

УДК 355.02 : 519.216.3

Анатолій Анатолійович Лобанов
Юрій Васильович Пунда

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ДЕРЖАВИ ДО ОБОРОНИ

Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вирішення питань стратегічного управління підготовкою держави до оборони, особливо визначення мети та цілей цього процесу, а також оцінювання ступеня їх досягнення неможливе без формулювання основних принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони, які мають бути основами діяльності відповідної системи і дозволяють використовувати закони та закономірності управління в конкретних умовах здійснення цього процесу.

Принципи управління - це найбільш загальні, засадничі правила і рекомендації, які повинні враховуватися і виконуватися в практичній діяльності осіб і органів управління на усіх рівнях керівництва [1]. Вони формулюються шляхом визначення найбільш суттєвих закономірностей, причинно-наслідкових зв'язків і залежностей різних аспектів управління, аналізу історичного досвіду та результатів практичної діяльності органів управління, використанням апробованого науково-методичного апарату, тобто всього спектру методів наукового дослідження. Відмінність принципів управління від законів та закономірностей полягає в тому, що закони діють об'єктивно, поза суб'єктивних волі і бажань людей, тоді як принципи управління, формулюються як правила практичної діяльності і можуть застосовуватися на розсуд керівника.

Якісно сформульовані принципи управління, при їх дотриманні, мають підвищувати ефективність управлінської діяльності. Досягнути цього можна за умови відповідності змісту принципів об'єктивним законам та закономірностям управління підготовкою держави до оборони. Вірно сформульовані принципи управління мають бути керівною основою управлінської діяльності. Разом з тим, принципи управління підготовкою держави до оборони на сьогодні не сформульовані, що є однією з визначальних причин недоліків, про які зазначалось вище.

Отже, принципи управління дозволяють спроектувати дію законів та закономірностей управління на конкретні умови обстановки. Головним чинником змін сучасних умов

будівництва воєнного потенціалу в Україні є радикальні зміни політичного та економічного устрою держави пов'язані з переходом від планової до ліберальної економіки та демократизацією системи державного управління, особливо в аспектах її кадрового забезпечення на стратегічному рівні.

Дійсно, за часів Радянського Союзу в управлінні на стратегічному рівні домінували сформульовані і обґрунтовані ще В.І. Леніним [2] на початку ХХ-го століття принципи управління. Серед них основними були:

партійність,
демократичний централізм,
науковість, плановість,
контроль,
поєднання галузевого і територіального управління,
підбір кадрів за політичними і діловими якостями,
практичність, діловитість і особиста відповідальність.

В фундаментальній роботі 80-х років, яка і сьогодні здійснює значний вплив на парадигму управління у воєнній сфері – “Основи теорії управління військами” [2], виділяються наступні принципи управління військами (силами):

єдність політичного, державного і військового керівництва;
єдиноначальність;
централізація управління з наданням підлеглим ініціативи у визначенні способів виконання поставлених ним завдань;
твердість і наполегливість в проведенні прийнятих рішень і планів в життя, оперативне і гнучке реагування на зміни обстановки;

особиста відповідальність головнокомандувачів, командуючих (командирів, начальників) за рішення, що приймаються, застосування підлеглих військ (сил) і результати виконання поставлених ним завдань.

Як бачимо, ключовим принципом управління у В.І. Леніна можна визначити принцип партійності, який в [2] трансформується як принцип єдності політичного, державного і військового керівництва. Відповідно до цих принципів, в Радянському Союзі мету підготовки держави до

оборони визначала певна політична сила, що неможливо в умовах багатопартійності та демократії і прямо заборонено законодавством України.

Формування мети статті. Виклад основного матеріалу

Аналіз наведених та інших джерел дозволяє зробити висновок, що існуючі теоретичні напрацювання не в повній мірі забезпечують систему управління підготовкою держави до оборони основними принципами стратегічного керівництва цим процесом. Таким чином, виникла об'єктивна необхідність перегляду принципів управління підготовкою країни до оборони, які враховуватимуть зміни, що відбулись у світі і в Україні на протязі останніх двадцяти років. При цьому акцент зробити саме на стратегічне управління підготовкою країни до оборони, зважаючи на розподіл управлінської діяльності і специфіку управління на різних ієрархічних рівнях.

Формування і врахування сукупності специфічних принципів стратегічного управління з урахуванням змісту його етапів дозволять сформувати методологічні основи стратегічного управління підготовкою держави до оборони.

Для формування сукупності принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони необхідно проаналізувати закономірності, які існують у цій сфері, під якими розуміються стійкі повторювані взаємозв'язки. Так у роботі Г.В. Атаманчука [3] доводиться залежність структури та методів роботи системи державного управління від:

- а) характеру, рівня розвитку і закономірностей суспільства, насамперед тих його компонентів, які виступають керованими об'єктами;
- б) суспільних цілей, що визначені і досягаються в конкретний відрізок часу;
- в) наявних засобів і ресурсів, що підлягають залученню до управління;
- г) внутрішніх закономірностей функціонування і розвитку управління як певного системного громадського явища.

В роботі українських фахівців у галузі державного управління [4] пропонуються такі закономірності державного управління:

- закономірність цілісності системи;
- закономірність взаємозв'язку змісту і форми управління;
- закономірність ієрархічності;
- закономірність комунікативності;
- закономірність історичності;
- закономірність еквіфінальності;
- закономірність стабільності;
- закономірність взаємозв'язку ефективності і умов.

Слід зазначити, що зазначений перелік закономірностей не є вичерпним. Адже виходячи з того, що структура, функціонування і результати діяльності системи стратегічного управління

підготовкою держави до оборони залежать від надзвичайно широкого спектру різномірних умов і чинників, можна стверджувати, що існує тототний спектр закономірностей, які розкривають залежність структури, функціонування і результатів діяльності зазначеної системи від чинників і умов що на неї впливають. А зважаючи на те, що вплив окремих умов і чинників має протилежний вектор, завдання формування принципів полягає у виборі пріоритетів, які безпосередньо пов'язані із цілями системи. Тому складання повного переліку законів і закономірностей управління на сьогодні є незавершеним процесом. Разом з тим, необхідно звернути увагу на деякі закономірності, неврахування яких може значно погіршувати якість стратегічного управління підготовкою держави до оборони.

На основі аналізу наукових праць в галузі системного аналізу, кібернетики, теорії організацій та практики управління [5-7] можливо стверджувати, що у теорії та практиці національного державного управління не згадуються дві закономірності:

закономірність стабільності вектора управління, яка полягає в різкому зниженні продуктивності керованої системи при різкій зміні вектору управління з подальшим тривалим періодом її відновлення;

закономірність залежності якості управління від рівня конкуренції в середовищі функціонування керованої системи, яка полягає в значному зниженні продуктивності керованого об'єкта без врахування тиску з боку подібних систем.

Отже, пропонується покласти в основу формування принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони таку сукупність закономірностей залежності її структури, механізму функціонування і результатів діяльності відповідної системи від:

цілей системи. Ця закономірність свідомо поставлена на першу позицію, зважаючи на те, що генеральній меті підготовки держави до оборони мають бути підпорядковані всі складові управління (має бути виключена можливість появи елементів та процесів, які не спрямовані на досягнення загальної мети системи);

стану і структури об'єкту (об'єктів) управління. Ця закономірність полягає у необхідності відповідності структури системи управління структурі об'єкта управління (виключення можливості появи некерованих елементів);

ресурсів, що є у розпорядженні. Вона полягає у необхідності встановленні співвідношення цілей системи з наявними ресурсами. При цьому однією із цілей системи, як правило, визначається збільшення обсягів надходження ресурсів;

умов управління. Ця закономірність охоплює широкий спектр зовнішніх і внутрішніх чинників,

які впливають на реалізацію управлінських функцій суб'єктами управління;

фази розвитку системи управління – розкриває залежність структури і методів управління від фази життєвого циклу керованого об'єкту;

ступеня відкритості системи – розкриває необхідність реагування на зовнішні чинники, вплив яких сприймається як системою в цілому, так і об'єктом управління зокрема;

рівня конкуренції – розкриває необхідність постійного самоудосконалення системи управління та необхідність постійного управляючого впливу на об'єкт управління з метою підвищення його продуктивності в умовах жорстких ресурсних обмежень та виконання споріднених завдань іншими суб'єктами.

стабільності вектора управління – розкриває об'єктивність різкого зниження ефективності керованого об'єкта (*об'єктів*) при різкій зміні вектора управління.

Як зазначено вище, наведений перелік є достатнім для формування сукупності основних принципів стратегічного управління підготовкою країни до оборони. На основі наведених закономірностей стратегічного управління підготовкою держави до оборони не є вичерпним, проте можна сформулювати такі основні принципи стратегічного управління підготовкою України до оборони на сучасному етапі розвитку суспільно-економічних відносин.

Першою групою принципів доцільно визначити *загальні принципи* стратегічного управління підготовкою держави до оборони.

Принцип об'єктивності є основоположним і обумовлює необхідність дотримання закономірностей управління в процесах стратегічного управління підготовкою держави до оборони. Дотримання цього принципу вимагає від керівників стратегічного рівня підходити до управління з позицій наукового підходу з відмовою від суб'єктивних, і тим більше волонтаристських підходів, які можуть надати певні тактичні переваги, проте неминуче призводять до ослаблення стратегічних позицій керованої системи.

Принцип демократичності управління, має замінити часто декларований сьогодні принцип єдності військово-політичного, адміністративного та оперативного управління з низки причин.

По-перше, принцип єдності різних видів управління втратив свою актуальність в умовах чіткого розподілу влади на законодавчу, судову та виконавчу, що є основною ознакою сучасного політичного устрою України. І хоча аргументом на його користь є значне зростання оперативності управління при додержанні цього принципу, проте підготовка держави до оборони здійснюється завчасно, планомірно і в умовах мирного часу, а оперативність управління підготовкою держави до оборони має значно нижчий пріоритет ніж в процесі управління власне самою обороною. До того ж, зміст Указу Президента України “Про

Положення про Міністерство оборони України та Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України” [8] в якому керівництво Збройними Силами України розподілене на військово-політичне та адміністративне, яке здійснює Міністерство оборони України, а також безпосереднє військово (оперативне), яке здійснює Генеральний штаб Збройних Сил України, засвідчив про відмову від принципу єдності управління де-юре.

По-друге, дотримання принципу єдності призводить до концентрації влади однієї особи, з усіма негативними наслідками. Вважається, що така концентрація може викликати, як мінімум, зростання рівня корупції на найвищому рівні. До того, при реалізації цього принципу, зростає залежність стабільності всієї системи підготовки держави до оборони від стабільності персонального складу системи управління. За умови періодичної зміни військово-політичного управління, кожна зміна окремих персоналій в системі стратегічного управління підготовкою держави до оборони призводить до кризових явищ у всій системі її підготовки.

Таким чином, принцип демократичності управління підготовкою держави до оборони відображає реалії сьогоденного суспільно-політичного устрою. Він забезпечує втілення конституційних положень єдності джерела влади в Україні, яким є український народ, втілює верховенство прав і свобод громадянина, а відповідно пріоритетну спрямованість системи підготовки держави до оборони на їх захист. З цього принципу випливає і необхідність прозорості діяльності та звітності системи стратегічного управління підготовкою країни до оборони перед громадськістю про витрачені ресурси та досягнуті результати діяльності.

Принцип верховенства права у функціонуванні системи стратегічного управління підготовкою держави до оборони. Завдяки цьому принципу її мета та функціонування мають регламентуватись законодавством України, що формується всенародно обраною Верховною Радою України. Принцип верховенства права передбачає формування міцних правових основ стратегічного управління підготовкою держави до оборони, обумовлює актуальність своєчасного і правильного правового регулювання змін в структурі та порядку функціонування системи стратегічного управління підготовкою держави до оборони, вимагає чіткої процедури законодавчої ініціативи та нормативної її діяльності, служить основою для повсякденної діяльності окремих посадовців. Цей принцип дуже тісно пов'язаний із принципом демократичності управління, оскільки забезпечує регулювання цілей і процесів стратегічного управління представниками всенародно обраного законодавчого органу. З точки зору системного підходу, принцип верховенства права забезпечує визначення мети системи підготовки держави до оборони системою

вищого порядку. При цьому і генеральна мета і часткові цілі підготовки держави до оборони мають бути зафіксовані в нормативно-правовому полі держави.

Однією із властивих системі стратегічного управління підготовкою держави до оборони рис, що відрізняють її від оперативного та тактичного рівня, є її спрямованість на вирішення задачі цілепокладання для системи підготовки держави до оборони в цілому та кожного її структурного елемента зокрема.

До основних *структурно-цільових* принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони можливо віднести такі принципи:

стабільності стратегічної мети, який передбачає наукове обґрунтування генеральної мети підготовки держави до оборони та забезпечення її відповідності існуючим та прогнозованим умовам середовища безпеки із врахуванням можливих викликів і загроз майбутнього. Зміна мети можлива лише за радикальних змін умов середовища після наукового дослідження впливу умов, що змінились, на стратегічну мету, якщо інші способи реагування на зміни не дозволяють адаптувати керувану систему до умов середовища. Будь-яка радикальна зміна стратегічної мети призводить до визнання недоцільності витрат ресурсів на досягнення попередньої;

ієрархії цілей в “дереві цілей” стратегічного управління підготовкою держави до оборони з підпорядкування часткових цілей цілям вищого порядку;

узгодженості цілей всіх структурних елементів системи підготовки держави до оборони, їх несуперечність одна одній. Стратегічна мета для кожного структурного елементу системи підготовки держави до оборони має визначатись на рівні на два порядки вищому, для забезпечення повного розподілу і закріплення часткових цілей за виконавцями, стабільності роботи підпорядкованих структурних елементів, і визначення необхідної і достатньої кількості органів управління, сукупність яких забезпечить ефективне управління процесом досягнення необхідного рівня обороноздатності держави;

домінування стратегічної мети над ресурсом – з усіх можливих варіантів досягнення стратегічної мети обирається той, який дозволяє досягнути її шляхом найменших витрат ресурсів. Найнебезпечнішим порушенням зазначеного принципу, є волонтаристська підгонка стратегічної мети під наявні ресурси з нехтуванням об'єктивними вимогами умов середовища.

Зважаючи на те, що стратегічна мета підготовки держави до оборони визначається здебільшого під впливом зовнішніх умов і чинників та полягає в адаптації керованої системи до них, завданням системи стратегічного управління має бути постійний пошук інноваційних шляхів, що дозволяють не тільки

виконувати поставленні завдання з нижчою витратою ресурсів, а й отримати стратегічні переваги над конкуруючими системами.

висока пріоритетність цілі розвитку та пов'язаної з неї цілі збільшення надходження ресурсів із зовнішнього середовища системи підготовки держави до оборони, як складової стратегічної мети зазначеної системи. Постійна відкрита, а особливо прихована, конкуренція у середовищі безпеки та реалізації національних інтересів вимагає постійного самоудосконалення системи підготовки держави до оборони. В умовах конкуренції неминучі кризові явища між суб'єктами інтересів і в цих умовах отримати позитивний результат в наслідок конфлікту інтересів може тільки краще готовий до кризи суб'єкт. Зважаючи на інформаційну невизначеність стосовно реальних можливостей конкурента, можна зробити висновок, що процес нарощування власних можливостей доцільніше розглядати як перманентний процес. Чим потужнішими будуть власні можливості, тим масштабніша криза може бути подолана. Для системи підготовки держави до оборони це означає, що потужніший власний воєнний потенціал може стримати більш потужнішого противника, тобто вірогідність відвернення збройного конфлікту вища. Вищою також є і вірогідність примушення противника до відмови від вимог, що порушують конституційний лад і територіальну цілісність України та подальшого застосування воєнної сили, а також роззброєння незаконних воєнізованих або збройних формувань.

принцип синергізму, тобто взаємопосилення цілей, при якій одна ціль сприяє іншій і посилює її. При підготовці держави до оборони функції підготовки кадрів і забезпечення озброєнням і військовою технікою є різнорідними і виконуються різними елементами системи підготовки держави до оборони. Проте їх взаємне узгодження і доповнення дозволяє отримати синергетичний ефект, коли реальна ефективність певної комбінації елементів може виявитись вищою, ніж сумарна кожного з них – ефективна підготовка фахівців з експлуатації техніки забезпечує більш повне використання потенціалу зразка озброєння;

принцип етапності досягнення цілей, дотримання якого дозволить враховувати результати реалізації одних цілей, як основу для наступних і забезпечити контроль та послідовність досягнення усієї сукупності цілей, визначених у “дереві цілей” стратегічного управління підготовкою держави до оборони або ж своєчасну їх корекцію;

принцип практичності цілей (придатності для планування). За загальноприйнятним у практиці стратегічного управління визначені цілі мають відповідати вже згаданим вимогам (конкретність, вимірюваність, досяжність, прийнятність, гнучкість, хронометрованість) [9]

У числі *структурно-функціональних принципів*

стратегічного управління підготовкою держави до оборони, що характеризують закономірності, стосунки і взаємозв'язки побудови структури системи стратегічного управління, можна назвати наступні принципи:

розподіл функцій по цілям стратегічного управління підготовкою держави до оборони і формування відповідних структурних елементів системи стратегічного управління з метою забезпечення переходу від “дерева цілей” системи стратегічного управління підготовкою держави до оборони до “дерева функцій” і у структуру системи управління;

правове закріплення управлінських функцій в компетенції органів управління – структурних елементів системи стратегічного управління шляхом видання правових або нормативних норм на рівні ієрархії на два порядки вищому. Для стратегічного рівня підготовки держави до оборони управлінські функції мають затверджуватись Законами України;

сумісність структурних елементів системи стратегічного управління, що припускає тісну взаємодію і тотожність процедур різних органів управління в рамках їх підсистеми або в цілому організаційної структури системи стратегічного управління;

концентрації повноважень і ресурсів, що обумовлює необхідність їх надання органу управління для реалізації управлінських впливів на керовані об'єкти;

комбінуння, спрямований на не допущення дублювання і паралелізму і припускає як лінійні так і функціональні управлінські взаємозв'язки;

достатньої різноманітності, що вимагає, щоб спектр управлінських повноважень органу управління за структурою відповідав спектру визначених завдань;

відповідності управлінських дій реальним потребам і запитам керованих об'єктів. Тобто система управління підготовкою держави до оборони має надавати повний спектр управлінських впливів, особливо в умовах зміни середовища, що обумовлює необхідність наявності у складі системи управління підготовкою держави до оборони підрозділу аналізу та підтримки прийняття стратегічних рішень;

Серед *структурно-організаційних принципів* стратегічного управління підготовкою держави до оборони, пов'язаних із закономірностями, стосунками і взаємозв'язками побудови його організаційної структури, виділяються такі принципи, як:

злагодженисть структури системи стратегічного управління підготовкою держави до оборони, що забезпечує цілісність, узгодженість і дієвість управлінських процесів, тобто необхідну зміну об'єкту управління внаслідок впливу управляючого сигналу згенерованого суб'єктом;

територіально-галузевий принцип побудови структури, що обумовлює залежність організаційних структур від локалізації та галузі діяльності;

відкритий функціональний принцип побудови структури системи стратегічного управління підготовкою держави до оборони. Ієрархія органів управління підготовкою держави до оборони будується відповідно до функцій з можливістю ефективної взаємодії із зовнішніми (недержавними) елементами системи підготовки держави до оборони;

вертикальна і горизонтальна взаємодія елементів системи стратегічного управління підготовкою держави до оборони;

поєднання колегіальності і єдиноначальності в процесах прийняття стратегічних рішень стосовно підготовки держави до оборони;

До *структурно-процесуальних* принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони можна віднести принципи:

відповідності методів, форм і процедур управлінської діяльності посадових осіб і органів управління правовим нормам, функціям і загальній структурі системи управління;

конкретизації управлінської діяльності, тобто визначення показників і критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності посадових осіб і органів управління, та персональної відповідальності її результати;

стимулювання раціональної і ефективної управлінської діяльності.

Наведена сукупність принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони повинна творчо застосовуватись залежно від умов, що складаються на конкретний момент. В їх основу покладено вимоги до наукової обґрунтованості управління в цілому, що відображає основну суть шляхів досягнення мети стратегічного управління підготовкою держави до оборони – максимальну ефективність використання можливостей і ресурсів країни для досягнення рівня обороноздатності, достатнього для стримування інших держав від застосування воєнної сили проти України, а в разі воєнного конфлікту – для оперативного і злагодженого переходу держави з мирного на воєнний стан і відсічі збройній агресії, ліквідації (локалізації, нейтралізації) збройного конфлікту, територіальної оборони і цивільного захисту України [10].

Науковість управління базується на усвідомленні, розумінні і умілому застосуванні об'єктивних законів і закономірностей стратегічного управління підготовкою держави до оборони, високій компетентності посадових осіб. Наведені принципи можуть бути ефективними при глибокому розумінні керівниками обстановки, що складається, врахуванні їх в процесі прийняття стратегічних рішень, організації роботи системи управління та виборі методів управління.

Також необхідно зазначити, що розроблення стратегій, програм і планів, планування використання виділених ресурсів потребують проведення всебічного і об'єктивного аналізу воєнно-політичної та воєнно-стратегічної

обстановки, наукового прогнозування їх розвитку, обов'язкового прогнозування наслідків прийняття стратегічних рішень прогнозування. Відповідно, посадові особи органів стратегічного управління підготовкою держави до оборони мають бути забезпечені відповідним методичним апаратом, максимально використовуючи можливості сучасної обчислювальної техніки.

Насамкінець необхідно зазначити, що принципи управління не є догматичними і змінюються із плином часу, відповідно до розвитку середовища безпеки, науки, змін глобальної і регіональної політичної обстановки. Залежно від цього деякі принципи наповнюються новим змістом або втрачають своє значення, інші приходять їм на зміну, як це наведено на прикладі принципу єдності політичного, державного і військового керівництва. У сучасних умовах на формування принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони вирішальний вплив чинить подальший розвиток науково-технічного прогресу, який призводить до революції у військовій справі, появи нових концепцій ведення збройної боротьби, нових засобів ведення збройної боротьби, автоматизації управління, нових підходів до організації управління і методів вирішення завдань

управління. Тому одними із найважливіших концептуальних завдань стратегічного управління підготовкою держави до оборони є моніторинг тенденцій розвитку процесів управління, поглиблювати вивчення його законів і закономірностей, і уточнення на цій основі відомих принципів, чи формулювання нових, для забезпечення адекватності стратегічного управління підготовкою держави до оборони складним вимогам сучасності.

Висновки

Таким чином, в роботі вперше визначено сукупність основних принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони, яка додатково враховує такі закономірності управління:

закономірність стабільності вектора управління, яка полягає в різкому зниженні ефективності керованої системи при різкій зміні вектору управління з тривалим періодом її відновлення;

закономірність залежності ефективності управління від рівня конкуренції в середовищі функціонування керованої системи, яка полягає в значному зниженні якості управління при не врахуванні тиску з боку подібних систем.

Література

1. **Основи** теорії управління військами / [П. К. Алтухов, И. А. Афонский, И. В. Рыболовский, А. Е. Татарченко] ; Под ред. П. К. Алтухова. – М.: Воениздат, 1984. – 221 с.
2. **Ленин В. И.** Очередные задачи Советской власти (Полное собрание сочинений) / В. Ленин. – М.: Политиздат, 1986 – . – (Полн. собр. соч.: в ___ т. / В. Ленин ; т. 36).
3. **Атаманчук Г. В.** Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2006.
4. **Енциклопедія** державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.
5. **Глушков В.М.** Введение в кибернетику / Глушков В.М. – К.: Изд-во АН УССР, 1964. – 325 с.
6. **Лафта Дж. К.** Теория организации / Лафта Дж. К. –

- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
7. **Менеджмент:** теория и практика в России / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой.— М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.– 528 с.
 8. **Указ** Президента України від 6 квітня 2011 року № 406/2011 “Про Положення про Міністерство оборони України та Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України” / Нормативно-правова база у галузі безпеки і оборони України. Видання друге, доповнене – Київ.: ЦДАКР, 2012. – с. 211-230.
 9. **Друкер П.** Энциклопедия менеджмента. / Друкер П.; пер. с англ. – М. : ИД Вильямс", 2004. – 432 с.
 10. **Указ** Президента України від 8 червня 2012 року № 390/2012 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України” // Народна Армія. – 2012. – № 110 (4962). – С.11–16.

В статті приведені сукупність принципів стратегічного управління підготовкою держави до оборони з урахуванням умов розвитку України, сформованих в сучасне час.

Ключевые слова: стратегічне управління, підготовка держави до оборони, принципи управління.

The article presents the complex of the principles of strategic management of state preparation for defense, taking into account the conditions of the Ukraine development which has formed at present time.

Key words: strategic management, state preparation for defence, principles of management.