

УДК 355.02

Тимошенко Р. І. д.військ.н, с.н.с.;

Саганюк Ф. В. к.юр.н., доцент;

Мірошниченко В. Я.

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

## Оборонна реформа: деякі шляхи уникнення небезпечних ризиків

**Резюме.** У статті проведено аналіз поглядів класиків та деяких шляхів розв'язання проблем під час проведення оборонної реформи.

**Ключові слова:** місія, зміни, оборонна реформа, сили оборони, спроможності, культура, стратегія, мислення, переконання, цінності.

**Постановка проблеми.** Цього року спливає три роки, як Росія розв'язала справжню війну проти України, окупувавши частину Донбасу та Крим. Ця війна, в якій вбито понад десять тисяч українців – цивільних і військових, триває і сьогодні. Про це нагадав нещодавно Президент України [1].

За цих умов забезпечення оборони держави від розгнужаного російського агресора залишається найактуальнішою проблемою сьогодення. Саме для цього впроваджується оборонна реформа. В її основі лежить місія щодо наближення та інтеграції України до Європейського Союзу, формування відповідних умов для вступу в НАТО, пошуку ефективних підходів та шляхів досягнення визначених стратегічних цілей у складних сучасних умовах [2].

Дослідження та використання зазначених шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей оборонної реформи та уникнення при цьому можливих негативних помилок і ризиків залишається наріжним каменем сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливість визначеного оборонного реформування полягає у тому, що реформа проводиться в умовах складної воєнно-політичної, оперативної-стратегічної та економічної обстановки, яка продовжує ускладнюватися внаслідок збройної агресії Росії проти України, окупації Російською Федерацією суверенної території України – Автономної Республіки Крим та збройних зазіхань на території Донецької і Луганської областей [2].

При цьому, як звернув увагу Президент України, Росією застосовується широкий спектр впливу на національну безпеку України. Для протистояння російській агресії особливого значення набуває остаточне

формування сектору безпеки і оборони України та подальший його розвиток. Забезпечення у межах цього функціонального об'єднання координованості дій усіх його складових, ефективного використання їх спроможностей і ресурсів є однією з головних умов успішного протистояння агресивній політиці Росії [3].

Іншою проблемою Президент України назвав відсутність теоретичних розробок засад спільного застосування різновідомчих сил і засобів під час захисту національних інтересів у мирний час та в Антитерористичній операції. Крім того, нагальною потребою є опрацювання питання керівництва сектором безпеки і оборони у різноманітних кризових ситуаціях [3].

Як досягти позитивного результату? Це питання має цікавити усіх, хто бажає досягти відчутного результату. Відповідь на нього шукали і науковці зі світовим ім'ям. Погляди деяких із них наведено нижче.

**Мета статті.** Аналіз наявних поглядів щодо шляхів підвищення ефективності оборонної реформи та уникнення можливих негативних помилок і ризиків на цьому шляху.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз напрацьованих документів, зокрема з оборонної реформи свідчить про те, що їх лівова частка приходить на Збройні Сили. Але відповідно до Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, затвердженої Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016, Міністерство оборони і Збройні Сили України визначені головними відповідальними за організацію планування, реагування на загрози *усіх складових сил оборони* щодо забезпечення оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканості [4, додаток 1]. Очікуваним її результатом визначено створення за принципами та стандартами, прийнятими в

державо-членах НАТО, ефективних, мобільних, оснащених сучасним озброєнням, військовою і спеціальною технікою *сил оборони* зразка 2020 року, здатних гарантовано забезпечити таку оборону. Проте для цього необхідні ефективні попереджувальні зміни, що особливо стосується оборонної сфери. У цьому полягає мета Плану дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках [2].

Передбачені реформою зміни – це закон життя, як переконував 35 Президент США Джон Кеннеді. Бо той, хто звернений тільки у минуле або в сучасність, застерігав він, неодмінно втратить майбутнє [5].

Багато вчених світу працювали над дослідженням феномену “змін”, не легко їм вдавалось. Оскільки “Нічого так важко не здійснюється, стверджував великий Макіавеллі, і ніщо не викликає стільки сумнівів в успіху та не є настільки небезпечним у поводженні, як встановлення нового порядку. У кожного нововведення є запеклі вороги, переконував він, яким добре жилося по-старому, і мляві прибічники, що не впевнені, чи зможуть вони жити по-новому” [6]. Серед них і так звані технічні фахівці та “доброзичливі”.

Для розв’язання цих проблем важливо врахувати і набутий передовий досвід. Зокрема, німецько-американський психолог Курт Цадек Левін ще у 1947 році для цього запропонував триступеневу модель змін:

- *розморозжування* - примушення людей визнати необхідність змін;

- *рух* – практичне здійснення змін із ретельним плануванням та мудрим управлінням цим процесом;

- *заморожування* – процес закріплення результатів змін та використання досягнутого успіху [7].

У подальшому ця модель була вдосконалена іншими класиками. Неабиякий інтерес викликають публікації видатного фахівця сучасності професора гарвардської школи бізнесу Джона П. Коттера. Його ідеями та розробками широко користуються у світі, у тому числі й для розвитку об’єднаних оборонних спроможностей. Прикладом може служити заключний звіт спеціальної групи фахівців з удосконалення системи стратегічного планування, ресурсного забезпечення та їх використання для розвитку об’єднаних спроможностей міністерства оборони США [8].

Увесь процес змін за Дж. Коттером розділений на вісім послідовних кроків.

*На етапі розморозжування:*

уселення людям відчуття необхідності проведення змін;

створення команди реформаторів для управління змінами;

визначення кінцевих цілей та розроблення стратегії змін;

пропаганда бачення майбутнього;

широке делегування повноважень на максимально низький рівень субординації;

забезпечення швидких відчутних успіхів.

*На етапі змін (руху):*

закріплення досягнутих успіхів та перехід до наступних задач.

*На етапі заморожування:*

укорінювання змін у корпоративній культурі.

Особливо цінним є застереження Дж. Коттера про можливість появи у кожній із наведених процедур передбачуваних ним принаймні восьми помилок, чи небезпечних ризиків, які можуть привести до серйозних негативних наслідків.

1). *Надмірна самозаспокоєність*, що вказує на те, що у керівників та персоналу ще немає достатнього розуміння безперечної необхідності змін. Це може мати фатальні наслідки, оскільки надлишкова самозаспокоєність завжди перешкоджає досягненню бажаних цілей.

2). *Невміння створювати достатньо впливову команду реформаторів*, які мають працювати як одна команда.

3). *Невміння сформулювати кінцеві цілі*.

4). *Відставання пропаганди бачення майбутнього в 10, 100 і більше разів*. Поради тут сформульовані такі:

допоки керівники своєю поведінкою не втілюватимуть нові ідеї, переконати персонал у їх справедливості буде не просто, а інколи і неможливо;

навіть, якщо пропаганда нових ідей просувається успішно, необхідно постійно тримати в полі зору поведінку старших менеджерів, щоб виявляти та негайно усувати розбіжності між їхніми словами та діями.

5). *Пасування перед перешкодами дає змогу блокувати нове бачення*. Нові починання набагато рідше вдаються, якщо персонал, навіть, якщо є розуміння необхідності реформ, відчуває себе безсилим перед величезними перешкодами на цьому шляху. І кожен раз, коли енергійні та сповнені самих найкращих намірів керівники ухиляються від боротьби з перешкодами, це обов’язково позначиться на готовності персоналу працювати для змін.

6). *Відсутність відчуття швидких успіхів.* Під час цього існує ризик втрати темпу перетворень, якщо одночасно не ставити короткострокових задач, що дають відчутний (помітний) результат.

7). *Передчасне святкування перемоги.* Порада: поки зміни не стали невід'ємною частиною корпоративної культури (на що може знадобитись багато часу), доля нових принципів діяльності організації “виситиме на волосині”, бо можуть взяти верх старі традиції.

8). *Зміни не укорінюються в корпоративній культурі.* У житті організації вони укорінятимуться лише тоді, коли стануть повсякденною звичкою, способом існування на робочому місці не тільки персоналу, а і посадових осіб, що управляють ним.

Перераховані Дж. Коттером помилки і ризики не є фатальними, якщо знати про них та ймовірність їх настання і враховувати у своїй діяльності, то їх можна завчасно запобігати і уникнути можливої похибки, суттєво пом'якшити їх негативні наслідки [9].

Щодо проблемних аспектів стратегічного та оборонного планування у період оборонного реформування, слід зважити на те, як стверджує незалежний консультант компанії “GG Consulting” Глін Грант, що трансформація не повинна зводитися лише до змін озброєння, підрозділів чи процесів. Вона полягає також у зміні характеру та способу мислення особливо управлінського складу [10].

У журналі “Гарвардський діловий огляд” (*Harvard Business Review*) 2011 року наведена з цих питань статистична цифра 70 %. Це частка ініціатив щодо внесення будь-яких змін, що зазнали невдач. Підтвердженням такого явища можуть служити результати проведених в Україні оборонних оглядів військ (сил), суттєва трансформація яких майже не відбулась. У цьому контексті акцентується на іншій частці, вираженій цифрою 30 %. Саме стільки зафіксовано результативних змін.

Практика підтверджує, що невдачам трансформацій здебільшого притаманне хибне зосередження уваги переважно на процесах і структурах змін замість концентрації зусиль на мисленні, віруваннях, переконаннях та відношенні до тих чи інших явищ.

Ключем до успіху в оборонній реформі може стати, у першу чергу, розуміння її необхідності та власної культури як способу мислення, поведінки та освіченості. Це

обґрунтовано в роботах світових вчених, зокрема Е. Шейна та Г. Хофстеда [11].

Саме з позицій *розуміння усіма необхідності змін* в оборонній сфері для швидкішого та ефективного досягнення визначених стратегічних цілей оборонної реформи можна сформулювати та реалізувати її *місію*.

**Висновки та рекомендації.** Спираючись на досліджене, для забезпечення ефективнішого впровадження та реалізації оборонної реформи вважаємо за необхідне:

розробити та прийняти Закон України “Про сектор безпеки і оборони України”, рекомендований постановою Верховної Ради України від 05.07.12 № 5086-VI, а також Закон України “Про планування в секторі безпеки і оборони України” для унормування його складу, призначення та основ функціонування, усіх інших необхідних на цей час понять та визначень і правових засад впровадження та реалізації необхідної зараз оборонної реформи в секторі безпеки і оборони України;

прийняти встановленим порядком нормативно-правовий акт загальнодержавного рівня, наприклад, загального положення “Про організацію та здійснення стратегічного планування в секторі безпеки і оборони України”, а також відповідних методичних рекомендацій Міністерства оборони України, як головним відповідальним органом з планування оборони та реагування сил оборони на кризові ситуації, щодо реалізації згаданого загального положення усіма складовими сил оборони;

організувати роботу щодо вдосконалення спільної функціональної діяльності складових сил оборони у конкретній обстановці та кризових ситуаціях воєнного характеру, як це, наприклад, визначено у функціональних стратегіях та планах США, Республіки Польща тощо;

вжити заходів щодо підвищення фахового рівня і культури керівників усіх ланок та особового складу, створивши консолідовану та більш ефективну систему їх підготовки і призначення.

З метою виконання зазначеної місії оборонної реформи керівникам усіх рівнів варто вносити у корпоративну культуру організацій (підрозділів) беззаперечне розуміння необхідності запланованих змін, а у процесі їх реалізації варто користуватися класичними порадами згаданих вище фахівців для більш гарантованого досягнення очікуваного результату та уникнення небажаних помилок та ризиків.

**Напрямок подальших досліджень.** Для розв'язання зазначеної проблеми необхідне подальше вивчення керівним складом та персоналом наявних підходів щодо впровадження їх у практику військ (сил) та у процес реалізації оборонної реформи за всіма напрямками, передбаченими Планом дій [2].

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Заява Президента України за результатами зустрічі з Віце-Президентом США 16 січня 2017 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/zayava-prezidenta-ukrayini-za-rezultatami-zustrichi-z-vice-p-39490>
2. План дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 - 2020 роках (дорожня карта оборонної реформи) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.mil.gov.ua/content/tenders/Plan\\_2208.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/tenders/Plan_2208.pdf)
3. Проблеми та пріоритети розвитку сектору безпеки і оборони // Defense Express. – 2015. – 6 червня.
4. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України / Затверджена Указом Президента України від 14.03.2016 № 92/2016
5. Кеннеді Д. 33 потужні цитати, які будуть рухати вас вперед [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sebweo.com/33-potuzhni-citati/>
6. Макіавелі Н. Любимі цитати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://citataua.livejournal.com/45728.html>
7. Триступеньчата модель Курта Левіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studopedia.su/12\\_19999\\_tristupinchasta-model-kurta-levina.html](http://studopedia.su/12_19999_tristupinchasta-model-kurta-levina.html)
8. Joint Defense Capabilities Studies (Improving DOD Strategic Planning, Resourcing and Execution to Satisfy Joint Capabilities), Final Report 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://assets.documentcloud.org/documents/2695409/Joint-Defense-Capabilities-Study-Aldridge-Study.pdf>
9. Джон П. Коттер. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с.
10. Грант Г. Оборонне планування під час процесу трансформації: проблемні питання та шляхи вирішення // Сучасні тенденції трансформації збройних сил та досвід з впровадження країнами Центрально-Східної Європи євроатлантичних стандартів Матеріали науково-практичної конференції 28–29 травня 2013 р. . – К. : Видавничий дім “Стилос”, 2013. – С. 29-37.
11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. – Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака.– СПб: Питер, 2002. – 336 с.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2017

**Тимошенко Р. И., д.воен.н., с.н.с.;**

**Саганюк Ф. В., к.юр.н., доцент;**

**Мирошниченко В. Я.**

Центр военно-стратегических исследований Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев

#### **Оборонная реформа: некоторые пути избегания опасных рисков**

**Резюме.** Анализируются взгляды классиков и некоторые пути решения проблем во время проведения оборонной реформы.

**Ключевые слова:** миссия, изменения, оборонная реформа, силы обороны, возможности, культура, стратегия, мышление, убеждения, ценности.

**R. Tymoshenko, Ds.M;**

**F. Sahaniuk, Ph.D;**

**V. Miroshnychenko**

Center for Military and Strategic Studies National Defence University of Ukraine named after Ivan Chernykhovsky, Kyiv

#### **Defense reform: some ways of avoidance of dangerous risks**

**Summary.** Analyzed the views of the classics on and some solutions to problems in the course of defense reform.

**Keywords:** mission change, defense reform, defense force, power, culture, strategy, thinking, beliefs.