз, ресурсів, організації управління.

Планування спроможностей здійснюють за допомогою оперативних концепцій.

Висновок. Планування спроможностей має такі переваги:

забезпечує можливість реалізації найбільш поширеної та динамічної стратегічної мети;

поєднує рішення про матеріальне забезпечення та стратегічні цілі, а також надає аудиторський моніторинг;

сприяє поширенню інновацій шляхом відмови від прийняття рішень щодо обладнання;

підвищує якість інформації про спроможності та прийняті рішення.

Керівництво плануванням спроможностей

Планування спроможностей включає:

a. визначення зацікавлених сторін та порядку їх участі;

b. планування спроможностей;

c. планування перерозподілу спроможностей.

d. використання сценаріїв.

Сценарії – критична частина планування спроможностей, що забезпечує пов'язаність між оборонною політикою та цілями спроможностей. Сценарії, що

використовуються, мають стосуватися для усіх оборонних сил та містити усі оперативні типи, до яких уряд може залучити свої сили.

Сценарії потрібно розробляти на оперативному рівні. Розроблення цілей спроможностей на основі впровадження сценаріїв дає змогу створити детальнішу картину ситуації, підсилюючи таким чином використання імітаційного моделювання та воєнних ігор.

Мета спроможностей має базуватися на:

оборонних пріоритетах;

обраних підрозділах спроможностей;

оцінюванні загроз;

планах/сценаріях, які використовуються;

можливному впливі позитивних та небезпечних технологій, зокрема, загрози зриву;

економічному ефекті;

ризиках (військові, управлінські, концептуальні);

чинних концепціях.

Мету спроможностей потрібно визначати у найамбітнішому завданні, а за наявності окремої спроможності – у конкретному сценарії. Це дає змогу визначити необхідний максимальний рівень спроможності та скоротити кількість цілей, які необхідно розробити для кожної спроможності. Мета змінюватиметься між операціями залежно від типу протестованого плану/сценарію. Спроможності з чіткими цілями в одному сценарії можуть бути можливими для застосування в іншому сценарії.

Оцінювання спроможностей передбачає оцінювання різних елементів спроможностей для досягнення цілей і спроможностей майбутнього.

Для оцінювання застосовують найбільш відповідні наявні методи, зокрема аналіз результатів реальних операцій та оцінювання експертів.

Важливо оцінювати спроможності на короткострокову та довгострокову перспективу. Це дає змогу вносити зміни в оборонні спроможності та визначити час на їх реалізацію.

Деякі держави практикують три – чотириразове оцінювання спроможностей протягом 15 років. Приклад оцінювання спроможностей наведено на схемі 2 цього посібника.

Оцінювання спроможностей необхідне для визначення витрат на їх досягнення та відображення стану розвитку сил. Це потребує розгорнутого аналізу за сценаріями та оцінювання силових структур, які забезпечують операції, що призведе до інформованих рішень.

Розроблення та вартість розвитку сил є основним кроком, що поєднує розбіжності у спроможностях з розробленням відповідного плану їх розвитку. Розроблення опцій розвитку сил потребує залучення експертів та кваліфікованого персоналу.

Балансування інвестицій (БІ) передбачає оцінювання вимог оборонної сили в умовах вартості спроможностей та планування з урахуванням можливих

перешкод. Це потребує синтезу основних результатів, отриманих в ході розподілу усіх спроможностей...

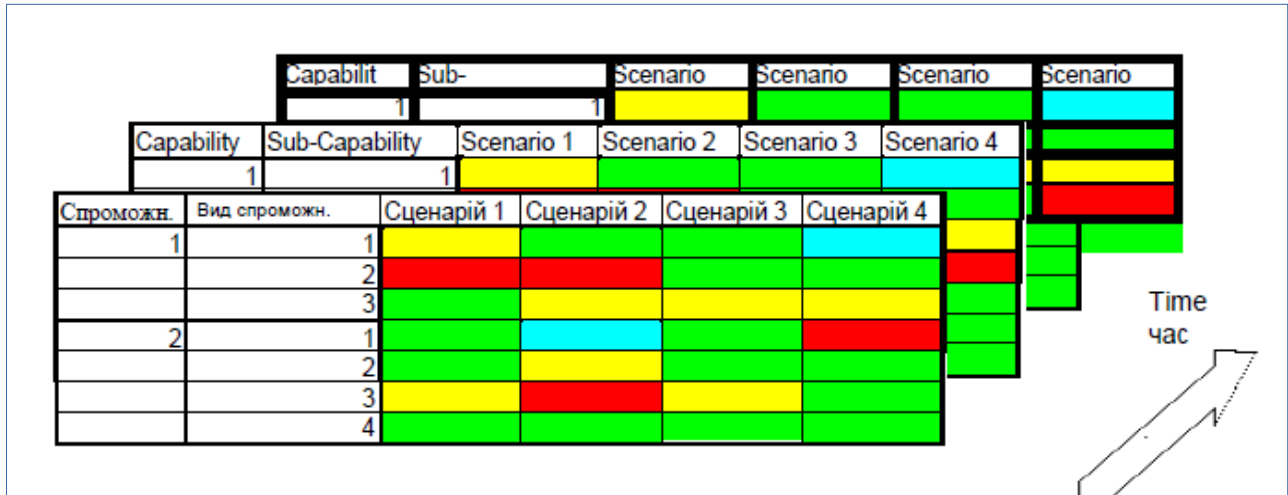


Схема 2. Приклад оцінювання спроможностей (матриця)

Висновок. Планування спроможностей може бути використано для планування їх розвитку та потужних оборонних сил відповідно до стратегічних цілей.

Планування спроможностей включає перерозподіл та оцінювання оборонних спроможностей, що забезпечує їх деталізацію і допомагає в оборонній сфері розподіляти недостатні ресурси.

Показники оцінювання наявних спроможностей військ (сил) за базовими критеріями¹⁵⁶
(Авторський варіант)

(D) Доктринальна база – Doctrine

Наявність концепцій, настанов, засад застосування, стандартних операційних процедур та інших керівних документів

1. Відповідність вимогам керівних документів: наявних концепцій, настанов, засад застосування, стандартних операційних процедур, Положень (формуляр частина 1) та інших або не розроблено Положення (формуляр частина 1).
2. Дотримання законодавства України, вимог наказів та директив Міністра оборони України, начальника Генерального штабу Збройних Сил України та стан впровадження їх у повсякденну діяльність військових колективів.
3. Стан доктринальної бази оцінюється “задовільно” або “незадовільно”.

(O) Організація – Organization

Наявність організаційної структури сил і засобів, які створюють відповідну спроможність

1. Відповідність організаційної структури основним завданням за призначенням згідно з відповідною функціональною структурою Збройних Сил України оцінюється:
 - “відповідає вимогам”, якщо заплановані організаційні заходи, виконані у повному обсязі в установлені терміни, штат відповідає чинній нормативно-правовій базі, організаційна структура відповідає основним завданням за призначенням, а інші показники оцінені не нижче “задовільно”;
 - “не відповідає вимогам”, якщо заплановані організаційні заходи не виконані у повному обсязі та в установлені терміни з вини командира (начальника) об’єкта оцінювання, штат не відповідає вимогам чинної нормативно-правової бази, не розроблено Положення (формуляр частина 1) організаційної структури, організаційно штатна структура не відповідає основним завданням за призначенням або за решти показників не оцінені “задовільно”.

¹⁵⁶ Цей варіант показників оцінювання спроможностей за базовими критеріями розроблений на основі методології DOTVLPFI та чинних наказів Міністерства оборони України і ГШ ЗС України, вказаних у додатку 6 цієї монографії.

(Т) Підготовка – Training and Education

Наявність системи підготовки відповідних сил і засобів, що створюють певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військ (сил)

1. Стан виховної та соціально-психологічної роботи оцінюється за показниками:

морально-психологічне забезпечення бойової та мобілізаційної готовності, підготовки військ (сил);
військово-соціальна робота;
інформаційно-пропагандистське забезпечення військ (сил);
гуманітарна та правова підготовка військ (сил) та інформування;
військово-патріотичне виховання;
культурно-виховна та просвітницька робота;
забезпечення військ (сил) технічними засобами виховання та іншим культурно-просвітницьким майном.

1.1. Стан цієї підготовки оцінюється:

а) “задовільно”, якщо всі показники визначені як “задовільно”;
б) “незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

Примітка

Гуманітарна підготовка оцінюється згідно з вимогами директив Міністра оборони України за планами гуманітарної підготовки особового складу Збройних Сил України на навчальний рік у формі письмових (усних) відповідей або із застосуванням тестових методик.

2. Стан професійної підготовки офіцерів (тактичної ланки управління) оцінюється за загальною оцінкою з предметів навчання та загальною оцінкою за індивідуальну підготовку:

“відмінно”, якщо загальна оцінка з предметів навчання та загальна оцінка за індивідуальну підготовку визначена як “відмінно”;

“добре”, якщо загальна оцінка з предметів навчання та загальна оцінка за індивідуальну підготовку не нижче “добре”;

“задовільно”, якщо загальна оцінка з предметів навчання та загальна оцінка за індивідуальну підготовку не нижче “задовільно”;

“незадовільно”, якщо загальна оцінка з предметів навчання або загальна оцінка за індивідуальну підготовку – “незадовільно”.

2.1. Загальна оцінка з предметів навчання визначається:

“відмінно”, якщо з не менше 90 відсотків предметів оцінка позитивна, з них не менше 50 відсотків – “відмінно”, у тому числі з основних предметів навчання;

“добре”, якщо з не менше 80 відсотків перевірених предметів оцінено позитивно, з них не менше 50 відсотків – не нижче “добре”, у тому числі з основних предметів навчання;

“задовільно”, якщо з не менше 80 відсотків предметів оцінки позитивні, у тому числі з основних предметів навчання;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

Примітка

Основні предмети навчання з професійної підготовки офіцерів визначаються керівними документами командувачів видів Збройних Сил України.

3. Індивідуальна підготовка офіцерів з професійної підготовки оцінюється:

“відмінно”, якщо не менше 50 відсотків з перевірених предметів навчання, у тому числі з 50 відсотків основних, оцінені “відмінно”, а решта – не нижче “добре”;

“добре”, якщо з не менше 50 відсотків перевірених з предметів навчання, у тому числі 50 відсотків основних, оцінені “добре”, решта – не нижче “задовільно”;

“задовільно”, якщо з усіх основних предметів навчання отримали оцінку не нижче “задовільно”, а не більше одного з решти предметів оцінені “незадовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

3.1. Загальна оцінка за індивідуальну підготовку офіцерів з професійної підготовки визначається:

“відмінно”, якщо не менше 90 відсотків оцінених отримали індивідуальну позитивну оцінку, з них не менше 50 відсотків – “відмінно”;

“добре”, якщо не менше 80 відсотків отримали індивідуальну позитивну оцінку, з них не менше 50 відсотків – не нижче “добре”;

“задовільно”, якщо не менше 70 відсотків отримали індивідуальні позитивні оцінки;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

4. Рівень професійної підготовки офіцерського складу структурного підрозділу визначається загальною оцінкою з предметів навчання та загальною оцінкою індивідуальної підготовки та оцінюється:

“відмінно”, якщо загальна оцінка з предметів навчання та загальна оцінка за індивідуальну підготовку офіцерів – “відмінно”;

“добре”, якщо загальна оцінка з предметів навчання та загальна оцінка за індивідуальну підготовку не нижче “добре”;

“задовільно”, якщо загальна оцінка з предметів навчання та загальна оцінка за індивідуальну підготовку не нижче “задовільно”;

“незадовільно”, якщо загальна оцінка з предметів навчання або загальна оцінка за індивідуальну підготовку офіцерів – “незадовільно”.

4.1. Рівень професійної підготовки офіцерського складу підрозділу, організаційна структура якого складається з управлінь, окремих відділів, відділень та служб, оцінюється:

“відмінно”, якщо не менше 90% перевірених структурних підрозділів отримали позитивну оцінку і не менше 50% – “відмінно”;

“добре”, якщо не менше 80% перевірених структурних підрозділів отримали позитивну оцінку і не менше 50% – не нижче “добре”;

“задовільно”, якщо не менше 70% структурних підрозділів отримали позитивні оцінки;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

5. Якщо до оцінювання з предметів професійної підготовки залучається менше п’яти структурних підрозділів, тоді рівень професійної підготовки офіцерського складу підрозділу, що оцінюється, визначається за середнім балом:

“відмінно”, якщо середня оцінка рівня підготовки підрозділів, які оцінювалися, не нижча 4,6 бала;

“добре” – якщо середня оцінка рівня підготовки підрозділів не нижче 3,6 бала;

“задовільно” – якщо середній бал рівня підготовки підрозділів не нижче 2,6 бала;

“незадовільно” – якщо середній бал рівня підготовки підрозділів, які оцінюються, нижче 2,6 бала або коли два і більше підрозділів оцінені “незадовільно” незалежно від середнього бала.

6. Загальна оцінка професійної підготовки офіцерського складу з навчальних предметів визначається:

“відмінно”, якщо з не менше 90 відсотків предметів оцінено позитивно, з них не менше 50 відсотків – “відмінно”, у тому числі з основних предметів навчання;

“добре”, якщо не менше 80 відсотків перевірених предметів оцінені позитивно, із них не менше 50 відсотків – не нижче “добре”, у тому числі з основних предметів;

“задовільно”, якщо з не менше 70 відсотків предметів оцінені позитивно, у тому числі з основних предметів навчання;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям на “задовільно”.

6.1. Якщо на оцінювання з предмету навчання представлено менше 70 відсотків офіцерського складу структурного підрозділу за списком, то загальна оцінка за предмет навчання знижується на один бал.

Примітки:

1) Основні предмети навчання з професійної підготовки офіцерського складу визначаються нормативно-правовими документами Генерального штабу Збройних Сил України.

2) Під час оцінювання рівня професійної підготовки офіцерського складу обов'язково перевіряється не менше 50 відсотків основних предметів навчання. Їх перелік визначається керівником з оцінювання.

3) Критерії оцінки з 5-ти предметів навчання встановлюються відповідними курсами, настановами, інструкціями та іншими керівними документами видів, родів військ і спеціальних військ, військових навчальних закладів, установ і організацій Збройних Сил України.

7. З предметів, які не встановлені, оцінювання здійснюється:

“відмінно”, якщо не менше 90 відсотків військовослужбовців отримали загальну позитивну оцінку і не менше 50 відсотків – “відмінно”;

“добре”, якщо не менше 80 відсотків військовослужбовців отримали позитивну оцінку і не менше 50 відсотків – не нижче “добре”;

“задовільно”, якщо не менше 70 відсотків військовослужбовців отримали позитивну оцінку;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

8. Загальна оцінка професійної підготовки офіцерського складу за індивідуальну підготовку визначається:

“відмінно”, якщо не менше 90 відсотків офіцерів отримали індивідуальну позитивну оцінку, з них не менше 50 відсотків – “відмінно”;

“добре”, якщо не менше 80 відсотків отримали індивідуальну позитивну оцінку, з них не менше 50 відсотків – не нижче “добре”;

“задовільно”, якщо не менше 70 відсотків отримали індивідуальні позитивні оцінки;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям на “задовільно”.

9. Індивідуальна підготовка офіцерів з професійної підготовки оцінюється:

“відмінно”, якщо не менше 50 відсотків з перевірених предметів навчання, у тому числі 50 відсотків з числа основних оцінено “відмінно”, решту – не нижче “добре”;

“добре”, якщо не менше 50 відсотків з перевірених предметів навчання, у тому числі 50 відсотків з основних предметів оцінені не нижче “добре”, решту – не нижче “задовільно”;

“задовільно”, якщо за всі основні предмети навчання оцінені не нижче “задовільно”, з решти предметів не більше одного оцінено “незадовільно”;

“незадовільно”, якщо підготовка не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

10. Стан оперативної підготовки визначається за результатами практичної роботи органу військового управління (штабу) під час навчань, тренувань, командно-штабних воєнних ігор, оперативних літучок, за рівнем професійної підготовки офіцерського складу відповідних ланок управління і оцінюється:

“відмінно”, якщо практичну роботу органу військового управління (штабу) визначено як “спроможний виконувати завдання за призначенням”, а професійну підготовку офіцерського складу оцінено “відмінно”;

“добре”, якщо практичну роботу органу військового управління (штабу) визначено як “спроможний виконувати завдання за призначенням”, а професійну підготовку офіцерського складу оцінено “добре”;

“задовільно”, якщо практичну роботу органу військового управління (штабу) визначено як “обмежено спроможний виконувати завдання за призначенням”, а професійну підготовку офіцерського складу оцінено не нижче “задовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

11. Бойова підготовка оцінюється під час навчань, тренувань, бойових стрільб (пусків), польотів, контрольних занять з предметів навчання, виконання навчально-бойових завдань, вправ і нормативів. Предмет навчання бойової підготовки визначається відповідними програмами та курсами підготовки.

Для визначення стану бойової підготовки залучаються: орган управління (штаб), не менше 70 відсотків підпорядкованих основних військових частин (підрозділів) і не менше 50 відсотків військових частин (підрозділів) забезпечення.

Примітки:

1) На тактичні навчання підрозділи виводяться в повному складі зі штатним озброєнням, військовою технікою та передбаченими запасами матеріальних засобів. Підрозділи повинні бути укомплектовані особовим складом не менш як на 90 відсотків від їх чисельності, передбаченої списком.

2) На контрольні заняття з предметів навчання, тренування, бойові стрільби (пуски), польоти, виконання навчально-бойових завдань, вправ і нормативів допускаються підрозділи (окремі категорії військовослужбовців), чисельність особового складу яких складає не менше 80 відсотків їх складу, передбаченого списком.

3) У разі коли кількість особового складу підрозділу (окремої категорії військовослужбовців) складає менше 80 відсотків їх чисельності за списком, загальна оцінка за предмет навчання, тренування, бойові стрільби (пуски),

польоти, виконання навчально-бойових завдань, вправ і нормативів підрозділу (окремої категорії військовослужбовців) знижується на один бал, а в разі, коли кількість особового складу підрозділу (окремої категорії військовослужбовців) складає менше 70 відсотків їх чисельності за списком, цей підрозділ (окрема категорія військовослужбовців) отримує незадовільну оцінку та замінюється на інший підрозділ (окрему категорію військовослужбовців).

11.2. Стан бойової підготовки військової частини оцінюється за рівнем підготовки органу управління (штабу), рівнем підготовки підпорядкованих військових частин (підрозділів) і станом навчально-матеріальної:

“відмінно”, якщо за рівнем підготовки орган управління (штаб) оцінюється як “готовий до виконання завдань за призначенням”, не менше 50 відсотків основних військових частин (підрозділів) оцінено “відмінно”, а решта – “добре”, стан навчально-матеріальної бази – “задовільно”;

“добре”, якщо за рівнем підготовки орган управління (штаб) оцінюється як “готовий до виконання завдань за призначенням”, не менше 50 відсотків основних військових частин (підрозділів) оцінено не нижче “добре”, а решта – “задовільно”, стан навчально-матеріальної бази – “задовільно”;

“задовільно”, якщо за рівнем підготовки орган управління (штаб) оцінюється як “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”, більшість основних військових частин (підрозділів) оцінено позитивно, при цьому не більше однієї основної військової частини (одного основного підрозділу) та двох військових частин (двох підрозділів) забезпечення оцінено “незадовільно”, стан навчально-матеріальної бази оцінено “задовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

Примітки:

1) Для військових частин, які організують та проводять польоти або залучаються до організації хоча б одного з видів забезпечення польотів, стан бойової підготовки додатково оцінюється з урахуванням стану безпеки польотів.

2) Загальна оцінка стану бойової підготовки авіаційної частини не може бути вищою за оцінку стану безпеки польотів.

Основними військовими частинами (підрозділами) для ООС є бойові військові частини (підрозділи) та військові частини (підрозділи) бойового забезпечення.

11.3. Стан бойової підготовки бригадної артилерійської групи, яка є лінійним підрозділом військової частини, визначається за рівнем підготовки органу управління (штабу) та рівнем підготовки підрозділів і оцінюється:

“відмінно”, якщо за рівнем підготовки орган управління (штаб) оцінюється як “готовий до виконання завдань за призначенням”, не менше 50

відсотків підпорядкованих основних підрозділів оцінено “відмінно”, решта – “добре”;

“добре”, якщо за рівнем підготовки орган управління (штаб) оцінюється як “готовий до виконання завдань за призначенням”, не менше 50 відсотків підпорядкованих основних підрозділів оцінено не нижче “добре”, а решта – “задовільно”;

“задовільно”, якщо за рівнем підготовки орган управління (штаб) оцінюється як “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”, більшість підпорядкованих підрозділів оцінені позитивно; при цьому не більше одного основного підрозділу та двох підрозділів забезпечення оцінені “незадовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

11.4. Стан бойової підготовки підрозділу (роти, батареї, взводу), у тому числі підрозділу забезпечення навчального процесу ВВНЗ (НЦ), визначається за загальною оцінкою з предметів навчання, які оцінювались:

“відмінно”, якщо з не менше 50 відсотків предметів, у тому числі основних, навчання оцінено “відмінно”, решта – не нижче “добре”;

“добре”, якщо з не менше 50 відсотків предметів навчання, у тому числі основних, оцінювання не нижче “добре”, решта – не нижче “задовільно”;

“задовільно”, якщо з усіх предметів оцінювання не нижче “задовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

Примітки:

1) Основні предмети навчання визначаються відповідними програмами бойової підготовки.

2) Предмети навчання з бойової підготовки оцінюються за тими ж критеріями, що й з оперативної підготовки.

3) Під час оцінювання рівня професійної підготовки офіцерського складу обов’язково перевіряються не менше 50 відсотків основних предметів навчання, перелік яких визначається керівником оцінювання.

4) Якщо оцінюються дві військові частини (два підрозділи), то для отримання задовільної оцінки за стан бойової підготовки необхідно, щоб орган управління (штаб) оцінювався як “готовий до виконання завдань за призначенням”, а одна із цих військових частин (підрозділ) була оцінена позитивно.

5) Загальна оцінка бойової підготовки не може бути вище оцінок навчання, що проводилося під час ООС. Вона знижується на один бал, якщо стан навчально-матеріальної бази оцінений “незадовільно”.

11.5. Стан бойової підготовки підрозділів забезпечення визначається за рівнем підготовки (штабу), станом бойової підготовки підрозділів, станом

навчально-матеріальної бази та оцінюється відповідно до оцінки за стан бойової підготовки військової частини.

12. Рівень підготовки постійного складу науково-дослідної установи оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо рівень і профіль наукової кваліфікації постійного складу відповідає їх посадовому призначенню;

стан професійної підготовки оцінюється не нижче “задовільно”;

“не відповідає вимогам”, якщо рівень і профіль наукової кваліфікації більше третини постійного складу не відповідає їх посадовому призначенню або стан професійної підготовки оцінюється “незадовільно”.

13. Стан підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів ВВНЗ (НЦ) оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо розроблені та виконуються перспективний і річний плани підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів;

100 відсотків ад’юнктів та докторантів успішно виконують індивідуальні плани роботи;

75 відсотків випускників ад’юнктури та докторантури за останні три роки успішно закінчили навчання та подали на розгляд до спеціалізованої вченої ради дисертаційні роботи на здобуття вченого ступеня;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

14. Рівень підготовки особового складу ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) визначається за рівнем підготовки постійного складу, змінного складу, підрозділів забезпечення навчального процесу та оцінюється:

“відмінно”, якщо за рівнем підготовки постійний склад оцінено, що “відповідає вимогам”, не менше 50 відсотків підрозділів перемінного складу та підрозділів забезпечення навчального процесу оцінено “відмінно”, а решта – “добре”;

“добре”, якщо за рівнем підготовки постійний склад оцінений як такий, що “відповідає вимогам”, не менше 50 відсотків підрозділів перемінного складу та підрозділів забезпечення навчального процесу оцінено “добре” а решта – “задовільно”;

“задовільно”, якщо за рівнем підготовки постійний склад оцінений “відповідає вимогам”, а підрозділи перемінного складу та підрозділи забезпечення навчального процесу оцінені позитивно або один із них оцінений “незадовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

15. Рівень підготовки постійного складу ВВНЗ (факультету, ВНП ВНЗ, НЦ), визначається за рівнем підвищення кваліфікації, навчальним

навантаженням педагогічних працівників та рівнем підготовки органу управління і оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо за рівнем підвищення кваліфікації, навчальним навантаженням педагогічних працівників оцінений як “відповідає вимогам”, а рівень підготовки органу військового управління не нижче як “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

16. Рівень підготовки змінного складу інституту (факультету, центру) визначається за рівнем підготовки фахівців, станом підготовки навчальних груп курсантів (слухачів) з предметів навчання та оцінюється:

“відмінно”, якщо за рівнем підготовки фахівців оцінюється як такий, що “відповідає вимогам”, не менше 50 відсотків перевірених навчальних груп оцінені “відмінно”, а решта – “добре”;

“добре”, якщо за рівнем підготовки фахівців підрозділів (навчальних груп) оцінюється як такий, що “відповідає вимогам”, де менше 50 відсотків перевірених навчальних груп слухачів (курсантів) оцінені як “добре”, а решта – “задовільно”;

“задовільно”, якщо за рівнем підготовки фахівців оцінюється як такий, що “відповідає вимогам”, а не менше 70 відсотків оцінених навчальних груп слухачів (курсантів) оцінені позитивно;

“незадовільно”, якщо рівень не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

16.1. Якщо для оцінювання залучається менше п'яти підрозділів (навчальних груп), то загальний стан підготовки визначається за середнім балом і оцінюється:

“відмінно”, якщо середній бал не нижче 4,6;

“добре, якщо середній бал не нижче 3,6;

“задовільно”, якщо середній бал не нижче 2,6;

“незадовільно”, якщо середній бал нижче 2,6 або при двох і більше незадовільних оцінках, незалежно від середнього балу.

17. Рівень підвищення кваліфікації, навчального навантаження оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо проводиться планова робота з підвищення кваліфікації постійного складу; навчальне навантаження науково-педагогічних, педагогічних працівників відповідає встановленим вимогам;

“не відповідає вимогам”, якщо організація підвищення кваліфікації постійною складу не відповідає встановленим вимогам або навчальне навантаження більше ніж у 10 відсотків науково-педагогічних, педагогічних працівників не відповідає встановленим вимогам, або стан професійної підготовки оцінюється “незадовільно”.

18. Рівень підготовки фахівців оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо рівень гуманітарних фундаментальних знань, рівень фахової підготовки тих, хто навчається, не нижчий встановлених критеріями і вимогами до акредитації підготовки фахівців відповідних рівнів, затверджених рішенням Державної акредитаційної комісії;

серед випускників останніх трьох років випусків не було випадків дискваліфікації (невідповідності освітньо-кваліфікаційним характеристикам) з причин недостатньої підготовки в навчальному закладі;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

19. Стан підготовки навчальної групи слухачів (курсантів) визначається за загальною оцінкою з предметів навчання, що оцінювалися, оцінюється:

“відмінно”, якщо не менше 50 відсотків з перевірених предметів навчання, у тому числі фізичної підготовки, оцінений “відмінно”, а решта – “добре”;

“добре”, якщо не менше 50 відсотків з перевірених предметів навчання, у тому числі фізичної підготовки оцінений “добре”, а решта – “задовільно”;

“задовільно”, якщо по всіх перевірених предметах оцінений не нижче ніж “задовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

20. Рівень підготовки органу управління (штабу) визначається за результатами його практичної роботи на навчаннях (тренуваннях) та станом професійної підготовки офіцерів (тактичної ланки управління) і оцінюється:

“готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо його практичну роботу оцінено як “спроможний виконати завдання за призначенням”, а стан професійної підготовки офіцерів – не нижче “добре”;

“обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо практичну роботу органу управління (штабу) оцінено як “обмежено спроможний виконати завдання за призначенням”, а стан професійної підготовки офіцерів – не нижче “задовільно”;

“не готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”.

21. Рівень підготовки органу управління ВВНЗ (штабу) визначається за результатами практичної роботи органу військового управління ВВНЗ (штату) на навчаннях та станом командирської підготовки офіцерського складу і оцінюється відповідно до оцінки органу військового управління, військової частини.

22. На навчаннях (тренуваннях) орган управління (штаб) структурного підрозділу оцінюється за результатами практичної роботи:

“спроможний виконати завдання за призначенням”, якщо він діяв злагоджено й організовано, приймав рішення, що в цілому відповідали умовам наявної обстановки, впевнено і безперервно здійснював управління військовими частинами (підрозділами), але в управлінні були допущені незначні помилки, що не мали суттєвого впливу на виконання поставлених завдань;

“обмежено спроможний виконати завдання за призначенням”, якщо він у цілому виконав визначені йому завдання, але прийняті рішення не повною мірою відповідали умовам обстановки; в управлінні військовими частинами (підрозділами) були допущені помилки, що призвели до перевищення строків виконання покладених завдань до 30 відсотків;

“не спроможний виконати завдання за призначенням”, якщо він діяв неорганізовано, прийняті рішення не відповідали умовам наявної обстановки, управління військовими частинами (підрозділами) було втрачено, що спричинило невиконання поставлених завдань або перевищення строків їх виконання більше ніж на 30 відсотків.

22.1. Якщо орган управління (штаб) є керівником навчання (тренування), то додатково оцінюється методика підготовки та проведення навчання (тренування):

“задовільно”, якщо матеріали навчання (тренування) підготовлені згідно з установленими вимогами і своєчасно доведені до підпорядкованих штабів, підрозділів, а навчання (тренування) проведено в умовах, наближених до реальних; обстановка, що створювалася, спонукала до творчих, сміливих, нестандартних дій;

“незадовільно”, якщо матеріали навчання (тренування) розроблені на низькому методичному рівні, навчання (тренування) проведено за спрощеними умовами.

21.2. Якщо методика підготовки та проведення навчання (тренування) оцінені “незадовільно”, то за результатами практичної роботи орган управління (штаб) на навчаннях (тренуваннях) не може бути оцінений не вище ніж “обмежено спроможний виконати завдання за призначенням”.

(М) Ресурсне забезпечення – Materiel

Забезпеченість необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалі, а також фінансовими ресурсами

1. Стан ресурсного забезпечення оцінюється за показниками:

виконання вимог нормативно-правових актів щодо створення системи забезпечення, підтримання озброєння і військової техніки у боєздатному стані та активізація зусиль щодо відновлення та продовження їх ресурсу;

забезпеченість озброєнням і військовою технікою;
стан зразків, груп, видів озброєння та військової техніки;
організація експлуатації озброєння та військової техніки;
організація та проведення ремонту озброєння та військової техніки;
стан парків військових частин і внутрішньої служби в них;
стан метрологічного обслуговування озброєння і військової техніки;
стан запасів військово-технічного майна;
забезпечення надійності збереження зброї, боєприпасів та вибухових речовин, а також своєчасність проведення перевірок їх наявності;
вплив керівного складу на підтримання озброєння та військової техніки у технічно справному стані, на якість організації експлуатації озброєння та військової техніки.

2. Стан озброєння та військової техніки (ОВТ) оцінюється:

“відмінно”, якщо ОВТ справне та придатне до застосування за призначенням (терміни технічної придатності не вичерпані). Регламентні роботи проведені своєчасно, якісно і у повному обсязі. Формуляри (паспорта) у наявності і ведуться правильно. Зберігання ОВТ відповідає вимогам експлуатаційної документації, недоліків немає;

“добре”, якщо виконані показники на оцінку “відмінно”. ОВТ придатні до застосування за призначенням, але у зберіганні та експлуатації виявлено не більше трьох недоліків, що не впливають на його боєздатність.

“задовільно”, якщо відповідає показникам на оцінку “відмінно”. ОВТ придатне до застосування за призначенням, але у його зберіганні та експлуатації виявлено не більше п'яти недоліків, що не впливають на його боєздатність;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно” або ОВТ, що оцінюються, несправні з вини особового складу і непридатні до застосування за призначенням або не виконана хоча б одна з вимог, а саме:

ОВТ розукомплектовані;

технічні параметри не відповідають вимогам експлуатаційної документації;

не проведені чергові регламентні роботи;

вичерпані ресурси (терміни технічної придатності) приладів або терміни зберігання;

відсутній формуляр (паспорт).

2.1. Загальне оцінювання стану ОВТ здійснюється за такими показниками:

“відмінно”, якщо більше 50 відсотків ОВТ оцінені відмінно, а решта не нижче “добре”;

“добре”, якщо більше 50 відсотків ОВТ оцінені добре, а решта – не нижче “задовільно”;

“задовільно”, якщо більшість ОВТ оцінені не нижче ніж задовільно, а решта – “незадовільно”;

“незадовільно”, якщо два і більше ОВТ оцінені “незадовільно”.

3. Стан логістичного забезпечення оцінюється за показниками:

стан запасів матеріальних засобів;

стан техніки та технічних засобів тилу;

практична діяльність командування, органів управління і служб тилу щодо організації тилового забезпечення;

стан та розвиток матеріально-технічної бази тилу;

зберігання матеріальних та технічних засобів по службах тилу, а також своєчасність проведення перевірок їх стану та наявності.

3.1. Стан тилового забезпечення оцінюється:

“відмінно”, якщо стан запасів матеріальних та технічних засобів тилу, практична діяльність командування, органів управління і служб тилу щодо організації тилового забезпечення оцінюється “відмінно”, решту – не нижче “добре”;

“добре”, якщо наявність та стан запасів матеріальних засобів, укомплектованість і стан технічних засобів тилу, практична діяльність командування, органів управління і служб тилу щодо організації тилового забезпечення оцінені не нижче “добре”, решта – не нижче “задовільно”;

“задовільно”, якщо більшість показників оцінено не нижче “задовільно”, а один з показників, а саме “стан і розвиток матеріально-технічної бази тилу” або “забезпечення збереження матеріальних та технічних засобів по службах тилу, а також своєчасність проведення перевірок їх стану та наявності” оцінено “незадовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

4. Стан квартирно-експлуатаційного забезпечення, забезпеченості особового складу житлом оцінюються за такими показниками:

стан організації забезпечення та надання житлових приміщень;

стан виконання планів забезпечення житлом (будівництво, реконструкція, обмін, пайове будівництво);

ефективність використання земель та нерухомого майна;

стан передачі (реалізації) вивільнених військових містечок (будівель, споруд, земельних ділянок);

наявність та стан запасів матеріальних засобів на особливий період;

забезпеченість квартирно-експлуатаційним майном у мирний час;

стан експлуатації казармено-житлового фонду і комунальних споруд та їх підготовка до експлуатації у зимовий період.

4.1. Стан квартирно-експлуатаційного забезпечення оцінюється:

“задовільно”, якщо стан квартирно-експлуатаційного забезпечення в цілому відповідає вимогам чинної нормативно-правової бази;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

5. Стан фінансово-господарської діяльності оцінюється за такими показниками:

організація та здійснення фінансового забезпечення за визначеними пріоритетними напрямками фінансування завдань, покладених на ВОС чи ОВУ, що оцінюються;

здатність керівного складу визначати пріоритети використання бюджетних коштів, забезпечити їх оптимальний розподіл та ефективно використати шляхом реалізації програмно-цільового методу планування за чіткою системою критеріїв;

додержання фінансової дисципліни, організація внутрішнього фінансового контролю;

стан розрахунків (дебіторської та кредиторської заборгованості); виконання заходів щодо забезпечення економії бюджетних коштів та збереження військового майна, своєчасність прийняття рішень за нестачами та втратами, повнота відшкодування збитків, заподіяних державі;

своєчасність та повнота грошового забезпечення військово-службовців та заробітною платою працівників Збройних Сил України;

своєчасність та повнота виконання пропозицій, усунення недоліків за результатами попередніх ООС та перевірок.

5.1. Стан фінансово-господарської діяльності оцінюється:

“задовільно”, якщо організація та ведення фінансово-господарської діяльності, в цілому відповідають чинній нормативно-правовій базі;

“незадовільно”, якщо не дотримуються вимоги щодо збереження коштів та фінансових документів, не вживаються заходи щодо виявлених фактів крадіжок та використання бюджетних коштів не за цільовим призначенням, не відображені на рахунках бухгалтерського обліку здійснені господарські операції; виявлена недостовірність бухгалтерської та фінансової звітності; грубо порушується фінансова дисципліна.

6. Стан медичного забезпечення оцінюється за такими показниками:

ефективність медичного контролю за реалізацією пріоритетних напрямів у профілактиці захворювань особового складу, створення безпечних для нього умов діяльності;

організація лікувально-профілактичного забезпечення особового складу, організація санітарно-гігієнічних і протиепідемічних заходів щодо запобігання інфекційним захворюванням;

організація медичного постачання, умови зберігання наркотичних, отруйних, сильнодіючих речовин і спиртів, медичного майна, контроль за правильним їх використанням і списанням;

організація обліку та звітності;

наявність пропозицій щодо поліпшення санітарно-епідеміологічного стану і профілактики основних захворювань особового складу.

6.1. Стан медичного забезпечення оцінюється:

“задовільно”, якщо 70 відсотків військових частин (підрозділів) оцінено не нижче “задовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

6.2. Якщо зареєстрований спалах інфекційних хвороб і санітарно-епідеміологічна обстановка оцінюється “незадовільно”, то загальна оцінка визначається “незадовільно”.

7. Стан служби військ оцінюється за показниками:

робота командирів і органів військового управління (штабів) щодо керівництва службою військ;

стан гарнізонної служби;

стан вартової служби;

стан внутрішньої служби.

7.1. Стан служби військ оцінюється:

“задовільно”, якщо роботу командирів (начальників) і штабів (органів військового управління) щодо керівництва службою військ оцінено “задовільно” і не менше 70 відсотків оцінюваних військових частин (підрозділів) – “задовільно”;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

(L) Якість управління та освіта – Leadership

Наявність належного рівня професійної підготовки керівного складу усіх ланок, системи військової освіти та науки, яка забезпечує розвиток та застосування військ (сил)

1. Управління структурним підрозділом оцінюється за показниками:

якість планування;

організація виконання прийнятих рішень;

якість контролю;

дотримання законодавства України, вимог наказів і директив Міністра оборони України, начальника Генерального штабу Збройних Сил України та стан впровадження їх у повсякденну діяльність військових колективів.

1.1. Якість планування оцінюється за наявністю документів (планів) відповідно до встановленого переліку та оформлення, відповідності

запланованих заходів завданням, наявністю часу, необхідного для підготовки сил і засобів, своєчасністю доведення до виконавців.

1.2. Якість організації виконання прийнятих рішень оцінюється за координованістю дій органів військового управління і виконавців, рівнем підготовки сил і засобів до виконання завдань, оптимальністю поєднання заходів переконання та громадського впливу, участю керівного складу в розв'язанні соціальних проблем військовослужбовців та членів їх сімей, рівнем організації надання допомоги і забезпечення виконання завдань.

1.3. Якість контролю оцінюється за рівнем підготовки осіб, на яких покладено контроль, якістю організації та його проведення, обліку та аналізу її результатів, наявністю: дієвої системи контролю за виконанням вимог керівних документів, прийнятих рішень (плановістю їх виконання); системи організації і проведення службових нарад, підведення підсумків бойової підготовки, стану військової дисципліни, служби військ та постановки завдань; вдосконаленої системи документообігу, а також за рівнем організації допомоги та ефективності заходів щодо усунення виявлених недоліків.

1.4. Оцінка “задовільно” визначається за кожним із показників, якщо більше 70 відсотків елементів оцінювання визнані такими, що відповідають установленим вимогам;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

2. Практична робота органу військового управління (штаб) під час навчань, тренувань, командно-штабних воєнних ігор, тощо оцінюється:

“спроможний виконувати завдання за призначенням”, якщо він діяв злагоджено і організовано, приймав рішення, які відповідали умовам обстановки, що склалася, своєчасно підготував операцію (бойові дії), безперервно здійснював управління військами (силами), але при цьому були допущені незначні помилки, які не вплинули на виконання поставлених завдань;

“обмежено спроможний виконувати завдання за призначенням”, якщо він в цілому виконав поставлені завдання, але прийняті ним рішення не повною мірою відповідали обстановці; в управлінні військами (силами) були допущені помилки, які призвели до перевищення строків виконання покладених завдань до 30 відсотків;

“не спроможний виконувати завдання за призначенням”, якщо він діяв неорганізовано, прийняті ним рішення не відповідали умовам обстановки; управління військами (силами) було втрачено, що спричинило невиконання визначених завдань, або перевищення строків виконання цих завдань більше ніж на 30 відсотків.

3. Якщо орган військового управління (штаб) є керівником навчання (тренування), то додатково оцінюється методика підготовки та проведення навчання (тренування):

“задовільно”, якщо матеріали навчання (тренування) підготовлені згідно з установленими вимогами і своєчасно доведені до військ (сил), а навчання (тренування) проведено в умовах, наближених до реальних; обстановка, що створювалася, спонукала, тих, хто навчався, до творчих, сміливих, нестандартних дій;

“незадовільно”, якщо матеріали навчання (тренування) розроблені на низькому методичному рівні, навчання (тренування) проведено у спрощених умовах.

3.1. Якщо методика підготовки та проведення навчання (тренування, командно-штабної воєнної гри, оперативної літучки) оцінена “незадовільно”, то за результатами практичної роботи орган військового управління (штаб) на навчаннях (тренуваннях, командно-штабних воєнних іграх, оперативних літучках) не може бути оцінений вище ніж “обмежено спроможний виконувати завдання за призначенням”.

4. Стан навчальної роботи у ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) оцінюється за показниками:

організація навчального процесу;

повнота та якість виконання навчальних планів і програм;

організація та проведення занять;

організація самостійної роботи слухачів, курсантів;

організація практичної підготовки слухачів, курсантів.

Стан навчальної роботи оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо всі елементи оцінені “відповідає вимогам”;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

4.1. Організація навчального процесу оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо освітня діяльність здійснюється ВВНЗ та військовими навчальними підрозділами вищих навчальних закладів з усіх спеціальностей підготовки військових фахівців відповідно до вимог чинного законодавства України з питань освіти, за наявності ліцензії та сертифікату про акредитацію за спеціальністю підготовки;

нормативні частини освітньо-кваліфікаційної характеристики випускника ВВНЗ та освітньої професійної програми підготовки військових фахівців відповідають державним та галузевим стандартам вищої освіти;

стандарты вищої освіти вищого навчального закладу з усіх спеціальностей (спеціалізацій) підготовки військових фахівців розроблені, зміст навчання військових фахівців відповідає сучасним вимогам та потребам Збройних Сил України, озброєння та військова техніка, на яких навчаються курсанти (слухачі) з усіх спеціальностей (спеціалізацій) – озброєнню та

військовій техніці бойового складу Збройних Сил України з урахуванням перспектив їх розвитку;

методичне забезпечення навчального процесу відповідає ліцензійним умовам надання освітніх послуг у сфері вищої освіти, визначеним Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України, та змісту навчання;

документи з планування, організації та проведення навчального процесу в навчальному відділі ВВНЗ (на факультетах, кафедрах) розроблені, затверджені та відповідають установленим вимогам;

структурно-логічні схеми підготовки військових фахівців реалізують вимоги освітньо-професійних програм підготовки, розклад навчальних занять реалізовує послідовність вивчення навчальних дисциплін і не потребує суттєвого коригування під час навчального процесу;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

4.2. Повнота та якість виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо навчальні плани і програми навчальних дисциплін виконані повністю, що підтверджується відповідними обліковими та звітними матеріалами, за результатами роботи державних екзаменаційних комісій повнота та якість виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін оцінена позитивно;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям на оцінку “відповідає вимогам”.

4.3. Організація та проведення занять оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо навчальні заняття проводяться за видами, визначеними навчальними планами та програмами навчальних дисциплін, організовано з використанням сучасних технологій навчання, відсутні їх зриви без поважних причин;

якість проведення занять не менше ніж у 80 відсотків перевірених науково-педагогічних (педагогічних) працівників оцінено не нижче “задовільно”;

відсутні випадки відволікання слухачів, курсантів від занять за розкладом (або самовільних пропусків) без поважних причин;

систематично проводяться контрольні заходи з визначення рівня засвоєння курсантами, слухачами навчального матеріалу;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

Під час оцінювання спроможності кафедри якість проведення занять оцінюється під час проведення занять начальником кафедри, заступником начальника кафедри та не менше ніж 50 відсотків науково-педагогічних працівників.

4.4. Організація самостійної роботи слухачів, курсантів оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо самостійна робота проводиться у встановлений час, забезпечується необхідними приміщеннями, літературою, електронно-обчислювальною технікою, консультація –ми науково-педагогічних (педагогічних) працівників, під час її проведення дотримується належний порядок і контроль, відсутнє відволікання курсантів на заходи, не пов'язані з навчальним процесом;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

4.5. Організація практичної підготовки слухачів, курсантів оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо виробничі (навчальні, ремонтні тощо) практики, військово (флотське) стажування, навчальні збори, практичні та лабораторні заняття проведені відповідно до навчальних планів і програм, забезпечені необхідним озброєнням, військовою технікою, матеріальними і технічними засобами, при цьому слухачі, курсанти отримали відповідні практичні навички;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

4.6. Стан методичної роботи у ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо:

здійснюється науково-методичне забезпечення організації, проведення та управління якістю навчально-виховного процесу;

виконано в повному обсязі всі заходи з методичної роботи, що сплановані в усіх структурних підрозділах навчального закладу;

організовано систематичну роботу щодо вдосконалення навчально-методичних матеріалів з підготовки курсантів (слухачів) та засобів діагностики якості вищої освіти, що розробляються у ВВНЗ;

організовано проведення педагогічних (методичних) експериментів і впровадження їх результатів у навчальний процес, вивчення та реалізацію в навчально-виховний процес передового педагогічного досвіду та досвіду бойової підготовки військ (сил);

систематично проводиться підвищення методичної майстерності керівного складу, науково-педагогічних (педагогічних) працівників, командирів курсантських підрозділів;

постійно вживаються заходи з удосконалення методики, форм та технологій проведення всіх форм занять;

налагоджено роботу з розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо планування праці науково-педагогічних, педагогічних працівників, слухачів, курсантів;

сплановано і реалізовано систему контролю занять;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

4.7. Стан наукової та науково-технічної діяльності у ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо своєчасно розроблені та виконуються перспективний і річний плани наукової та науково-технічної діяльності;

проводяться фундаментальні, пошукові і прикладні дослідження з пріоритетних напрямів науково-технічного прогресу, теорії та практики будівництва і застосування Збройних Сил України, підвищення їх боєздатності, створення нових зразків озброєння та військової техніки, а також дослідження актуальних проблем і перспектив розвитку військової освіти;

80 відсотків результатів науково-дослідних робіт, що завершені протягом останніх трьох років, реалізовані організаціями, які замовляли наукові дослідження, що підтверджується відповідними актами;

успішно здійснюється підготовка наукових і науково-педагогічних працівників вищої кваліфікації та їх атестування;

організована та проводиться на належному рівні воєнно-наукова робота курсантів (слухачів);

здійснюється узагальнення досягнень зарубіжних країн у галузі будівництва та розвитку військових структур, способів ведення бойових дій, створення нових видів озброєння та військової техніки;

організована підготовка та видання монографій, підручників та інших наукових і науково-методичних матеріалів;

вживаються заходи щодо створення сучасної науково- експериментальної і навчально-лабораторної бази та забезпечується їх ефективне використання;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

4.8. Участь науково-педагогічних працівників ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) у вдосконаленні навчально-методичного забезпечення, підготовці підручників і навчальних посібників оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо:

100 відсотків науково-педагогічних працівників беруть участь у вдосконаленні навчально-методичного забезпечення, підготовці підручників і навчальних посібників;

зміст підготовлених до видання чи виданих підручників і навчальних посібників має практичне значення для вдосконалення підготовки військових фахівців, доповнює чи розширює зміст основної навчальної літератури;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям на оцінку “відповідає вимогам”.

5. Стан наукової і науково-технічної діяльності оцінюється за такими показниками:

а) у структурних підрозділах, які наділені функціями замовника:

стан науково-організаційної роботи;

стан впровадження результатів наукової роботи;

б) у науково-дослідних установах Збройних Сил України, ВВНЗ III-ГУ рівнів акредитації (наукових підрозділах ВВНЗ):

стан наукової роботи; стан науково-організаційної роботи;
участь у забезпеченні впровадження результатів наукової роботи;
стан наукового супроводження.

б. Стан науково-організаційної роботи оцінюється за показниками:

наявність та якість відпрацювання керівних документів з питань організації наукової і науково-технічної діяльності, планувальних і поточних документів щодо основних видів наукової і науково-технічної діяльності;

наявність, зміст і якість відпрацювання перспективних і річних планів наукової і науково-технічної діяльності (відповідних розділів планів підготовки), їх відповідність діючим планам бойової і оперативної підготовки військ (сил), програмам розвитку Збройних Сил України;

діяльність воєнно-наукових (науково-технічних, наукових, вчених) рад (у разі їх створення) щодо організації, ведення і координації наукової і науково-технічної діяльності;

стан науково-методичного забезпечення наукової і науково-технічної діяльності;

стан інформаційного забезпечення наукової і науково-технічної діяльності;

рівень наукового кадрового потенціалу; рівень підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів; організація патентно-ліцензійної, винахідницької та раціоналізаторської роботи.

а) “відповідає вимогам”, якщо:

керівні документи з питань організації наукової і науково-технічної діяльності, планувальні та поточні документи щодо основних видів наукової і науково-технічної діяльності відпрацьовані вчасно, згідно з чинними нормативно-правовими документами;

перспективні та річні плани наукової і науково-технічної діяльності (відповідні розділи планів підготовки) розроблені згідно з вимогами керівних документів та затверджені, їх виконання здійснюється без порушень установлених термінів, у відповідності з планами бойової і оперативної підготовки військ (сил), програмами розвитку Збройних Сил України;

діяльність воєнно-наукових (науково-технічних, наукових, вчених) рад спрямовано на організацію, ведення і координацію наукової і науково-технічної діяльності та відповідає встановленим вимогам;

стан науково-методичного забезпечення наукової і науково-технічної діяльності забезпечує ведення всіх видів та форм наукової і науково-технічної діяльності, наукову діяльність наукових працівників за основними завданнями науково-дослідної установи (підрозділу) забезпечено затвердженими (рекомендованими) науково-методичними матеріалами (розробками, настановами, порадами);

стан інформаційного забезпечення наукової і науково-технічної діяльності задовольняє потреби суб'єктів наукової діяльності в інформації, необхідній для створення наукової продукції, забезпечується її збирання, обробка, зберігання, оновлення і розповсюдження, створена наукова продукція зареєстрована та облікована в установленому порядку;

рівень наукового кадрового потенціалу оцінений “задовільно”;

рівень підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів оцінено “задовільно”;

організація патентно-ліцензійної, винахідницької та раціоналізаторської роботи проводиться відповідно до Положення про організацію патентно-ліцензійної, винахідницької та раціоналізаторської роботи у Збройних Силах України, результати патентно-ліцензійної, винахідницької та раціоналізаторської роботи використано під створення наукової продукції;

б) “не відповідає вимогам”, якщо 30 відсотків показників оцінено як такі, що “не відповідають вимогам”, або оцінені “незадовільно”.

7. Стан наукової роботи перевіряється за такими показниками:

відповідність тематики наукових досліджень (науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, оперативних завдань), включених до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності, основним завданням та напрямам наукових досліджень установи;

виконання наукових досліджень (науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, оперативних завдань), включених до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності;

організація і проведення фундаментальних, пошукових і прикладних наукових досліджень;

виконання інших заходів наукової і науково-технічної діяльності, включених до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності;

відповідність працевитрат на проведення заходів наукової і науково-технічної діяльності встановленим вимогам.

а) “відповідає вимогам”, якщо тематика наукових досліджень (науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, оперативних завдань), включених до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності, відповідає основним завданням та напрямам наукових досліджень установи;

наукові дослідження (науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи, оперативні завдання), які включені до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності та на які затверджені тактико-технічні (технічні) завдання, розроблена та затверджена встановленим порядком відповідна документація, виконуються в установлені терміни, а завершені дослідження й розроблення визнані встановленим порядком;

кількість фундаментальних і пошукових наукових досліджень становить не менше 10 відсотків від кількості прикладних наукових досліджень;

виконання інших заходів наукової і науково-технічної діяльності, включених до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності, мають відповідне підтвердження та зафіксовано;

працевитрати на проведення заходів наукової і науково-технічної діяльності відповідають встановленим вимогам;

б) “не відповідає вимогам”, якщо 20 відсотків показників оцінені як такі, що “не відповідають вимогам”.

8. Стан впровадження результатів наукової роботи оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо наукові дослідження (науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи, оперативні завдання), які були включені до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності та на які затверджені тактико-технічні (технічні) завдання, є відповідна звітна документація, на завершені науково-дослідні роботи та дослідно-конструкторські роботи надійшло не менш 95 відсотків затверджених актів приймання, а від замовників воєнно-наукової продукції протягом 2 років на них отримано не менш 70 відсотків висновків щодо впровадження;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

9. Стан наукового супроводження оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо заходи наукового супроводження, що включені до перспективного та річного планів наукової і науково-технічної діяльності та на які розроблена та затверджена встановленим порядком відповідна документація, виконуються у визначені терміни, завершені дослідження й розроблення, прийняття встановленим порядком та є на них відповідна звітна документація;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

(Р) Персонал – Personnel

Наявність кваліфікованого та мотивованого особового складу

1. Стан кадрової роботи (роботи з персоналом) оцінюється за показниками:

укомплектованість особовим складом;

відповідність встановленим вимогам порядку добору, підготовки, призначення особового складу і посади, ефективного службового використання та проходження військової служби;

виконання заходів професіоналізації Збройних Сил України (кадрового забезпечення, зміна чисельності військовослужбовців військової служби контрактом);

створення дієвого резерву кандидатів для просування по службі, направлення на навчання, ефективність його реалізації;

якість організації та проведення щорічного оцінювання, періодичне атестування військовослужбовців, ефективність реалізації атестаційних висновків кадровими органами всіх рівнів;

стан обліку особового складу;

а) “задовільно”, якщо всі показники визначені як “задовільно”;

б) “незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

2. Стан кадрового забезпечення за спеціальностями підготовки військових фахівців оцінюється за показниками:

кадрове забезпечення за спеціальностями підготовки військових фахівців (система підбору, розстановки науково-педагогічних (педагогічних) працівників, наявність у них наукових ступенів вчених звань, бойового досвіду, досвіду миротворчої діяльності, служби у військах, рівень володіння іноземними мовами);

підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

2.1. Кадрове забезпечення за спеціальностями підготовки військових фахівців оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо кадрове забезпечення за спеціальностями підготовки військових фахівців відповідає ліцензійним умовам надання освітніх послуг у сфері вищої освіти, визначеним Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України;

“не відповідає вимогам”, якщо один із пунктів вимог щодо кадрового забезпечення за спеціальністю підготовки військових фахівців не відповідає ліцензійним умовам надання освітніх послуг у сфері вищої освіти, визначеним Міністерством освіти і науки України.

3. Рівень наукового кадрового потенціалу ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) оцінюється:

“задовільно”, якщо загальна чисельність наукових працівників науково-дослідної установи, які працюють на повну ставку (на постійній основі), перевищує 70 відсотків штатної кількості посад наукових працівників, з них чисельність докторів наук і кандидатів, які працюють на повну ставку (на постійній основі), становить більше 45 відсотків загальної штатної чисельності наукових посад, які передбачають наявність наукового ступеня;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

4. Рівень підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів оцінюється:

“задовільно”, якщо за 5 останніх років кількість випускників докторантури (ад’юнктури), які в рік випуску успішно закінчили підготовку (навчання), становить більше 70 відсотків від загальної кількості осіб, які були зараховані до докторантури (ад’юнктури);

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

5. Підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників постійного складу за останні 5 років складає 100 %;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

6. Стан військової дисципліни та правопорядку оцінюється за такими показниками:

рівень володіння керівництвом підрозділу, що оцінюється, обстановкою у підпорядкованих військових колективах, його спроможність критично оцінювати їх стан;

стан профілактичної роботи, дії керівного складу щодо забезпечення статутної організації повсякденної діяльності та внутрішньої служби, правопорядку, стиль та методи роботи командирів (начальників) з особовим складом; особистий приклад офіцерського і сержантсько-старшинського складу при виконанні військового обов’язку; ефективність профілактики правопорушень;

стан взаємодії з громадськими організаціями, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування;

стан обліку та аналізу військової дисципліни та правопорядку;

наявність фактів приховування правопорушень, зловживання владою та незаконних рішень;

ефективність дисциплінарної практики;

морально-психологічний стан особового складу;

стан обліку заохочень та дисциплінарних стягнень;

стан навчання офіцерів, молодших командирів сержантського старшинського складу з організації роботи з особовим складом щодо зміцнення військової дисципліни;

а) “задовільно”, якщо всі перевірені показники оцінені “задовільно”;

б) “незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

6.1. Стан військової дисципліни з’єднання і вище оцінюється:

“задовільно”, якщо роботу командирів (начальників), штабів (органі військового управління) щодо зміцнення військової дисципліни у 70 % військових частинах (підрозділах) оцінено як “задовільно”;

“незадовільно”, якщо відповідає критеріям для оцінювання “задовільно”.

7. Стан охорони державної таємниці, захисту службової інформації оцінюється за такими показниками:

стан режиму секретності;

стан технічного захисту інформації;

стан поводження з матеріальними носіями інформації з грифом обмеження доступу “Для службового користування”.

Стан охорони державної таємниці, захисту службової інформації оцінюється:

“задовільно”, якщо всі показники оцінені “задовільно”;

“незадовільно”, якщо під час оцінювання виявлені передумови до витоку секретної інформації або витік секретної інформації.

(F) Інфраструктура – Facilities

Наявність об’єктів та споруд, призначених для забезпечення виконання військами (силами) завдань за призначенням, а також для розміщення та забезпечення їх життєдіяльності

1. Стан навчальної матеріально-технічної бази оцінюється за показниками:

стан польової, приказармової навчальної матеріально-технічної бази та бази бойового злагодження;

відповідність навчальної матеріально-технічної бази вимогам керівних документів;

наявність планувальних та звітних документів щодо створення та вдосконалення навчальної матеріально-технічної бази, хід виконання планів.

Стан навчальної матеріально-технічної бази оцінюється “задовільно” або “незадовільно”.

2. Стан навчальної матеріально-технічної бази ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) оцінюється за показниками:

озброєння та військова техніка;

навчально-лабораторна база (лабораторне обладнання, вимірювальна та обчислювальна техніка, технічні засоби навчання і контролю, наочне приладдя);

аудиторії (лекційні зали), спеціалізовані класи, кабінети, лабораторії, навчальні бібліотеки, читальні зали, зали для курсового та дипломного проектування, викладацькі кімнати, інші навчальні та навчально-допоміжні приміщення;

клінічні бази (лікувально-профілактичні заклади, медичні частини, підрозділи, клініки, лікувальні та поліклінічні відділення, операційні, перев'язувальні, медичні лабораторії та кабінети);

польова навчальна база (база для повітряного або морського вишколу): навчальні центри, полігони, табори, аеродроми; навчальні кораблі, системи пунктів управління (навчальних командних пунктів тощо); поліграфічна база;

навчально-виробничі майстерні, лабораторії; база для виконання наукових досліджень: науково-дослідні лабораторії, обчислювальні центри (лабораторії, зали) тощо;

підручники та навчальні посібники, наукова та довідкова література, статuti, порадики, технічні описи, курси стрільби та водіння, інші нормативні документи і навчально-методичні матеріали;

спортивні комплекси і споруди, навчальні містечка, а також стройові плаци, тири та інші об'єкти із загальновійськової підготовки; інші матеріальні та технічні засоби, будівлі та споруди.

Стан навчальної матеріально-технічної бази ВВНЗ (ВНП ВНЗ, НЦ) оцінюється “задовільно” або “незадовільно”.

3. Стан матеріально-інформаційного забезпечення курсантів (слухачів) ВВНЗ оцінюється за показниками:

забезпеченість підручниками, навчальними посібниками та фаховими періодичними виданнями;

забезпеченість науково-педагогічних (педагогічних) працівників, курсантів (слухачів) посадковими місцями у читальних залах;

забезпеченість доступу науково-педагогічних працівників, курсантів (слухачів) до Інтернету як джерела інформації. .

3.1. Забезпеченість курсантів (слухачів) підручниками, навчальними посібниками та фаховими періодичними виданнями оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо забезпеченість слухачів (курсантів) підручниками, навчальними посібниками з бібліотечного фонду навчального закладу складає 100 відсотків;

читальні зали забезпечені періодичними виданнями, виданнями військового навчального закладу, для кожної спеціальності (спеціалізації) підготовки фахівців;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

3.2. Забезпеченість науково-педагогічних (педагогічних) працівників, курсантів (слухачів) посадковими місцями в читальних залах оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо кількість посадкових місць у читальних залах навчального закладу складає не менше 5 відсотків від загальної кількості слухачів (курсантів) та науково-педагогічних (педагогічних) працівників;

“не відповідає вимогам”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “відповідає вимогам”.

3.3. Забезпеченість доступу науково-педагогічних працівників, слухачів (курсантів) до Інтернету, як джерел інформації оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо у наявності обладнані лабораторії, функціонуючі канали доступу та дотримується графік (режим) роботи лабораторій, що регламентує час і порядок доступу науково-педагогічних працівників, курсантів, слухачів до інформаційних сайтів Інтернету;

“не відповідає вимогам”, якщо відсутній один із зазначених елементів.

3.4. Стан інформаційного забезпечення за спеціальностями підготовки оцінюється:

“відповідає вимогам”, якщо всі елементи оцінені “відповідає вимогам”;

“не відповідає вимогам”, якщо один з елементів оцінений “не відповідає вимогам”.

4. Стан пожежної безпеки оцінюється:

“задовільно”, якщо на ВОС та ОВТ, що оцінювання, розроблений план пожежної безпеки; територія, парки і склади забезпечені нормативними запасами води для потреб пожежогасіння, засобами пожежогасіння і блискавко захисними пристроями; місця зберігання ракет, боєприпасів і пально-мастильних матеріалів обваловані;

“незадовільно”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “задовільно” або грубо порушені правила пожежної безпеки з розміщення особового складу, зберігання озброєння, військової техніки та майна.

5. Стан екологічної безпеки оцінюється за показниками:

“задовільно”, якщо екологічна безпека повсякденної діяльності організована і здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України та гарантовано забезпечується екологічна безпека діяльності особового складу, експлуатації озброєння та військової техніки;

“незадовільно”, якщо не забезпечується екологічна безпека діяльності особового складу, експлуатація озброєння та військової техніки здійснюється з порушеннями природоохоронних норм.

(I) Сумісність – Interoperability

Доктринальна, оперативна та технічна сумісність сил і засобів для спільних дій

1. Орган військового управління оцінюється:

“готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо організаційна структура органу військового управління відповідає основним завданням за призначенням, він здатний привести себе у бойову готовність (відмобілізуватися та привести себе в бойову готовність, перевестись на функціонування в умовах особливого періоду), стан оперативної підготовки оцінено не нижче “добре”, стан виховної та соціально-психологічної роботи, стан військової дисципліни та правопорядку, кадрової роботи (роботи з особовим складом), охорони державної таємниці, рівень керівництва оцінений “задовільно”, а із решти елементів перевірки не більше одного оцінено “незадовільно” (“не відповідає вимогам”), інші – не нижче “задовільно” (відповідає вимогам);

“обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо організаційна структура органу військового управління відповідає меті застосування, основним завданням (завданням за призначенням), він здатний привести себе в бойову готовність (відмобілізуватися та привести себе у бойову готовність, перевестись на функціонування в умовах особливого періоду), стан оперативної підготовки оцінено не нижче “задовільно”, стан виховної та соціально-психологічної роботи, стан військової дисципліни та правопорядку,

охорони державної таємниці, рівень керівництва оцінені “задовільно”, а із решти елементів не більше 30 відсотків оцінені “незадовільно” (не відповідає вимогам);

“не готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”.

2. Військова частина оцінюється:

“готова до виконання завдань за призначенням”, якщо її організаційна структура відповідає основним завданням за призначенням, вона здатна привести себе в бойову готовність (відмобілізуватися та привести себе в бойову готовність, перевестись на функціонування в умовах особливого періоду), чергові сили боєготові, стан бойової підготовки, озброєння та військової техніки, тилу оцінено не нижче “добре”, а решта елементів оцінені не нижче ніж “задовільно”;

“обмежено готова до виконання завдань за призначенням”, якщо організаційна структура військової частини відповідає меті застосування, основним завданням (завданням за призначенням), вона здатна привести себе в бойову готовність (відмобілізуватися та привести себе в бойову готовність), чергові сили боєготові, стан бойової підготовки, озброєння та військової техніки, тилу, медичного забезпечення, виховної та соціально-психологічної роботи, військової дисципліни та правопорядку, служби військ, охорони державної таємниці, рівень керівництва оцінені не нижче “задовільно”, а із решти елементів – не більше 30% оцінені “незадовільно”;

“не готова до виконання завдань за призначенням”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “обмежено готова до виконання завдань за призначенням”.

3. Військовий навчальний заклад (центр) оцінюється:

“готовий до виконання завдання за призначенням”, якщо:

організаційна структура військового навчального закладу (центру) відповідає завданням за призначенням;

здатний привести себе в бойову готовність та бути готовим до виконання завдань за призначенням, рівень підготовки особового складу, стан тилу оцінені не нижче “добре”;

стан навчальної, методичної роботи, наукової та науково-технічної діяльності, підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів оцінені “відповідає вимогам”, а стан навчально-матеріальної бази, виховної та соціально-психологічної роботи, військової дисципліни та правопорядку, кадрової роботи (роботи з особовим складом), медичного забезпечення, квартирно-експлуатаційного забезпечення, фінансово-господарської діяльності, служби військ, пожежної безпеки, охорони державної таємниці, екологічної безпеки, рівень керівництва оцінені “задовільно”;

“обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо організаційна структура військового навчального закладу відповідає завданням

за призначенням; він здатний привести себе в бойову готовність та бути готовим до виконання завдань за призначенням; рівень підготовки особового складу, стан тилу, оцінено не нижче “задовільно”; стан навчальної, методичної роботи, наукової та науково-технічної діяльності, підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів, оцінений як такий, що “відповідає вимогам”; стан навчально-матеріальної бази, виховної та соціально-психологічної роботи, військової дисципліни та правопорядку, кадрової роботи (роботи з особовим складом), медичного забезпечення, служби військ оцінений “задовільно”, а із решти елементів не більше 30 % оцінені “незадовільно”;

“не готовий виконувати завдання за призначенням”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”.

4. Науково-дослідна установа оцінюється:

“готова до виконання завдання за призначенням”, якщо вона готова до виконання завдань за призначенням, організація науково-дослідної роботи, ефективність наукових досліджень, рівень підготовки наукових співробітників, стан підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації та рівень керівництва діяльністю науково-дослідної установи оцінені як такі, що “відповідають вимогам”, а решта елементів оцінені позитивно;

“обмежено готова до виконання завдання за призначенням”, якщо науково-дослідна установа обмежено готова до виконання завдань за призначенням або організація науково-дослідної роботи, або ефективність наукових досліджень, або рівень підготовки наукових співробітників, або стан підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації, або рівень керівництва діяльністю науково-дослідної установи оцінені як такі, що “не повністю відповідають вимогам”, а з решти елементів (за винятком стану науково-дослідної бази) не більше двох оцінені негативно;

“не готова до виконання завдання за призначенням”, якщо науково-дослідна установа не готова до виконання завдань за призначенням або організація науково-дослідної роботи, або ефективність наукових досліджень, або рівень підготовки наукових співробітників, або стан підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації, або стан науково-дослідної бази, або рівень керівництва діяльністю науково-дослідної установи оцінені як такі, що “не відповідають вимогам”, або з решти елементів (за винятком стану науково-дослідної бази) більше двох оцінені негативно.

5. Військові комісаріати оцінюються:

5.1. Обласний (республіканський):

“готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо він та не менше половини оцінених районних і міських військових комісаріатів оцінені не нижче як “готовий до виконання завдань за призначенням”, а решта – “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”;

“обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо обласний (республіканський) та не менше 70 відсотків районних і міських

військових комісаріатів оцінені не нижче “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”;

“не готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”.

5.2. Районний (міський) військовий комісаріат:

“готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо його організаційна структура відповідає завданням за призначенням, він здатний привести себе в бойову готовність та бути готовим до виконання завдань за призначенням, готовий до проведення мобілізації людських і транспортних ресурсів, професійна підготовка оцінені не нижче “добре”, а решта елементів – не нижче “задовільно”;

“обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо організаційна структура районного (міського) військового комісаріату відповідає завданням за призначенням, він здатний привести себе в бойову готовність та бути готовим до виконання завдань за призначенням, обмежено готовий до проведення мобілізації людських і транспортних ресурсів, обліково-призовна робота, стан виховної та соціально-психологічної роботи, військової дисципліни та правопорядку, охорони державної таємниці, відбору громадян на військову службу за контрактом оцінені “задовільно”, а із решти елементів не більше 30 відсотків оцінені “незадовільно”;

“не готовий до виконання завдань за призначенням”, якщо не відповідає критеріям для оцінювання “обмежено готовий до виконання завдань за призначенням”.

6. У військових частинах та військових комісаріатах усіх рівнів додатковим елементом оцінювання є стан виконання заходів, пов’язаних з проходженням військової служби за контрактом на посадах солдатів, матросів, сержантів та старшин, який оцінюється за показниками:

стан комплектування військової частини сержантами, старшинами та солдатами, матросами, які проходять військову службу за контрактом, за такими критеріями:

якість укомплектованості військових частин військово–службовцями військової служби за контрактом;

якість укомплектованості посад, які визначають бойову здатність, і посад кваліфікованих солдатів (матросів) військовослужбовцями військової служби за контрактом та відповідність цих посад отриманим військовослужбовцями військово-обліковим спеціальностям у навчальних військових частинах (центрах);

стан роботи з підготовки військовослужбовців, прийнятих на військову службу за контрактом, на спеціальних курсах у навчальних військових частинах (центрах);

законність призначення військовослужбовців військової служби за контрактом на посади;

законність присвоєння військовослужбовцям військової служби за контрактом військових звань сержантів та старшин;

відповідність організації та стану обліку особового складу вимогам керівних документів;

стан роботи командування військової частини зі створення відповідних умов проходження військової служби, підвищення рівня соціального та правового захисту військовослужбовців, які проходять військову службу за контрактом, та членів їх сімей.

6.1. Стан виконання заходів, пов'язаних з проходженням військової служби за контрактом на посадах солдатів, матросів, сержантів та старшин, оцінюється:

“задовільно”, якщо в основному робота організована та проводиться згідно з вимогами чинного законодавства України, але під час відпрацювання документів на осіб, прийнятих на військову службу за контрактом (до 10 відсотків), допущено незначні розбіжності, які загалом не впливають на якість обліку особового складу;

“незадовільно”, якщо організація роботи не відповідає критеріям, передбаченим чинним законодавством України, або виявлено більше 10 відсотків розбіжностей.

6.2. Обліково-призовна робота з організації вивчення, відбору громадян України на військову службу за контрактом оцінюється:

“задовільно”, якщо військова частина, військовий комісаріат та територіальний центр комплектування військовослужбовцями за контрактом керівними документами щодо порядку проходження військової служби солдатами, матросами, сержантами і старшинами Збройних Сил України забезпечені; керівним складом та службовими особами зазначені документи вивчені; робота щодо їх виконання організована, план відбору кандидатів на військову службу за контрактом виконано;

“незадовільно”, якщо військова частина, військовий комісаріат та територіальний центр комплектування військовослужбовцями за контрактом керівними документами щодо порядку проходження військової служби солдатами, матросами, сержантами і старшинами Збройних Сил України в повному обсязі не забезпечені, керівним складом та службовими особами зазначені документи не вивчені, робота щодо їх виконання не організована або не виконаний план відбору кандидатів на військову службу за контрактом.

7. Стан бойового чергування оцінюється як спроможність чергових сил запобігати терористичним актам на важливих державних, промислових та військових об'єктах на території України.

Примітки

1) Оцінювання стану бойового чергування з протиповітряної оборони у Збройних Силах України здійснюється із залученням контрольних цілей.

2) Чергові сили за результатами бойового чергування оцінюються як “боєготові” або “небоєготові” за критеріями, визначеними керівними документами з організації та несення бойового чергування.

8. Організації польотів та видів забезпечення, стану безпеки польотів об'єктів авіаційної діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України оцінювання за двома показниками:

стан аварійності;

стан роботи щодо запобігання авіаційним подіям.

8.1. Стан аварійності оцінюється:

“задовільно”, якщо за період, що оцінюється, на даному об'єкті авіаційної діяльності не сталося авіаційних подій з причин, що пов'язані з людським фактором;

“незадовільно”, якщо за період, що оцінюється, на об'єкті авіаційної діяльності відбулися авіаційні події, пов'язані з людським фактором.

8.2. Стан роботи щодо запобігання авіаційним подіям оцінюється:

“задовільно”, якщо основні вимоги нормативно-правових документів з організації польотів, видів їх забезпечення, безпеки польотів авіації виконуються, заходи з усунення або зменшення впливу небезпечних факторів визначені та здійснюються;

“незадовільно”, якщо основні вимоги нормативно-правових документів з організації польотів, видів забезпечення не виконуються;

виявлені факти свідомого приховування авіаційних пригод, мають місце небезпечні авіаційні події, пов'язані з людським фактором.

8.3. Загальний стан безпеки польотів авіації оцінюється:

“забезпечує виконання завдань за призначенням”, якщо за двома показниками об'єкт авіаційної діяльності оцінений “задовільно”;

“не забезпечує виконання завдань за призначенням”, якщо хоча б один з критеріїв оцінений “незадовільно”.

Примітка

Під час оцінювання стану безпеки польотів авіації в органах військового управління враховується стан аварійності у підпорядкованих об'єктах авіаційної діяльності.

МЕТОДИКА

оцінювання наявних спроможностей військ (сил)

(Авторський варіант)¹⁵⁷

I. Загальні положення

1. Ця Методика визначає алгоритм та загальний порядок організації й проведення оцінювання наявних спроможностей військових організаційних структур та органів військового управління Міністерства оборони України, Збройних Сил України.

2. Оцінювання наявних спроможностей військ (сил), зокрема військових організаційних структур та органів військового управління (ВОС та ОВУ) – це процес (процедура), що здійснюється в ході оборонного огляду військ (сил) або окремо між оборонними оглядами для визначення їх стану та готовності до виконання визначених їм завдань за призначенням (далі – ООС).

3. Метою цього Процесу є оцінювання військових організаційних структур та органів військового управління (далі – військ (сил), а саме:

стану укомплектованості особовим складом;

стану (укомплектованість, справність та боєздатність) озброєння та військової техніки) (далі – ОВТ);

відповідності ВОС та ОВУ і ОВТ та їх спроможності вимогам, що пред'являються до них для конкретних умов;

відповідності спроможностей ВОС та ОВУ критеріям ефективності їх оперативного застосування і виконання визначених їм завдань;

оперативних (бойових) спроможностей відповідно до стандартів підготовки;

бойової та мобілізаційної їх готовності та спроможності;

контролю впровадження у них стандартів НАТО;

відповідності їх спроможностей критеріям ефективності оперативного застосування та успішного виконання завдань за призначенням;

визначення недостатніх засобів озброєння, запасів матеріально-технічних та інших для забезпечення спроможностей і пов'язаних з ними ризиків;

визначення нематеріальних підходів для пом'якшення або усунення дефіциту спроможностей та виявлених ризиків, а у разі необхідності, прийняття

¹⁵⁷ Процес даної методики описаний відповідно до Методичних рекомендацій з розробки описів процесів діяльності Міністерства оборони України: затв. Заступником МО України 27.02.2010 р.

матеріальних рішень щодо озброєння, військової техніки та матеріально-технічних засобів;

надання відповідним органам військового управління Збройних Сил України висновків щодо реального стану оцінених військ (сил) та їх спроможності й готовності до виконання завдань за призначенням, а також пропозицій для прийняття відповідних рішень.

4. Оцінювання наявних спроможностей (оперативних, бойових, спеціальних) здійснюється органами військового управління стратегічного, оперативного, тактичного рівня, командирами, начальниками та керівниками структурних підрозділів і організацій в ході оборонного огляду та огляду спроможностей (1 раз на 2 – 3 роки за рішенням Міністра оборони), а також за необхідністю.

5. Оцінювання наявних спроможностей здійснюється з використанням базових компонентів (складові) спроможностей, які застосовуються під час оборонного планування у більшості армій держав – членів НАТО (DOTMLPFI).

6. До проведення огляду та оцінювання спроможностей військ (сил) залучаються Міністерство оборони, Збройні Сили, установи та наукові підрозділи вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти Збройних Сил, а також вітчизняні та іноземні експерти (за згодою) і представники органів управління складових сил оборони, на які покладається виконання завдань з оборони держави.

7. Огляд та оцінювання спроможностей військ (сил) (ООС) за функціональними групами здійснюється з метою:

уточнення складу та змісту функціональних груп спроможностей;

аналізу наявних спроможностей (оперативні, бойові, спеціальні) та формування їх переліку;

аналізу раніше оцінених спроможностей у період між попереднім та поточним оборонними оглядами;

формування даних і пропозицій до Єдиного переліку (каталогу) спроможностей Міноборони, Збройних Сил та інших складових сил оборони, що затверджується Міноборони.

II. Нормативно-правові акти та документи, що використовуються

№ з/п	Тип документу	Дата прийняття (затвердження)
1	Конституція України	1996
2	Закон України “Про основи національної безпеки України”	19.06.2003 № 964–IV
3	Закон України “Про оборону України”	06.12.1991 № 1932–XII

4	Закон України “Про Збройні Сили України”	05.10.2000 №2019–III
5	Постанова Кабінету Міністрів України “Порядок проведення оборонного огляду Міністерством оборони”	31.10. 2018 № 941
6	Наказ Міністерства оборони України “Про затвердження Інструкції про організацію підготовки та проведення інспекційних заходів”	21.07.2011 № 440
7	Наказ Міністерства оборони України та ГШ ЗС України “Про затвердження Порядку оцінювання боєздатності, мобілізаційної готовності та визначення спроможності виконання завдання за призначенням у Міністерстві оборони та Збройних Силах України”	11.10.2019
8	Наказ Генерального штабу Збройних Сил України, “Про Затвердження Інструкції з організації підготовки та проведення перевірок у Збройних Силах України”	02.01.2020 № 1
9	Наказ Генерального штабу Збройних Силах України “Про порядок розроблення (розміщення) стандартів (каталогів завдань) з підготовки та проведення оцінювання за стандартами підготовки Збройних Силах України”	27.01.2020 № 26
10	Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджені Міністром оборони України	12.06.2017
11	Рекомендації з порядку організації проведення оцінювання спроможностей у Збройних Силах України, затверджені Міністром оборони України	07.12.2017
12	Військовий стандарт “Стратегічне планування розвитку спроможностей Збройних Сил України. Аббревіатури”	ВСТ 01.004.005- 2017(01)
13	Військовий стандарт “Стратегічне планування розвитку спроможностей Збройних Сил України. Терміни та визначення”	ВСТ 01.004.006- 2017(01)
14	Військовий стандарт “Воєнна безпека. Стратегічне планування. Терміни та визначення”	ВСТ 01.004.002- 2017(02)

15	Allied Forces Standard) AFS Vol. I (<i>General force standards</i>) – загальні вимоги до спроможностей військ (сил); AFS Vol. II (<i>Standards for Land Forces</i>) – вимоги до спроможностей сухопутних військ; AFS Vol. III (<i>Standards for Air Forces</i>) – вимоги до спроможностей повітряних сил; AFS Vol. IV (<i>Standards for Maritime Forces</i>) – вимоги до спроможностей військово-морських сил; AFS Vol. V (<i>Joint Headquarters</i>) – вимоги до спроможностей об'єднаних штабів; AFS Vol. X (<i>Standards for Special Operations Forces</i>) – вимоги до спроможностей спеціальних операцій.	Стандарти НАТО
----	---	----------------

III. Терміни та визначення, що застосовуються

Бойова готовність – стан військової організаційної структури, який забезпечує виконання нею завдань за призначенням в конкретних умовах обстановки на визначений період часу; складовими є боездатність та час, який необхідний військовій організаційній структурі для приведення у вищу ступінь бойової готовності (доукомплектування особовим складом, справними штатними зразками озброєння і військової техніки, ракетами і боєприпасами, придатними до використання матеріально-технічними засобами);

вимоги до спроможностей (оперативних бойових, спеціальних) – перелік умов (військових, фізичних, технічних тощо), критеріїв та показників виконання завдань, що містяться в керівних документах;

військова організаційна структура (ВОС) – органи військового управління, військові частини (установи, організації), підрозділи, військові комісаріати Збройних Сил України;

результативні (індикативні) показники – показники (критерії), які характеризують рівень досягнення складовими сил оборони визначених цілей і виконання основних завдань;

огляд спроможностей – процедура, що здійснюється у рамках оборонного планування;

огляд спроможностей за функціональними групами – процедура оцінювання функціональних груп спроможностей відповідно до базових компонентів з метою визначення їх відповідності вимогам, що висуваються з урахуванням ситуацій, за яких застосовуватимуться Збройні Сили;

оперативні (бойові) спроможності – сукупність властивостей, які визначають здатність органу військового управління, військової частини (підрозділу, корабля) виконати поставлені завдання відповідно до визначених

стандартів;

спроможність (оперативна, бойова, спеціальна) – здатність органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил або сукупності сил і засобів сил оборони виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів;

спроможності критичні – ті, що є абсолютно важливими для досягнення необхідного результату (ефекту) відповідною структурою та потребують створення (розвитку) й утримання у пріоритетному порядку;

спроможності наявні – ті, що є у розпорядженні відповідного командира (начальника) для виконання завдань, які можуть бути недостатніми для досягнення необхідного результату (ефекту);

спроможність військовослужбовця – рівень його теоретичних знань та практичних умінь, психологічні та фізичні якості, які необхідно мати для виконання функціональних обов'язків за займаною посадою;

спроможності – кількісні та якісні показники, що характеризують здатність складових сил оборони виконувати покладені на них завдання щодо оборони держави і відбиття збройної агресії проти України з урахуванням наявних можливостей держави;

наявні спроможності – ті, що є у розпорядженні відповідного командира (начальника) для виконання завдань, але можуть бути недостатніми для досягнення необхідного результату (ефекту);

критичні спроможності – ті, що є абсолютно важливими для досягнення необхідного результату (ефекту) відповідною структурою та потребують створення (розвитку) та утримання у пріоритетному порядку;

інші терміни та визначення вживаються у значенні, наведеному в Законах України “Про національну безпеку України”, “Про оборону України”, “Про Збройні Сили України” та інших нормативно-правових актах і керівних документах та військових стандартах.

IV. Входи процесу

Вхідними даними для процесу ООС є:

визначені законами України засади внутрішньої і зовнішньої політики у сфері національної безпеки і оборони держави;

визначені цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів, а також уточнені, за необхідності, завдання сил оборони;

висновки за результатами аналізу досягнень воєнної науки та новітніх технологій військового призначення, досвіду застосування Збройних Сил в воєнних діях і міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки, розвитку форм і способів ведення збройної боротьби;

орієнтовний перелік (Каталог) спроможностей Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони;

орієнтовні прогностичні показники можливостей держави у задоволенні потреб оборони людськими, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами (показники виробництва військової техніки та озброєння підприємствами національного оборонно-промислового комплексу, можливості оборонних закупівель за кордоном, виробництва в кооперації, лізингу та інших форм військово-технічного співробітництва);

результати оборонного огляду та огляду спроможностей;

звіти про результати проведення огляду спроможностей за функціональними групами спроможностей у Міноборони, Збройних Силах та інших складових сил оборони;

підсумкові документи (рекомендації) за результатами оцінювання окремих спроможностей Міноборони, Збройних Силах та інших складових сил оборони.

V. Виходи процесу

Вихідними даними (індикаторами) процесу ООС є кінцеві результати їх оцінювання для оборонного планування заходів, спрямованих на досягнення потрібного стану наявних спроможностей.

VI. Споживачі методики

Споживачами цієї методики є:

Міністерство оборони України;

Головне управління оборонного планування Генерального штабу Збройних Сил України;

командування видів Збройних Сил України;

командування окремих родів військ, сил Збройних Сил України.

VII. Опис Методики

Методика оцінювання наявних спроможностей ВОС та ОВУ Міністерства оборони України, Збройних Сил України (далі – Процес) рекомендується здійснювати шляхом дискретних (окремих послідовних) кроків для перетворення вхідних даних та отримання конкретних проміжних й кінцевого результатів.

Крок 1. Розроблення алгоритму Процесу оцінювання наявних спроможностей ВОС та ОВУ.

Алгоритм оцінювання спроможностей може мати узагальнюючий характер і складатися з кількох компонентів (блоків) етапів та процедур, які об'єднуюватимуть певне коло дій однієї спрямованості (рис. 16).

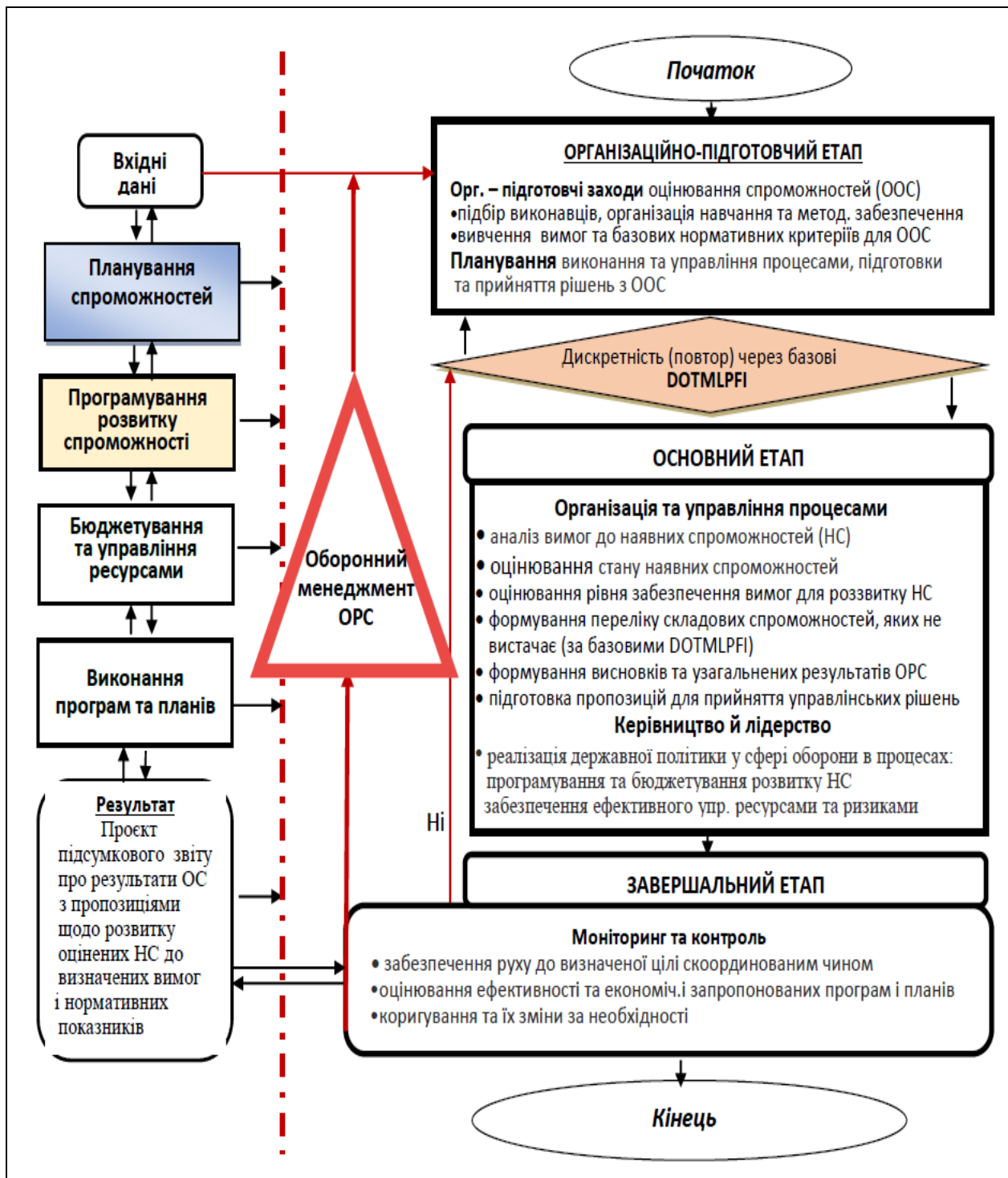


Рис. 16. Варіант алгоритму Методики оцінювання наявних спроможностей військ (сил)

Крок 2. Оцінювання вимог до наявних спроможностей ВОС та ОВУ, що підлягають оцінюванню.

Вимоги ґрунтуються на стандартних характеристиках, визначених керівними документами, зокрема *Формуляром (ч. I)* та іншими, але кількісні їх

показники можуть відрізнятись від стандартних та відповідати реальним умовам.

Враховуючи складові категорії спроможностей, опис вимог до спроможностей доцільно здійснити у вигляді таблиць, що наведені у Рекомендаціях до цієї Методики (додаток 7).

Крок 3. Оцінювання наявних спроможностей військ (сил) тощо.

Наявні спроможності (НС) рекомендується оцінювати за визначеними їм завданнями за призначенням, вимогами та умовами, що передбачає:

структуру та склад наявних підрозділів ВОС та ОВУ за видами та родами військ залежно від їх здатності виконувати завдання з необхідним рівнем ефективності;

рівень підготовленості та вишкілу особового складу за видами і родами військ (годин нальоту, кількості проведених навчань, рівня технічної підготовленості відповідно до термінів служби тощо).

наявність необхідних зразків озброєння та військової техніки для виконання завдань за ситуаціями з урахуванням їх технічного стану, етапу життєвого циклу і здатності виконувати спільні завдання;

стан та здатність систем матеріально-технічного забезпечення (логістики) до виконання завдань за ситуаціями, у тому числі кількості матеріальних запасів та здатності до їх поповнення і зберігання в належних умовах;

наявну військову інфраструктуру та її здатність підтримувати життєдіяльність військових підрозділів і забезпечувати виконання визначених спільних завдань за прогнозованими ситуаціями;

наявні сили і засоби, які підлягають утилізації (окремі елементи інфраструктури, озброєння та військової техніки, боєприпасів, компонентів палива, матеріальних засобів та інших елементів, які протягом прогнозованого періоду неможливо буде задіяти для виконання визначених завдань за призначенням).

Оцінювання наявних спроможностей ВОС та ОВУ рекомендується здійснювати за показниками (критеріями), наведеними у додатку 5 до цієї монографії.

Крок 4. За результатами оцінювання наявної структури за складовими спроможностями DOTMLPFI оцінюється визначений рівень забезпечення вимог для функціонування та розвитку. Це дає змогу визначати певні відхилення (сильні та слабкі сторони) наявних спроможностей від потреб для виконання визначених завдань за призначенням.

Результатами цього кроку має бути перелік і характеристики оцінених наявних спроможностей ВОС та ОВУ, які можна використати для забезпечення оборони держави на визначений період.

Крок 5. Формування Переліку спроможностей ВОС та ОВУ, яких не вистачає для виконання визначених завдань за призначенням, визначення обсягу, видів та вартості ресурсів, необхідних для їх виконання.

Крок 6. Формування кінцевих результатів ООС ВОС та ОВУ

Кінцеві результати ООС мають містити пропозиції щодо прийняття матеріальних та нематеріальних управлінських рішень:

- підтримання наявних спроможностей;
- нaroщування (удосконалення) базових компонентів (складових) спроможностей;
- формування нових спроможностей;
- позбавлення від надлишкових спроможностей.

VIII. Записи результатів

Дані оцінювання наявних спроможностей описуються за окремою шкалою, наведеною у Рекомендаціях (додаток 7).

Крайні значення цієї шкали вказують на повну відсутність необхідних спроможностей для виконання визначених завдань за призначенням або критичний надлишок зайвих спроможностей (наявні можливості повністю не відповідають завданням за призначенням) ВОС та ОВУ, що оцінюється.

Результат порівняння є підставою для розроблення відповідного плану усунення слабких сторін для досягнення відповідних до визначених вимог і завдань спроможностей.

Крок 7. Вироблення пропозицій щодо досягнення відповідних до визначених вимог наявних спроможностей шляхом зміцнення певних категорій спроможностей, до яких належать:

- система управління, кадрова політика;
- військова освіта та наука; економічна та господарська діяльність;
- забезпечення ОВТ, включаючи новими та модернізованими зразками, з урахуванням їх життєвого циклу;
- підготовка сил;
- матеріально-технічне забезпечення;
- медичне забезпечення;
- військова інфраструктура.

Основні показники та критерії оцінювання спроможностей ВОС та ОВУ наведені у додатку 5 до монографії.

IX. Внесення змін

1. Шляхами нарощування спроможностей можуть бути:

- удосконалення доктрин, основ застосування, структур органів військового управління та військових частин;
- впровадження нових форм і методів ведення бойових дій;
- покращення системи відбору, навчання, підготовки та мотивації персоналу тощо.

2. Пропозиції можуть включати заходи щодо:
підтримання наявних спроможностей;
наращування наявних спроможностей;
формування нових спроможностей;
позбавлення від надлишкових спроможностей.

3. Періодичність перегляду методики процесу

Процес може переглядається (змінюватися) один раз на три роки, а у разі потреби – позачергово для імплементації введених в дію законів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, норм, правил, стандартів та інших нормативно-правових актів, а також у разі виявлення невідповідностей в ході проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів МО України.

РЕКОМЕНДАЦІЇ **до Методики оцінювання наявних спроможностей військ (сил)**

(Авторський варіант)

I. Загальні положення

1. Рекомендації щодо оцінювання наявних спроможностей військ (сил) (далі – Рекомендації) розробляються Міністерством оборони України спільно з представниками структурних підрозділів Генерального штабу Збройних Сил України на виконання рішення Міністра оборони України для формування єдиного порядку й методики оцінювання їх спроможності з урахуванням підходів, прийнятих у арміях держав – членів НАТО.

2. Рекомендації розробляються з метою впорядкування у Міністерстві оборони України, Генеральному штабі Збройних Сил України та організаційних структурах й органах військового управління Збройних Сил України (далі – ВОС та ОВУ) процесів та процедур з визначення й оцінювання їх спроможностей з урахуванням базових компонентів (складових) спроможностей, наведених у системі DOTMLPFI, що використовується у збройних силах держав – членів НАТО, та під час оборонного планування в Збройних Силах України.

3. Терміни та визначення у цих Рекомендаціях вживаються у значеннях, що наведені в Законі України “Про національну безпеку України” від 21.06.2018 № 2469-VIII, постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку проведення оборонного огляду Міністерством оборони” від 31.10.2018 № 941, Рекомендаціях з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджених Міністром оборони України 12.06.2017, Рекомендаціях з порядку організації проведення оцінювання спроможностей у Збройних Силах України, затверджених Міністром оборони України 07.12.2017, Тимчасових рекомендаціях з проведення огляду спроможностей за функціональними групами спроможностей в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони, затверджених Міністром оборони України 18.10.2018, Військових стандартах й інших нормативно-правових актах та документах.

II. Рекомендації до організаційно – підготовчого етапу

1. Керівництво процесом оцінювання спроможностей.

1.1. Ініціаторами огляду та оцінювання спроможностей (далі – ООС), окрім керівників ВОС та ОВУ можуть бути керівники органів військового управління стратегічного, оперативного та тактичного рівнів.

У разі потреби у проведенні ООС, ініціатор може покласти завдання підпорядкованому керівнику підрозділу оборонного планування чи іншій посадовій особі з оборонного планування, щодо порушення ініціативи про проведення ООС у відповідній ВОС та ОВУ.

1.2. Після отримання завдання керівник зазначеного підрозділу оборонного планування чи посадова особа доповідає про необхідність проведення ООС по команді керівнику підрозділу оборонного планування виду, роду військ, сил Збройних Сил, органу військового управління, безпосередньо підпорядкованого Генеральному штабу Збройних Сил.

У доповіді зазначається проблема, яка потребує вирішення, та обґрунтовується необхідність проведення ООС.

1.3. Керівник підрозділу оборонного планування виду, роду військ, сил Збройних Сил, органу військового управління, підпорядкованого безпосередньо Генеральному штабу Збройних Сил, доповідає пропозиції щодо необхідності проведення ООС керівнику підрозділу оборонного планування Генерального штабу Збройних Сил України.

1.4. Керівник підрозділу оборонного планування Генерального штабу Збройних Сил України аналізує отримані пропозиції, об'єднує ті, що стосуються одного напрямку дослідження та готує проект розпорядчого документу Міністерства оборони України або Генерального штабу Збройних Сил України (наказ, розпорядження, доручення) про проведення ООС у відповідній ВОС та ОВУ.

У розпорядчому документі визначається посадова особа, яка призначається керівником робочої групи і відповідатиме за проведення ООС.

Відповідальність за проведення ООС покладається на посадову особу, яка визначена відповідальною за планування розвитку спроможностей / функціональної групи спроможностей.

Під час ООС керівник підрозділу оборонного планування Генерального штабу Збройних Сил України визначає фахівців з питань оборонного планування до складу робочих груп, які проводитимуть ООС, та здійснює загальне керівництво процесами ООС у Збройних Силах.

2. Після видання розпорядчого документа про проведення ООС у певному ВОС та ОВУ ініціатором ООС розробляються та затверджуються Методичні рекомендації з проведення ООС, які мають містити:

проблему, яка потребує розв'язання та завдання ООС;

склад робочої групи, яка проводитиме ООС та її повноваження;

ВОС та ОВУ, які підлягають оцінюванню;

вимоги, умови та завдання, які мають враховуватися при ООС;

терміни проведення (план-графік) ООС з визначенням загального терміну та термінів проведення окремих його етапів;

методику проведення ООС, порядок проведення оцінювання на кожному етапі (особливості чи відхилення від загальної методики, наведеної в цих Рекомендаціях);

умови оцінювання, порядок роботи та забезпечення (матеріально-технічного, фінансового, науково-методологічного тощо) робочої групи;

значення основних термінів, визначень та абревіатур, які використовуватимуться під час ООС;

порядок керівництва ООС;

форму та терміни подання на затвердження підсумкового документу за результатами ООС.

3. Для проведення оцінювання спроможностей військ (сил) утворюється робоча група, яку очолює Голова робочої групи.

Склад робочої групи визначається відповідальним за проведення ООС на підставі пропозицій, які надаються ініціатором ООС.

Склад робочої групи повинен відповідати меті і масштабу ООС та включати керівника, секретаря і членів робочої групи.

Членами робочої групи доцільно визначати:

експерта, який може оцінити спроможності;

фахівця підрозділу, який займається процесом ПОС, володіє необхідними методиками з проведення ООС та знає, як організувати та проводити ООС;

представників:

органу військового управління, у підпорядкуванні якого знаходиться об'єкт оцінювання і який має знання щодо порядку його бойового (практичного) застосування в операції, бойових (спеціальних) діях на загальному оперативному фоні;

цивільної організації, який може надавати незалежні рекомендації та оцінки під час процесу ООС;

наукової установи, який володіє необхідними знаннями і навиками з проведення досліджень;

інспекційного органу за напрямом діяльності об'єкта оцінювання;

підрозділу, який практично застосовує об'єкт дослідження на полі бою чи в інших умовах застосування;

фахівців, який може оцінити прогнозовані фінансові витрати на реалізацію пропозицій за результатами ООС;

який займається розробленням чи закупівлею озброєння та військової техніки, у разі якщо дослідження стосується цього напрямку.

Секретар робочої групи, як правило, призначається від органу оборонного планування виду, окремого роду військ, сил Збройних Сил. До обов'язків секретаря входить організаторська робота та узагальнення даних ООС.

III. Рекомендації до основного етапу

1. Огляд та оцінювання спроможності військ (сил) здійснюється за такими етапами:

організаційно-підготовчий;
основний;
завершальний.

2. Оцінювання вимог до наявних спроможностей військ (сил), що підлягають оцінюванню

2.1. Вимоги до спроможностей військ (сил) – це перелік їх властивостей (оперативних, бойових, спеціальних) щодо ефективного виконання ними поставлених їм завдань з оборони України за певних умов і стандартів.

2.2. Вимоги до спроможностей військ (сил) оцінюються з урахуванням визначених нормативними документами завдань (Положення, Статути, Формуляри ч.1, тощо) щодо їх підготовки та застосування, а також вимог бойових статутів для з'єднань, частин та підрозділів, настанов з бойового застосування для спеціальних військ (сил), інших чинних нормативно-правових актів.

2.3. Вимоги до спроможностей військ (сил) для виконання завдань об'єднуються в одну матрицю і слугують вихідними даними для оцінювання їх спроможності виконувати визначені їм завдання за призначенням у наявних умовах.

3. Оцінювання умов для функціонування військ (сил) і підтримання наявних спроможностей

3.1. Перелік умов та критеріїв виконання завдань (військові, фізичні, цивільні) – це вимоги до спроможностей, який включає визначення кількісних показників реальних умов, які можуть виникнути в ході виконання визначених завдань.

Вони ґрунтуються на вимогах, визначених законодавчими та іншими нормативно-правовими актами та керівними документами стандартних характеристиках, кількісні показники яких мають відповідати реальним умовам.

3.2. Перелік умов та критеріїв виконання поставлених завдань здійснюється за окремими категоріями: готовність військ (сил), розвідка, розгортання та мобільність, застосування військ (сил), управління та зв'язок, логістика (тилове, технічне та медичне забезпечення), живучість та захист військ (сил) тощо.

3.3. Для оцінювання і опису наявних спроможностей враховуються умови (географічні, кліматичні, суспільно-політичні, суто військові, техногенні тощо), в яких війська (сили), що оцінюються, мають виконуватися визначені їм нормативно-правовими актами та документами (Положення, Формуляри частина 1, тощо) завдання за призначенням.

При цьому використовуються стандартні каталоги умов, що містять інформацію за трьома напрямками оцінювання – фізичне середовище, військові умови застосування та цивільне середовище або суспільство.

4. Обґрунтування сукупності показників (критеріїв) для визначення й оцінювання наявних спроможностей військ (сил)

4.1. Загальними показниками (критеріями) за Методикою оцінювання наявних спроможностей військ (сил) нормативно – правовими актами рекомендуються:

відповідність основним завданням даних військ (сил) за призначенням;

здатність приведення їх у бойову готовність та в умовах особливого періоду і бути готовими до виконання завдань за призначенням;

показники наявного стану:

бойового чергування (ОВУ, військ (сил), що залучаються до несення бойового чергування);

оперативної підготовки (ОВУ стратегічної й оперативної ланок управління);

бойової підготовки;

виховної та соціально-психологічної роботи;

військової дисципліни та правопорядку;

кадрової роботи з особовим складом;

озброєння та військової техніки;

тилового забезпечення;

квартирно-експлуатаційного забезпечення, у тому числі забезпеченість особового складу житлом;

фінансово-господарської діяльності;

медичного забезпечення;

служби військ;

охорони державної таємниці;

пожежної безпеки;

екологічної безпеки;

керівництва ВОС та ОВУ.

4.2. Проміжними результатами ООС можуть бути:

відповідність наявних спроможностей визначеним завданням за призначенням;

незначне перевищення необхідних спроможностей (від 60 до 90 відсотків наявних сил і засобів можуть використовуватися для виконання завдань за призначенням, решта є надлишковими);

перевищення необхідних спроможностей (від 40 до 60 відсотків наявних сил і засобів можуть бути використані для виконання завдань за призначенням; завдань Збройних Сил у прогнозованих сценаріях оборонного планування, решта є надлишковими);

суттєве перевищення необхідних спроможностей (від 10 до 40 відсотків наявних сил і засобів може використовуватися для виконання завдань за призначенням, решта є надлишковими);

критичне перевищення необхідних спроможностей (менше 10 відсотків наявних сил і засобів може використовуватися для виконання завдань за призначенням, решта сил і засобів взагалі не потрібні);

незначна нестача необхідних спроможностей (від 10 до 40 відсотків сил і засобів недостає для виконання завдань за призначенням);

нестача необхідних спроможностей (потреба в силах і засобах для виконання завдань за призначенням перевищує наявні від 40 до 60 відсотків);

суттєва нестача необхідних спроможностей (потреба в силах і засобах для виконання завдань за призначенням перевищує наявні на 60 до 90 відсотків);

критична нестача необхідних спроможностей (більше 90% сил і засобів відсутні для виконання завдань за призначенням).

5. Особливість оцінювання окремих елементів військ (сил)

5.1. У структурах авіаційної діяльності Збройних Сил України (ОВУ, військові частини) та Міністерства оборони України (установи та організації, які є складовою частиною авіаційної системи) – стан організації льотної роботи та її всебічного забезпечення, рівня льотно-методичної підготовки, фактичного рівня вишколу льотного складу, відповідності присвоєної класної кваліфікації, стану безпеки польотів.

Оцінювання організації польотів та видів їх забезпечення, стану безпеки польотів об'єктів авіаційної діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України здійснюється за індикаторами (показниками): стан аварійності та стан роботи з запобігання авіаційним подіям.

5.2. На арсеналах, базах, складах озброєння, ракет і боєприпасів, паливо-мастильних матеріалів, інших вибухопожежонебезпечних об'єктах Збройних Сил України додатково оцінюється стан забезпечення живучості та вибухопожежобезпеки відповідно до вимог керівних документів.

5.3. У військових навчальних закладах (ВВНЗ, ВНП ВНЗ), навчальних центрах (далі – НЦ) стан бойової підготовки перевіряється тільки у військових частинах (підрозділах) забезпечення, додатковими індикаторами є стан:

навчальної роботи; методичної роботи;

наукової та науково-технічної діяльності (крім НЦ);

кадрового забезпечення за спеціальностями підготовки військових фахівців;

інформаційного забезпечення;

навчально-матеріальної бази; рівень підготовки постійного та змінного складу;

озброєння і військової техніки, тренувальних комплексів, тренажерів, лабораторного обладнання, полігонів та ефективність їх використання у навчальному процесі перевіряється під час перевірки навчально-матеріальної бази.

5.4. У науково-дослідних установах:
стан наукової і науково-технічної діяльності;
рівень професійної підготовки постійного складу в обсязі спеціальної підготовки (згідно зі змістом плану професійної підготовки, орієнтованої на призначення та завдання науково-дослідної установи).

Примітка

У наведених структурах стан бойової підготовки та здатність їх об'єктів до переведення у бойову готовність не оцінюється.

5.5. У структурних підрозділах Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, штабах командувань видів Збройних Сил України, інших органах військового управління, які наділені функціями замовника, науково-дослідних установах Збройних Сил України, вищих військових навчальних закладах III - IV рівнів акредитації (далі – ВВНЗ) – стан наукової і науково-технічної діяльності.

5.6. У військових комісаріатах стан тилу, медичного забезпечення, екологічної безпеки не перевіряється; з бойової підготовки оцінюється професійна підготовка офіцерів, а додатковими елементами з ООС є стан виконання заходів, пов'язаних з підготовкою та проведенням призову громадян на строкову військову службу, відбору громадян для служби у військовому резерві Збройних Сил України, вступу до ВВНЗ (ВНП ВНЗ), а у територіальних центрах комплектування військово–службовцями військової служби за контрактом, крім того, відбору громадян для проходження військової служби за контрактом на посадах рядового, сержантського і старшинського складу.

5.7. У військових частинах та підрозділах видів Збройних Сил України, визначених для участі а міжнародних миротворчих операціях оцінювання окремих елементів здійснюється з урахуванням особливостей, які визначаються відповідними нормативними актами і керівними документами Міністра оборони України та начальника Генерального штабу Збройних Сил України.

Примітка

Для оцінювання спроможностей військових частин та підрозділів видів Збройних Сил України, визначених для участі в міжнародних миротворчих операціях, допускаються лише посадові особи, які сертифіковані за процедурами НАТО, ЄС чи ПСАО відповідно.

5.8. Відповідність організаційної структури основним завданням (завданням за призначенням) оцінюється за показниками:

знання посадовими особами основних завдань (завдань за призначенням);
виконання спланованих організаційних заходів;
наявність Положень у цих структурах та повнота визначення їх завдань;
наявність та повнота відпрацювання Формулярів (частина 1) військових частин та установ;

наявність функціональних обов'язків посадових осіб з урахуванням, що повинні вирішувати підпорядковані підрозділи;
 визначення функцій та завдань підпорядкованим підрозділам;
 відповідність штату чинній нормативно-правовій базі;
 відповідність організаційної структури основним завданням (завданням за призначенням).

Ці дані визначаються за допомогою шкали (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінювання наявних спроможностей

№ з/п	Значення шкали	Стан спроможностей
1	-8	Повна відсутність наявних спроможностей для виконання завдань за призначенням
2	-6	Критична відсутність необхідних спроможностей, яких можна досягти у довготривалій перспективі із значними витратами
3	-4	Значна відсутність необхідних спроможностей, яких можна досягти у середньостроковій перспективі із значними витратами
4	-2	Відсутність деяких спроможностей, яких можна досягти за короткий проміжок часу з мінімальними витратами
5	0	Повна відповідність наявних спроможностей для виконання завдань за призначенням
6	+2	Деякий надлишок спроможностей (більша частина наявних відповідають завданням за призначенням, решта є зайвими або надлишковими)
7	+4	Значний надлишок спроможностей (близько половини наявних відповідають завданням за призначенням, решта є зайвими або надлишковими)
8	+6	Критичний надлишок спроможностей (лише незначна частина наявних відповідають завданням за призначенням, решта є зайвими або надлишковими)
9	+8	Усі наявні спроможності є надлишковими (повністю не відповідають завданням за призначенням)

6. За підсумками ООС формуються висновки щодо стану оцінених спроможностей ВОС та ОВУ, а саме про:

відповідність наявних його спроможностей типовим завданням Збройних Сил за сценаріями оборонного планування;

незначне перевищення спроможностей (від 60 до 90 відсотків наявних сил і засобів можуть використовуватися для виконання визначених завдань за призначенням, решта є надлишковими);

перевищення наявних спроможностей (від 40 до 60 відсотків сил і засобів можуть бути використані для виконання завдань за призначенням, решта є надлишковими);

суттєве перевищення спроможностей (від 10 до 40 відсотків наявних сил і засобів може використовуватися для виконання завдань за призначенням, решта є надлишковими);

критичне перевищення спроможностей (менше 10 відсотків наявних сил і засобів може використовуватися для виконання завдань за призначенням, решта сил і засобів взагалі не потрібні);

незначна нестача спроможностей (від 10 до 40 відсотків сил і засобів недостає для виконання визначених завдань за призначенням);

нестача спроможностей (потреба в силах і засобах для виконання завдань за призначенням перевищує наявні від 40 до 60 відсотків);

суттєва нестача спроможностей (потреба в силах і засобах для виконання завдань за призначенням перевищує наявні на 60 до 90 відсотків);

критична нестача спроможностей (більше 90% сил і засобів відсутні для виконання завдань за призначенням).

Зазначені висновки відображаються у підсумковому документі, що розробляється за результатом оцінювання та підсумовує увесь процес ООС.

7. Висновки про стан та готовність військ (сил), що оцінюються, мають містити пропозиції щодо визначення чи оновлення вимог до спроможностей, усунення недоліків та обґрунтування узгоджених, реалістичних рішень щодо процесу функціонування наявних спроможностей.

7.1. Пропозиції щодо досягнення визначених вимог наявних спроможностей визначаються з урахуванням зміцнення певних категорій спроможностей, до яких належать:

система управління – заходи з удосконалення існуючої системи управління військами (силами), включаючи стратегічну ланку (для України взаємодію в межах сектору безпеки і оборони України);

кадрова політика – заходи, які передбачають визначення майбутніх кадрових потреб, формування кадрового складу збройних сил, проходження військової служби військовослужбовцями, умови залучення цивільного персоналу для виконання завдань у інтересах оборони;

військова освіта та наука – заходи щодо вдосконалення функціонування системи досліджень з метою виконання завдань у прогнозованих сценаріях та ситуаціях, напрями наукових робіт, вироблення тактико-технічних вимог для

створення нових видів озброєння і військової техніки, застосування її при виконанні визначених завдань;

економічна та господарська діяльність – заходи, які передбачають економічну діяльність у інтересах оборони держави та удосконалення, включаючи господарське забезпечення сил і засобів та їх дій у прогнозованих сценаріях;

забезпечення ОВТ – заходи щодо оснащення сил оборони озброєнням і військовою технікою, включаючи нові та модернізовані зразки, з урахуванням їх життєвого циклу;

підготовка сил – заходи із бойової та інших видів підготовки особового складу військ (сил) для виконання ними спільних завдань за прогнозованими ситуаціями;

матеріально-технічне забезпечення – заходи щодо створення (підтримання) системи матеріально-технічного забезпечення з урахуванням амбіційних спроможностей сил оборони;

медичне забезпечення – заходи з медичного забезпечення сил оборони;

військова інфраструктура – заходи з формування, підтримання та удосконалення наявної інфраструктури, що забезпечує силам оборони виконання завдань за прогнозованими ситуаціями.

Ці заходи мають передбачати технічне вдосконалення системи управління – створення комплексів АСУ та зв'язку, які відповідають визначеним вимогам, організаційні заходи – побудова і організація управлінських ланок та вдосконалення їх взаємодії, забезпечення стійкості управління тощо.

7.2. Опис пропозицій для формування наявних спроможностей за визначеними вимогами здійснюється у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Варіант форми опису пропозицій для зміцнення наявних спроможностей

№ з/п	Назви підрозділів та їх категорії (засоби, що можуть залучатися)	Оцінка відповідності наявної спроможності	Система управління	Кадрова політика	Військова освіта та наука	Економічна і Господарська діяльність	Забезпечення ОВТ	Підготовка	Матеріально-технічне забезпечення	Медичне забезпечення	Військова інфраструктура
<i>Категорія (складова) спроможності</i>											
1			Ф	П	П	П	Ф	Ф	Ф	Н	У

П – підтримувати, Н – нарощувати, Ф – формувати, У – утилізувати

7.3. За результатами аналізу табл. 2 здійснюють подальші кроки з вироблення пропозицій для підтримання оцінених спроможностей, визначення вартісної їх складової для досягнення у довгостроковій перспективі. Вона включає вартість ресурсів для:

створення нових спроможностей (вартість створюваної промислової бази, навчання кадрів, створення інфраструктури та інших складових елементів за прогнозований період часу);

нарощування наявних спроможностей (вартість створення додаткових складових спроможностей за прогнозований період;

підтримання наявних, створених і нарощуваних спроможностей (вартість утримання наявних ресурсів, вартість утримання ресурсів які створюватимуться у перспективі для певного проміжку часу, вартість утримання ресурсів які нарощуватимуться для певного проміжку часу);

утилізації надлишкових ресурсів у прогнозованій перспективі.

8. Варіант єдиних показників для оцінювання спроможностей військ (сил), визначених на основі чинних наказів МО України та ГШ ЗС України, наведений у додатку 5 цієї монографії.

IV. Рекомендації до завершального етапу

1. Після проведення ООС ініціатор проводить робочу зустріч (семінар, круглий стіл, обговорення) учасників робочої групи для підбиття підсумків ООС та обґрунтування його результатів.

На робочу зустріч можуть бути також запрошені партнери та зацікавлені сторони.

Під час робочої зустрічі учасники процесу ООС перевіряють проміжні результати ООС, обговорюють зміст кінцевого рішення за результатами ООС, узгоджують остаточний його варіант.

Рішення оформлюється окремим документом (звіт за результатом аналізу вимог, звіт за результатом аналізу недоліків тощо) та затверджується посадовою особою, відповідальною за проведення ООС.

2. Завершальний етап огляду та оцінювання спроможностей ВОС та ОБУ включає узагальнення результатів виконання робочою групою плану заходів та подання за призначенням проєкту підсумкового документу (звіту) про його результати з пропозиціями щодо доведення оцінених наявних спроможностей до визначених вимог. Цей документ складається за варіантом та формою, наведеною у додатку 1 до цих Рекомендацій.

3. Підсумковий документ має містити пропозиції для матеріальних та нематеріальних управлінських рішень щодо:

підтримання наявних спроможностей;

нарощування (удосконалення) базових компонентів (складових) спроможностей;

формування нових спроможностей;

позбавлення від надлишкових спроможностей.

Примітки

Підтримання наявних спроможностей включає проведення заходів за визначеними базовими компонентами (складовими) з метою забезпечення необхідного стану і здатності наявних сил і засобів виконувати типові завдання Збройних Сил за сценаріями оборонного планування.

Нарощування (удосконалення) базових компонентів (складових) спроможностей означає якісне оснащення військ (сил), поповнення їх силами і засобами, удосконалення складу і структури підрозділів, їх підготовки, комплектування, уточнення чи внесення змін до доктринальних документів тощо з метою досягнення прийняттого рівня спроможностей для виконання поставлених їм завдань.

Формування нових спроможностей, як правило, вимагає створення нових підрозділів Збройних Сил (переформування існуючих), нових систем озброєння та військової техніки, управління та інших складових для виконання типових завдань Збройних Сил за прогнозованими сценаріями оборонного планування. Для формування нової спроможності (закупівлі нового озброєння) може розроблятися та реалізовуватися у визначені обмежені терміни відповідний проект. Такі проекти поєднуються в програму розвитку та підтримки виду озброєння та реалізуються протягом усього життєвого циклу цього озброєння.

Позбавлення від надлишкових спроможностей передбачає обґрунтоване вивільнення від утримання цих спроможностей шляхом: їх реалізації, передачі встановленим порядком для виконання завдань іншими військовими організаційними структурами; скорочення військових частин і підрозділів; оптимізацію військової інфраструктури. Урегулювання питання щодо позбавлення від надлишкових спроможностей також проводиться шляхом перерозподілу завдань з метою реалізації наявних спроможностей.

4. У ході завершального етапу ООС робоча група забезпечує:

1) доопрацювання проекту підсумкового документу (звіту) про результати проведення ООС з урахуванням отриманих зауважень та пропозицій за формою, наведеною у додатку 2 до цих Рекомендацій;

2) відпрацювання інформаційно-аналітичного матеріалу, який узагальнює результати ООС та який використовується під час прийняття державних рішень щодо забезпечення оборони держави;

3) розроблення пропозицій щодо підготовки проектів необхідних законодавчих та інших нормативно-правових актів;

4) визначення переліку ризиків за результатами ООС та шляхів їх усунення чи мінімізації.

ПІДСУМКОВИЙ ДОКУМЕНТ
за результатом оцінювання спроможностей
(*Варіант*)

(назва ВОС чи ОБУ)

1. Передмова (до 1 арк.).
2. Опис оперативного середовища в контексті ООС (до 5 арк.):
аналіз вимог стратегічних документів стосовно ООС;
загальний аналіз наявних вимог та умов, врахованих в ході ООС;
результат оцінювання об'єднаних оперативних концепцій з підготовки,
застосування та забезпечення в частині, що стосується даного ВОС та ОБУ;
3. Опис загроз і небезпек у оперативному середовищі, у тій їх частині, на
які має вплив об'єкт процесу ООС (до 0,5 арк.).
4. Опис процесу оцінювання (до 3 арк.).
5. Пропозиції за результатом ООС щодо:
доктринальних документів;
організаційної структури і складу;
підготовки;
забезпеченості особовим складом, озброєнням, військовою технікою,
обладнанням, матеріально-технічними засобами та іншими ресурсами;
рівня військової освіти та науки;
військового та цивільного персоналу;
військової інфраструктури;
доктринальної, оперативної (бойова) та технічної сумісності.

Додаток 2
до Рекомендацій

ПРОПОЗИЦІЇ
до плану розвитку оцінених наявних спроможностей військ (сил)
(Варіант форми)

Базовий компонент (складова) спроможності	Сильні та слабкі сторони	Пропозиції щодо зміцнення (послаблення) сторін	Відповідальний виконавець та співвиконавці	Орієнтовні потреби (у грн)	Термін виконання
Доктринальна база					
Організаційна структура і склад					
Підготовка					
Ресурсне забезпечення (ОВТ, обладнанням, МТЗ та іншими ресурсами)					
Якість управління та освіти					
Персонал					
Військова інфраструктура					
Доктринальна, оперативна (бойова) та технічна сумісність					

1. Закон України “Про національну безпеку України” від 21.06.2018 № 2469-VIII.
2. Гарі Букур Марку, Філіпп Флурі, Тодор Тагарев. Оборонний менеджмент: Ознайомлення. Женева: ДКЗС, 2009. 214 с.
3. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В.П. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 816 с.
4. Руснак І. С., Петренко А. Г., Яковенко А. В., Романюк І. М., Кохно В. Д. Оборонне планування на основі спроможностей: особливості та перспективи впровадження. *Наука і оборона. 2017. № 2. С. 3–10.*
5. Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. *Наука і оборона. 2019. № 2. С. 3–8.*
6. Романченко І. С., Богданович В. Ю., Денежкін М. М. Теоретико-методологічні засади побудови системи управління ефективністю планування та виконання програм розвитку Збройних Сил України. *Наука і оборона. 2015. № 3 – 4. С. 50–55.*
7. Фролов В. С., Устименко О. В. Особливості впровадження в ЗС України систем військового управління за принципами та стандартами НАТО. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. 2018. № 3. С. 18–26.*
8. Денежкін М. М., Плахута О. Л. Стандарти НАТО та оборонне планування в Збройних Силах України. *Зб. наук. пр. ЦНДІ ЗСУ. Київ, 2016. № 3. С. 121–131.*
9. Устименко О. В., Білик В. І. Планування розвитку спроможностей сил оборони України щодо протидії загрозам у ході гібридної війни. *НАДУ. Київ: Вісник НАДУ, 2018. № 2. С. 48–52.*
10. Артамощенко В. С., Фаворська О. Ю. Управління змінами щодо розвитку системи військової освіти на засадах програмно-проектного менеджменту. *Наука і оборона. 2019. № 3. С. 40–44.*
11. Устименко О. В., Павліковський А. К. та ін. Методика оцінювання досягнення стратегічних (оперативних) цілей Плану дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. 2016. № 3. С. 115–121.*

12. Устименко О. В. Реформування системи стратегічного керівництва обороною Республіки Польща: досвід для України; НАДУ. Київ: *Вісник НАДУ*, 2017. № 3. С. 60 – 65.

13. Устименко О. В. Розробка моделі системи приведення у вищі ступені бойової готовності підрозділів і частин сил оборони, на базі ситуаційних центрів державних органів // Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 2. С. 82-88. URL: <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/23/files/bbea9ea0-d462-4abd-aa9f-724097449717.pdf>

14. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія / Саганюк Ф. В., Фролов В. С., Павленко В. І. та ін.; за ред. І. С. Руснака. Київ: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.

15. Оборонний огляд: український вимір 2014-2018 рр. монографія / Саганюк Ф. В., Павліковський А. К., Павленко В. І. та ін.; за заг. ред. д. військ. н., проф. І. Руснака. Київ: МО та ГШ ЗС України, НУОУ, 2019. 202 с.

16. Устименко О. В. Підвищення ефективності системи державного управління при приведенні у вищі ступені бойової готовності сил оборони за рахунок резервного контуру оповіщення / *Зб. наук. праць “Ефективність державного управління” Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. 2019, № 58. С. 100 – 111.*

17. Сектор безпеки і оборони України: теорія, стратегія, практика. Монографія / Ф.В. Саганюк, В.С. Фролов, О.В. Устименко, М.М. Лобко та ін. Київ: Академпрес, 2017. 180 с.

18. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, О. Устименко та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 292 с.

19. Воєнні аспекти протидії “гібридній” агресії: досвід України: монографія / колектив авторів; за заг. ред. А. М. Сиротенка. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 176 с.

20. Основи оборонного менеджменту у діяльності Збройних Сил України / І. М. Ткач, С. А. Бондаренко, М. Я. Ткач та ін. Київ: НУОУ, 2021. 264 с.

ОБОРОННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ

*Монографія
(видання друге, доповнене)*

Відповідальний за випуск
О. Устименко

Підписано до друку 18.02.2021. Формат 60 x 84 1/16.
Папір офсетний. Обл. - вид. арк. 15,54 Друк. арк. 13,7
Зам. 12. Вид. № 2. Наклад 300 прим.

Надруковано в друкарні ТОВ «Видавничий дім «АртЕк»
04050, м. Київ, вул. Юрія Ілленка, буд. 63
Тел. 067 440 11 37
ph-artec@ukr.net, www.book-on-demand.com.ua
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів
видавничої продукції – серія ДК №4779 від 15.10.14 р.