

№ 1'2018

НАУКА і ОБОРОНА

Щоквартальний
науково-теоретичний
та науково-практичний журнал

Видається з 1994 р.

Головний редактор

Богдан Семон, *доктор технічних наук, професор*

Науковий редактор

Юрій Бодрик, *кандидат технічних наук*

Редакційна колегія:

Віктор Бочарніков, *доктор технічних наук, професор;*

Володимир Вагапов, *кандидат технічних наук, професор;*

Олег Воробйов, *доктор технічних наук, професор;*

Юрій Гусак, *доктор військових наук;*

Білл Еггінтон, *доктор освіти;*

Олексій Загорка, *доктор військових наук, професор;*

Михайло Коваль, *доктор військових наук;*

В'ячеслав Косевцов, *доктор військових наук, професор;*

Анатолій Лобанов, *доктор військових наук, професор;*

Володимир Медведєв, *кандидат військових наук, професор;*

Григорій Перепелиця, *доктор політичних наук, професор;*

Геннадій Певцов, *доктор технічних наук, професор;*

Юрій Пунда, *доктор військових наук;*

Ігор Романченко, *доктор військових наук, професор;*

Іван Руснак, *доктор військових наук, професор;*

Андрій Семенченко, *доктор наук з державного управління,
професор;*

Василь Стасюк, *доктор психологічних наук, професор;*

Василь Телелим, *доктор військових наук, професор;*

Радіон Тимошенко, *доктор військових наук;*

Олександр Харченко, *доктор технічних наук, професор;*

Ігор Чепков, *доктор технічних наук, професор*

Зміст

Реформування та розвиток Збройних Сил України

Руснак І. С., Меліхов О. А. Оборонна реформа
в Україні: здобутки та горизонти3

Воєнна безпека

Тимошенко Р. І., Лобко М. М. Проблеми
вдосконалення планування оборони України11

Тютюнник В. П., Горовенко В. К. Законодавство
у сфері оборони України: стан, проблеми та шляхи
реформування18

Свєшніков С. В., Бочарніков В. П. Воєнна політика:
сутність і проблеми формування й реалізації23

*Сніцаренко П. М., Саричев Ю. О., Ткаченко В. А.,
Мотузьяник О. А.* Підсистема моніторингу
інформаційного простору як необхідна складова
системи протидії негативному інформаційно-
психологічному впливу на особовий склад
Збройних Сил України29

Проблеми військової освіти

Пунда Ю. В. Освіта – головна інвестиція
в розвиток людського капіталу сектору
безпеки і оборони України34

Військово-технічні проблеми

Дыхановський В. М., Русевич А. О., Еггінтон Б.
Методологія ціннісно-орієнтованого управління
плануванням розвитку озброєння41

*Челобітченко О. О., Алексеєнко О. В., Курбан В. А.,
Сєдов С. Г.* Балістичні випробування засобів
колективного й індивідуального захисту –
завершення дослідницької стадії інноваційних
проектів з їх створення49

Короткі повідомлення

Науково-практичні конференції, семінари
та круглі столи, які відбулися в Національному
університеті оборони України
імені Івана Черняхівського від початку 2018 р.56

Анонси заходів на 2018 р.61

Summaries62

Contents

Reforming and development of the Armed Forces of Ukraine

I. S. Rusnak, O. A. Melikhov. Defence Reform
in Ukraine: achievements and horizons3

Military security

R. I. Tymoshenko, M. M. Lobko. Problems concerning
improvement of planning of defence of Ukraine.....11

V. P. Tiutiunnyk, V. K. Horovenko. Defence legislation
of Ukraine: state, problems and ways of reform18

S. V. Svieshnikov, V. P. Bocharnikov. Military policy:
the essence and problems of formation
and implementation23

*P. M. Snitsarenko, Yu. O. Sarychev, V. A. Tkachenko,
O. A. Motuzianyk.* The subsystem of monitoring
of information space as a necessary component
of the system of counteraction to negative
informational and psychological impact
on the personnel of the Armed Forces of Ukraine29

Military education

Yu. V. Punda. Education as the main investment
in the development of human capital of the security
and defence sector of Ukraine34

Military and technical issues

V. M. Dykhanovskyi, A. O. Rusevych, B. Egginton.
A methodology of value-oriented management
for armament development planning41

*O. O. Chelobitchenko, O. V. Alekseienco, V. A. Kurban,
S. H. Siedov.* Ballistic testing of collective and personal
protective equipment as the completion of the research
stage of innovative projects on creating the such
equipment49

Brief reports

Scientific conferences, workshops and round tables
held in the National Defence University of Ukraine
named after Ivan Cherniakhovskyi from the beginning
of 201856

Upcoming events in 201861

Summaries62

УДК 355/359

І. С. Руснак,

*доктор військових наук, професор,
перший заступник Міністра оборони України,*

О. А. Меліхов,

*ТВО директора Департаменту воєнної політики,
стратегічного планування та міжнародного
співробітництва Міністерства оборони України*

Оборонна реформа в Україні: здобутки та горизонти

Здійснено аналіз результатів проведення оборонної реформи в Україні, розглянуто шляхи й заходи її подальшої реалізації в контексті місця та ролі воєнної науки в забезпеченні ефективності подальших перетворень.

Ключові слова: оборонна реформа, гібридна війна, оборонне планування, оперативні (бойові) спроможності, оборонний огляд.

Оборонна реформа, яка здійснюється в Україні за результатами оборонного огляду 2014–2016 рр., є предметом постійної уваги з боку українського суспільства, передусім військових науковців. Однак, попри досить велику кількість наукових публікацій з поточних питань оборонної реформи [наприклад, 1, 2 та ін.], існує потреба в постійному аналізі перебігу реформи, усвідомленні шляхів її подальшої реалізації, визначенні місця й ролі воєнної науки в забезпеченні ефективності подальших перетворень.

Метою статті є інформування наукової спільноти про конкретні заходи і плани з проведення оборонної реформи, привернення уваги читачів журналу «Наука і оборона» до нагальних науково-теоретичних і методичних проблем.

23 січня 2018 р. відбулося засідання Комітету реформ Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, на якому були розглянуті проміжні результати оборонної реформи в Україні та визначені завдання на поточний рік.

Послідовне впровадження заходів оборонної реформи здійснювалося у складних воєнно-політичних і воєнно-стратегічних умовах.

Ситуація на сході України характеризується постійною небезпекою провокацій, що можуть призвести до великомасштабного збройного протистояння з Росією. Оперативна обстановка на донецькому та луганському напрямках проведення антитерористичної операції свідчить про зосередження противником значних сил, які через неконтрольованість ділянки українсько-російського кордону мають усі можливості для ротації особового складу й матеріально-технічного забезпечення.

Не варто також забувати про Крим, де зосереджене й готове до негайного застосування значне угруповання російських військ, яке охоплює, поряд із сухопутним, також великі повітряний і військово-морський контингенти.

У політичній площині Росія нарощує пропагандистсько-інформаційну кампанію з метою дискредитації української державної влади та викривлення переваг європейського курсу нашої держави.

Україна сьогодні є полігоном для випробування Російською Федерацією нового виду міждержавного протистояння – «гібридної війни». Існують різні погляди на сутність і характерні риси такої війни, але найбільшою мірою нас цікавить позиція саме російського військового керівництва. Своє бачення «гібридної війни» з посиленням на досвід так званої «арабської весни» висловив на початку 2013 р. начальник генерального штабу збройних сил Російської Федерації В. Герасимов: «Акцент використовуваних методів протистояння зміщується в бік широкого застосування політичних, економічних, інформаційних, гуманітарних та інших невійськових заходів, які реалізуються із залученням протестного потенціалу населення. Усе це доповнюється воєнними заходами

прихованого характеру, у тому числі через реалізацію інструментів інформаційного протиборства і через дію сил спеціальних операцій. До відкритого застосування сили, зазвичай під виглядом миротворчої діяльності та кризового врегулювання, перехід робиться лише на певному етапі, в основному для досягнення остаточного успіху в конфлікті» [3]. Наведена точка зору добре віддзеркалює дії Російської Федерації для досягнення власних агресивних цілей щодо України.

Наша держава робить усе можливе для активізації міжнародних зусиль з метою політичного, економічного й дипломатичного тиску на Російську Федерацію задля припинення її агресії проти України. Вона отримує помітну допомогу міжнародних партнерів у здійсненні оборонної реформи, насамперед у зміцненні Збройних Сил.

Але ніхто за нас не зробить основного – збройного захисту власних національних інтересів. Тому оборонна реформа залишається одним з найактуальніших питань внутрішньої та зовнішньої політики України. Її основними цілями є зміцнення обороноздатності нашої держави та надання Збройним Силам України необхідних спроможностей для протистояння зовнішній агресії та відновлення територіальної цілісності держави.

За результатами проведеного у 2014–2016 рр. комплексного огляду сектору безпеки і оборони оновлено комплект основних документів оборонного планування – Стратегію національної безпеки України, Военну доктрину України, Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України; затверджено Стратегічний оборонний бюлетень.

На виконання зазначених документів та інших рішень керівництва України станом на кінець 2017 р. реалізований значний обсяг завдань оборонної реформи.

Удосконалено законодавчу та нормативно-правову базу оборонної реформи. У 2017 р. видано понад сто законодавчих та інших нормативно-правових актів, які забезпечили вирішення всіх першочергових завдань підготовки держави до оборони, зокрема затверджено Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року.

17 січня 2018 р. на засіданні Ради національної безпеки і оборони України був обговорений і підтриманий проект Закону України «Про національну безпеку України», у підготовці якого активну участь взяло Міністерство оборони України в тісній взаємодії з експертами НАТО, США та Європейського Союзу. Указом Президента України № 21 від 5 лютого 2018 р. рішення РНБО України про внесення до Верховної Ради України проекту Закону України «Про національну безпеку України» введено в дію.

Метою цього Закону є приведення законодавства України у сфері національної безпеки у відповідність до стандартів країн – членів НАТО. Це стосується передусім:

- основ і принципів державної політики національної безпеки та оборони з урахуванням курсу на членство в ЄС і НАТО;

- призначення, складу й завдань сектору безпеки і оборони;

- засад планування у сфері національної безпеки та оборони (мети, принципів, циклічності, системи планування, а також переліку та змісту документів оборонного планування);

- посилення демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони, зокрема створення засад цивільного Міністерства оборони;

- удосконалення системи керівництва Збройними Силами, зокрема розподілу завдань, функцій, повноважень, відповідальності та підзвітності Міністра оборони, Головнокомандувача Збройних Сил, начальника Генерального штабу, командувача об'єднаних сил, командувачів родів військ (сил) тощо.

Оптимізовано управління оборонною реформою.

Успішно функціонує Комітет реформ Міністерства оборони та Збройних Сил України – важливий дорадчий орган Міністра оборони й керівників інших силових структур з питань здійснення масштабних перетворень у сфері оборони. Очолює Комітет Міністр оборони України.

До складу Комітету реформ інтегровано українську частину Багатонаціонального об'єднаного координаційного комітету.

У Міністерстві оборони України створений структурний підрозділ управління змінами, який опікуватиметься питаннями оборонної реформи.

Розпочато експлуатацію власного програмного продукту «Електронна система моніторингу та контролю реалізації оборонної реформи», впровадженого в роботу Комітету реформ.

Забезпечене комплектування Збройних Сил підготовленим та вмотивованим особовим складом. Прийнято на службу за контрактом більше 34 тисяч осіб, з них – понад 2 тисячі офіцерів запасу. Оперативний резерв Збройних Сил складає майже 140 тисяч осіб, з яких понад 111 тисяч – оперативний резерв першої черги.

Значно поліпшено забезпечення озброєнням, військовою та спеціальною технікою. До військ поставлено 1400 новітніх та модернізованих зразків озброєння та військової техніки. Прийнято на озброєння 21 новий зразок. До складу Військово-Морських Сил введені чотири малі броньовані катери типу «Гюрза». Понад 11 тисяч одиниць озброєння і військової техніки відремонтовані силами й засобами ремонтних органів Збройних Сил.

Розширено співпрацю у військово-технічній сфері з іноземними партнерами, передусім зі США, Канадою, Польщею та Литвою.

17 січня 2018 р. Рада національної безпеки і оборони України схвалила «Основні показники Державного оборонного замовлення на 2018–2020 роки». У поточному році заплановане збільшення фінансування Державного оборонного замовлення до рівня 21,3 млрд грн, що на 37% більше, ніж у 2017 р.

Розвивається військова інфраструктура. До сфери управління Міністерства оборони були повернені близько

50 об'єктів. На 293 об'єктах здійснювалися роботи з будівництва, реконструкції та капітального ремонту.

Розпочате будівництво сучасного стаціонарного бригадного табору (військового містечка) на території Міжвидомчого центру підготовки (Широкий Лан). Заново створено навчальну матеріально-технічну базу навчального центру тактичної медицини та навчального центру Військової служби правопорядку Збройних Сил, відновлено базу дев'яти існуючих навчальних центрів.

У навчальному центрі підготовки підрозділів Міжнародного центру миротворчості і безпеки введений в експлуатацію Центр імітаційного моделювання. Триває розбудова Міжвидового центру підготовки підрозділів ракетних військ і артилерії, Центру підготовки підрозділів ППО Сухопутних військ, центрів підготовки розвідувальних підрозділів та Сил спеціальних операцій. Розгорнуто роботу з питань забезпечення військових підрозділів малогабаритними і малопомітними польовими модулями для розміщення особового складу в районах виконання завдань.

Триває формування сучасної системи логістики. Сформоване Головне управління логістики. Запроваджені оновлений каталог продуктів (355 найменувань) і сучасна система харчування, а також 17 стандартів НАТО з речового забезпечення.

Удосконалюється система медичного забезпечення. Сформований єдиний орган медичного забезпечення стратегічного рівня – Головне військово-медичне управління Збройних Сил України. Створені:

- санаторне відділення військово-медичного клінічного центру (м. Вінниця);
- Центр психофізичної реабілітації для постраждалих в АТО (м. Ірпінь);
- спеціалізоване відділення для лікування нейроtraм (м. Львів).

Відкрито реабілітаційний центр для військовослужбовців на Спортивно-навчальній базі Міністерства оборони «Тисовець». Загальну місткість реабілітаційної бази доведено до близько 1,5 тис. ліжок.

До Збройних Сил поставлено 130 одиниць санітарної техніки. Крім того, в рамках міжнародної допомоги отримано 40 медичних автомобілів «Хаммер», 16 тисяч аптечок, анестезіологічні станції.

Значний обсяг роботи виконав Генеральний штаб Збройних Сил. Понад 40% структур Генерального штабу та інших органів військового управління приведені до типової структури штабів НАТО.

На 65% збільшена кількість бригадних (полкових) та батальйонних тактичних навчань. Командно-штабні, бригадні та льотно-тактичні навчання проведені за стандартами НАТО, в тому числі 30 навчань – із залученням представників інших складових сектору безпеки і оборони.

Для підготовки Збройних Сил використовуються 668 стандартів НАТО. Це документи стратегічного, оперативного і тактичного рівнів.

Розширено мережу військових навчальних закладів та науково-дослідних установ. Створені:

- Військовий інститут танкових військ;
- Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки;
- три військові кафедри.

Практична складова підготовки слухачів та курсантів льотних, механізованих, артилерійських і танкових спеціальностей, фахівців протиповітряної оборони зросла до 65% навчального часу.

Поглиблено практичну співпрацю з НАТО. За стандартами НАТО підготовлені 10 батальйонів, 25 рот і понад 1400 національних інструкторів. У Міністерстві оборони та Збройних Силах України працюють 67 радників із 14 держав – членів НАТО, з них шість – стратегічних радників високого рівня.

Реалізується Комплексний пакет допомоги для України, в тому числі через вісім трастових фондів НАТО.

Підвищено рівень мотивації особового складу до військової служби. Мінімальний розмір основного грошового забезпечення для солдата-стрільця нині становить 7 тис. грн. Для особового складу десантно-штурмових підрозділів, морської піхоти і сил спеціальних операцій розмір грошового забезпечення збільшено ще на 15–40%. Додаткові виплати за виконання завдань у зоні АТО збільшені до 10 тис. грн.

Військовослужбовцям надані 1043 квартири, у тому числі 489 – учасникам АТО. Здійснюються компенсації військовослужбовцям за піднайом житла (скористалися вже понад 14 тисяч сімей військовослужбовців) та за належне для отримання житлове приміщення. Триває спорудження 184 житлових комплексів загальною ємністю 23 тис. ліжок-місць для розміщення військовослужбовців за контрактом.

Ефективно використані виділені Міністерству оборони на 2017 р. фінансові ресурси. На 2018 р. Державним бюджетом України Міністерству оборони передбачено 86 млрд грн (2,58% ВВП). Порівняно з 2017 р. (69,2 млрд грн) це на 24,3% (або на 16,8 млрд грн) більше.

Крім того, для забезпечення діяльності Державної спеціальної служби транспорту, переданої в підпорядкування Міністерству оборони України, додатково передбачені ще 564,7 млн грн.

Триває вдосконалення системи оборонного планування. Понад два десятиліття від часу проголошення незалежності оборонне планування в Україні здійснювалося начебто на основі загроз, але без визначення їх конкретного носія. Наслідком були такі негативні явища:

- недостатня узгодженість оборонного та бюджетного планування і, як наслідок, хронічне невиконання оборонних програм;
- покладення завдань щодо оборонного планування практично лише на Міноборони і Генеральний штаб, унаслідок чого інші військові формування та правоохоронні органи залишалися фактично осторонь.

Це стало однією з причин того, що у 2014 р. система оборони держави виявилася неготовою до відстоювання суверенітету й територіальної цілісності від збройного нападу з боку РФ.

Останніми роками питанню оборонного планування ми приділяємо багато уваги і маємо певні досягнення. Розроблені засади оборонного планування з використанням досвіду країн – членів НАТО. На теперішній час найбільшу увагу ми приділяємо плануванню на основі спроможностей (Capability Based Planning) як такому, що має багато переваг. За допомогою цього методу стає можливим більш раціональне використання ресурсів на потреби оборони для розвитку спроможностей, необхідних для виконання визначених завдань.

У червні 2017 р. Міністр оборони України затвердив «Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України» [4]. Документ розроблений з метою формування в Міністерстві оборони України, органах військового управління, установах, організаціях спільного розуміння підходів до впровадження й порядку здійснення оборонного планування на основі спроможностей.

Оборонне планування на основі спроможностей спрямоване на підвищення здатності сил оборони до ефективної протидії загрозам та ризикам **як військового, так і невійськового характеру** [4]. Тобто оборонні спроможності розглядаються не лише з погляду стану і можливостей Збройних Сил, а й у контексті стану і можливостей усіх складових сектору безпеки і оборони, насамперед сил оборони.

Кожна структурна одиниця (елемент) Збройних Сил (сил оборони) може мати кілька бойових (оперативних, спеціальних) спроможностей, а кожна спроможність може реалізовуватися більш ніж однією структурною одиницею (елементом). При цьому правильно вибрана комбінація спроможностей значно збільшує сумарний ефект від їх застосування (Force Multiplier).

Наприклад, застосування будь-яких засобів вогневого ураження в комплексі із засобами розвідки, спостереження, цілевказання в системі обміну даними в режимі реального часу (Common Operational Picture) може збільшити загальний показник ефективності в кілька разів.

На відміну від планування виключно на основі загроз, планування на основі спроможностей полягає в зосередженні зусиль не на створенні нових організаційних структур на протипагу бойовому потенціалу противника, а на розвитку спроможностей військ (сил) для ефективного виконання визначених завдань.

Для кращого розуміння відповідного термінологічного апарату варто ознайомитися з деякими поняттями підготовленого у 2010 р. у рамках проекту Європейського Союзу «Підтримка розбудови інституційної спроможності задля поглиблення співробітництва між Україною та ЄС» короткого словника-довідника «Розвиток спроможності» [5]:

- спроможність (Capacity) – здатність людей, інституцій і суспільств стало визначати завдання та виконувати функції, а також виробляти й досягати мети;
- оцінка спроможності (Capacity Assessment) – аналіз існуючої спроможності на протипагу бажаній, що дає змогу отримати системні знання та інформацію щодо потреб і переваг;
- розвиток спроможності (Capacity Development) стосується процесу, через який люди, інституції та суспільства отримують, зміцнюють і зберігають спроможність розробляти, виконувати й досягати цілі власного розвитку впродовж тривалого часу.

З погляду оборони держави «спроможність (оперативна, бойова, спеціальна) – це здатність структурної одиниці (елемента) Збройних Сил (сил оборони) або сукупності сил і засобів виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов обстановки, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів» [4, п. 2.14]. Однак це визначення не дає відповіді на запитання, яким чином таку здатність можна оцінити.

Функції та завдання, котрі мають виконуватися під час очікуваних (вірогідних) військових операцій, трансформуються у вимоги, на підставі яких плануються створення, утримання та розвиток спроможностей [4]. Тож хто має здійснювати відповідний аналіз та визначати вимоги до спроможностей? Очевидно, що це Генеральний штаб Збройних Сил. Тим більше, що в [4] справедливо стверджується, що ресурси є не єдиним визначальним фактором розвитку спроможностей. Це також питання доктрин, основ застосування, структур органів військового управління та військових частин, впровадження нових форм і методів ведення операцій і бойових дій, покращення системи відбору, навчання, підготовки та мотивації персоналу тощо. Це, знову ж таки, прерогатива Генерального штабу.

Варто говорити про **взаємозв'язок теорії воєнного мистецтва і теорії оборонного планування**. Ідеться про взаєморозуміння між тими, хто планує та забезпечує потрібними ресурсами оборону держави, і тими, хто покликаний її здійснювати за реальних умов, які можуть скластися.

У сфері воєнного мистецтва традиційно оперують **можливостями** (бойовими, маневреними, розвідувальними тощо), які розглядаються в імовірнісному смислі, тобто в полі дії законів теорії ймовірностей. Отже, семантичне значення терміна «спроможність» – це **фактичний стан (рівень) можливостей, тоді як «можливість» – це ймовірнісне поняття**. Основна смислова різниця між спроможностями й можливостями полягає в більш твердому і підкріпленому різноманітними ресурсами смислі перших і в більш імовірнісному смислі других.

Оцінювання спроможностей (оперативних, бойових, спеціальних тощо) за кожною ситуацією (відповідним сценарієм) – це складний і трудомісткий процес. Але

основною проблемою є те, що в умовах загальновійськового бою (операції) застосовуються одночасно багато різномірних військових підрозділів та зразків озброєння.

Одним з найважливіших показників, що визначають ступінь переваги в силах і засобах збройної боротьби однієї з протилежних сторін над іншою або підтверджують їх приблизну рівність, є **співвідношення сил і засобів сторін**. Тому необхідно вдосконалювати також способи розрахунку та оцінювання співвідношення сил (на певному рубежі в певний час, а також у динаміці бойових дій) з урахуванням усієї сукупності бойових можливостей відповідних сил (засобів) – своїх і супротивника. Звідси можна виходити й на необхідні спроможності, якщо під достатніми спроможностями розуміти здатність забезпечити необхідне співвідношення сил. Залежно від конкретних умов співвідношення сил може виявитися недостатнім або надлишковим, і це вимагатиме відповідних рішень. Сюди легко прив'язати й питання управління ризиками.

У будь-якому разі для визначення спроможностей потрібне **математичне моделювання бойових дій**, залежно від результатів якого можна робити певні висновки і припущення (в тому числі це стосується й ризиків). Ще переконливіші результати можуть дати **військові навчання** в умовах, максимально наближених до реальних (рис. 1).

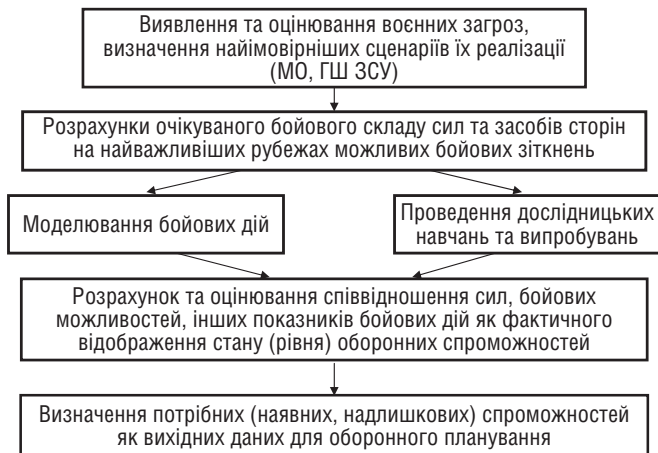


Рис. 1. Загальний алгоритм оцінювання спроможностей військових підрозділів, угруповань військ

У такий спосіб можна перейти від оцінювання бойових можливостей військових підрозділів, угруповань військ до оцінювання їхньої **спроможності** досягнути потрібного результату в реальних (наближених до реальних) умовах. Обґрунтованість оцінки спиратиметься на досягнуте **співвідношення сил** та інші результати проведеного експерименту. Підвищення об'єктивності визначення спроможностей, які прямо чи побічно впливають на співвідношення сил, йтиме лише на користь розвитко-

ві теорії воєнного мистецтва, а відтак і теорії оборонного планування.

На найвищому воєнно-політичному рівні можна ставити питання про спроможність до відсічі збройній агресії з боку іншої держави. Таку спроможність також можна оцінити шляхом математичного моделювання вищого рівня складності. Приклад методичного апарату для порівняльного оцінювання бойової могутності збройних сил різних країн світу розглянуто, зокрема, в [6].

Отже, планування на основі спроможностей – це справжня наука, яку ми зараз вивчаємо і впроваджуємо. Питання оцінювання спроможностей – це фактично питання оцінювання результативності в бою, операції, війні. Тобто розрахунок і оцінювання співвідношення сил та інших показників бойових можливостей сторін можуть бути важливими **інструментами вимірювання спроможностей**.

Важливим чинником, що потребує змін у системі оборонного планування, є створення **сил оборони держави**. Зростання внеску в оборону інших, крім Збройних Сил, військових формувань і правоохоронних органів пов'язане, в тому числі, з показаною вище специфікою гібридної війни. Тому під час оборонного планування важливо забезпечити сумісність усіх складових сил оборони, максимальне використання їхніх спроможностей за прийнятних витрат ресурсів. Із цього погляду оборонне планування на основі спроможностей також виглядає найефективнішим, оскільки спрямоване на розроблення ефективного реалістичного **плану розвитку сил оборони**, забезпеченого обґрунтованими обсягами ресурсів для досягнення визначених військово-політичним керівництвом держави стратегічних цілей.

За 2017 р. на шляху розвитку системи оборонного планування зроблено кілька важливих кроків. Розроблені й установлені порядком затверджені військові стандарти, якими визначені понятійний апарат, аббревіатури й термінологія в цій сфері.

Поряд з уже згаданими «Рекомендаціями з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України» розроблені «Рекомендації з порядку організації проведення оцінювання спроможностей у Збройних Силах України» (затверджені Міністром оборони України 15 грудня 2017 р.).

28 листопада 2017 р. Міністр оборони України затвердив Єдиний перелік (Каталог) спроможностей Міністерства оборони України та Збройних Сил України. Каталог містить єдиний понятійний апарат і надає вихідні дані для формування програм і планів оборонного будівництва. Ним обліковані всі наявні спроможності, сформовані вимоги до них. При цьому встановлені прямі посилення на відповідний Каталог НАТО, тобто забезпечується користування стандартизованими угодами Альянсу.

На засіданні Комітету реформ 23 січня 2018 р. прийняте рішення про введення до зазначеного Каталогу переліку спроможностей інших військових формувань.

Упродовж 2017 р. здійснювалася профільна підготовка з питань оборонного планування визначеного персоналу Міністерства оборони, Генерального штабу, видів та окремих родів військ (сил), вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ Збройних Сил.

Підготовка проводилася на базі Національного університету оборони України, а також у закордонних військових навчальних закладах. Залучалися викладачі Академії оборони Великої Британії, експерти Групи з розбудови оборонних інституцій, а також радники з питань оборонного планування та бюджету зі США, Великої Британії та ФРН.

Усього на кінець 2017 р. навчено 228 фахівців з оборонного та стратегічного планування. Підготовку планується продовжити й у 2018 р. Із цією метою Національним університетом оборони України організовані вищі академічні курси з питань оборонного планування на основі спроможностей, а також розроблена концепція Школи оборонного менеджменту за сприяння Великої Британії (школа запрацює з вересня 2018 р.).

Організоване наукове забезпечення впровадження оборонного планування на основі спроможностей. У 2017 р. Центром воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України за відповідною тематикою виконувалися п'ять науково-дослідних робіт. Продовження цієї роботи заплановане й на 2018 р., зокрема затверджена тематика трьох нових науково-дослідних робіт.

Значну увагу цьому питанню приділяє наша наукова думка. Про це свідчить низка наукових публікацій, що охоплюють практично весь спектр питань оборонного планування на основі спроможностей [7–14].

На всіх етапах нашої роботи вельми корисною є консультативно-дорадча допомога іноземних експертів Групи з розбудови оборонних інституцій (США), Академії оборони Великої Британії, а також радників з питань оборонного планування та бюджету (США, Велика Британія, ФРН).

2018 рік стане переломним у здійсненні оборонної реформи. Мають бути виконані завдання, які є визначальними для досягнення у 2020 р. визначених за результатами оборонного огляду 2014–2016 рр. стратегічних цілей.

1. Розвиток системи управління силами оборони держави:

- призначення цивільних Міністра оборони, його заступників, державного секретаря та керівників структурних підрозділів апарату Міноборони;
- реорганізація Генерального штабу Збройних Сил;
- апробація перспективної системи керівництва Збройними Силами, заснованої на новому розподілі функцій та завдань з урахуванням введення посад Головнокомандувача Збройними Силами України, начальника Генерального штабу Збройних Сил України та Командувача об'єднаними силами (рис. 2);

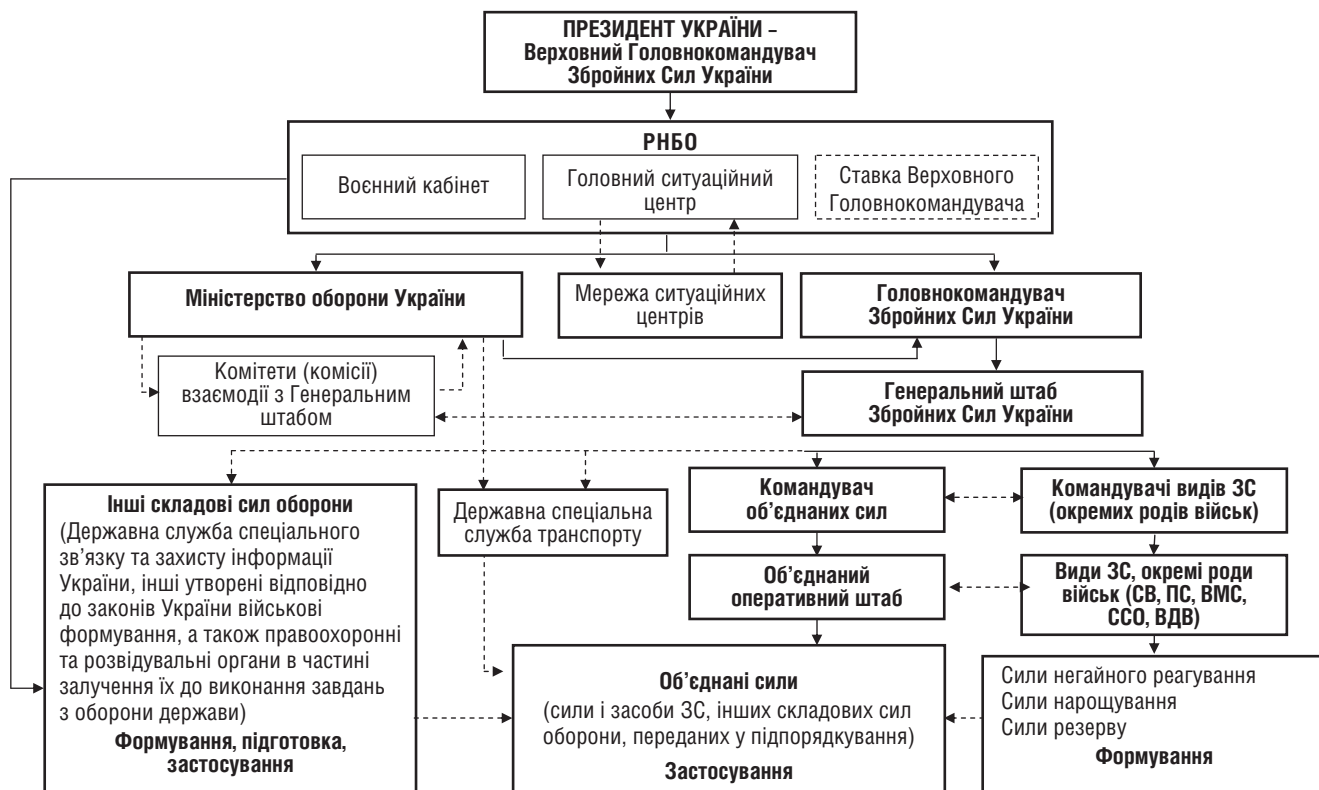


Рис. 2. Перспективна система управління силами оборони України

2. Упровадження оборонного планування на основі спроможностей:

- введення в практику роботи органів військового управління процедури оцінювання спроможностей;
- забезпечення ефективного використання Єдиного переліку (Каталогу) спроможностей Міністерства оборони та Збройних Сил;
- узгодження оборонного планування з бюджетним плануванням та плануванням ресурсів;
- поширення методики оборонного планування на основі спроможностей на всі складові сил оборони.

Основи розвитку спроможностей укріплюватимуться шляхом опрацювання законодавчих, нормативно-правових актів відповідно до стандартів і досвіду країн – членів Альянсу. Ключове значення мають прийняття Закону України «Про національну безпеку України», внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок організації та фінансування стратегічного планування у сфері оборони і військового будівництва», розроблення оновлених положень про організацію оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах та інших складових сил оборони. Передбачається розроблення **Комплексного документа розвитку спроможностей Збройних Сил України**, що буде основою для відпрацювання планів утримання та розвитку Збройних Сил, а також для формування бюджетних запитів.

Попереду великий обсяг роботи з підготовки та проведення наступного оборонного огляду та розроблення концептуального документа з питань розвитку Збройних Сил на довгострокову перспективу. Рішення Президента України з питання проведення у 2018 р. нового циклу оборонного огляду ми очікуємо в найближчі місяці.

3. Нарощення обсягів **оснащення Збройних Сил новими та модернізованими зразками озброєння й техніки**. Ключовим завданням є виконання Державного оборонного замовлення, збільшення спроможностей з ремонту озброєння і військової техніки. Важливо також забезпечити практичне виконання досягнутих домовленостей та положень підписаних угод у військово-технічній сфері з країнами-партнерами, у першу чергу зі США й Канадою.

4. **Розвиток оборонної інфраструктури**. Зокрема, передбачається розгортання будівництва залізобетонних підземних сховищ, які забезпечать надійність охорони і живучість арсеналів, баз і складів. Заплановане будівництво бригадного табору на території Міжвідомчого центру підготовки військових частин та підрозділів, міжвидового центру підготовки підрозділів ракетних військ та артилерії, Центру підготовки підрозділів протиповітряної оборони Сухопутних військ, центрів підготовки розвідувальних підрозділів та Сил спеціальних операцій.

5. **Розбудова сучасних систем логістичного забезпечення військ та медичного забезпечення**.

Необхідно завершити формування Командування сил логістики з комплектом військових частин для зберігання,

обслуговування та ремонту озброєння, військової техніки й матеріально-технічних засобів.

Міжвідомча робоча група з питань створення єдиної ефективної системи логістики має завершити опрацювання проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про організацію логістичного забезпечення сил оборони в ході спільного виконання завдань».

Слід продовжити роботу з побудови єдиної системи медичного забезпечення для сил оборони, яка передбачатиме ефективне надання допомоги на всьому шляху пацієнта – від поранення (травмування) до реабілітації та повернення до військової частини. Реалізація заходів зі створення системи медичного забезпечення тісно пов'язана з розглядом і затвердженням Урядом України проекту Воєнно-медичної доктрини.

6. **Підвищення рівня соціального захисту військово-службовців**. Буде зроблено все необхідне для того, щоб поліпшити стан забезпечення військовослужбовців житлом, створити інші належні умови проходження служби, надати нашим воїнам упевненості в завтрашньому дні. Міністерство оборони України максимально сприятиме також підготовці і прийняттю законодавчих змін, що стосуються поліпшенню пенсійного забезпечення військово-службовців.

7. В основі наших досягнень – військові кадри, джерелом яких є **система військової освіти**. За останні роки її відновлено й удосконалено, і нині військові навчальні заклади постачають армії добре навчених фахівців. Але подальший перебіг оборонної реформи потребує ще більшої уваги до підготовки військових кадрів за сучасними стандартами.

У тісній взаємодії із закладами військової освіти мають працювати **наукові установи Збройних Сил**, головним завданням яких є методичне забезпечення та інші види наукового супроводження заходів оборонної реформи.

8. У сфері **міжнародного військового співробітництва** є всі підстави для впевненості в тому, що у 2018 р. на черговому Саміті НАТО будуть ухвалені рішення, які визначать нові шляхи й заходи підтримки з боку Альянсу євроатлантичного курсу України та реформування її сектору безпеки і оборони.

Висновки

1. Україна докладає великих зусиль для зміцнення своєї обороноздатності та надання Збройним Силам необхідних спроможностей щодо протистояння зовнішній агресії та відновлення територіальної цілісності держави. За підсумками засідання Комітету реформ Міністерства оборони та Збройних Сил України завдання оборонної реформи 2016–2017 рр. в основному виконані.

2. Методологічною основою стратегії реформування оборонного відомства України є оборонне планування. Важливим чинником ефективності реформ є впровадження оборонного планування на основі спроможностей.

При цьому поняття бойових можливостей, співвідношення сил залишаються одними із центральних у воєнному мистецтві. Їхній зв'язок зі спроможностями є необхідною умовою для ефективності оборонного планування.

3. Ключовими завданнями оборонної реформи у 2018 р. є:

- розвиток системи управління силами оборони держави;
- упровадження оборонного планування на основі спроможностей;
- нарощення обсягів оснащення Збройних Сил новими й модернізованими зразками озброєння й техніки;
- розвиток оборонної інфраструктури держави;
- розбудова сучасних систем логістичного забезпечення військ та медичного забезпечення;
- підвищення рівня соціального захисту військово-службовців;
- удосконалення системи військової освіти і науки;
- активізація міжнародного військового співробітництва.

Перелік літератури

1. Тимошенко Р. І., Саганюк Ф. В., Мірошніченко В. Я. Оборонна реформа: деякі шляхи уникнення небезпечних ризиків / Р. І. Тимошенко, Ф. В. Саганюк, В. Я. Мірошніченко // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 1 (59). – С. 12–15.
2. Семененко В. М., Антоненко С. І. На стратегічному рівні / В. М. Семененко, С. І. Антоненко // Оборонний вісник. – 2018. – № 1. – С. 4–9.
3. Герасимов В. Ценность науки в предвидении. Новые вызовы требуют переосмыслить формы и способы ведения боевых действий / В. Герасимов // Военно-промышленный курьер. – 2013. – 27 февраля. – № 8 (476) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vpk-news.ru/articles/14632>.
4. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України / Затверджені Міністром оборони України 12 червня 2017 року // Міністерство оборони України (Департамент воєнної політики, стратегічного планування та міжнародного співробітництва Міністерства оборони України). – К. : МОУ, 2017. – 29 с.
5. Развитие способностей (короткий словник-довідник) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua/document/243708563/Glossary.pdf.
6. Хомчак Р. Б. Аналіз методичного апарату для порівняльного оцінювання бойової могутності збройних сил різних країн світу та напрями його подальшого розвитку / Р. Б. Хомчак // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 3 (61). – С. 89–95.
7. Сурков О. О. Підхід до визначення сутності понять «спроможність», «можливість», «здатність» сил оборони для вдосконалення основ стратегічного планування / О. О. Сурков // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 1 (59). – С. 35–40.
8. Іващенко А. М., Павликовський А. К., Сівоха І. М. Концепція оборонного планування на основі розвитку спроможностей: проблеми впровадження / А. М. Іващенко, А. К. Павликовський, І. М. Сівоха // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 1 (59). – С. 53–58.
9. Саганюк Ф. В., Павликовський А. К. Підходи щодо стратегічного планування розвитку спроможностей військ (сил) в секторі безпеки і оборони України / Ф. В. Саганюк, А. К. Павликовський // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 2 (60). – С. 24–29.
10. Крикун П. М., Павленко В. І., Полякова О. В., Кравчук В. В. Розвиток оборонного планування як складової національної системи планування у сфері безпеки і оборони за умов наближення до процедур та стандартів НАТО / П. М. Крикун, В. І. Павленко, О. В. Полякова, В. В. Кравчук // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 2 (60). – С. 44–48.
11. Бойко Р. В., Бутенко М. П., Гудим В. М. Формування підходів до планування спроможностей військ (сил) з врахуванням їх ресурсного забезпечення / Р. В. Бойко, М. П. Бутенко, В. М. Гудим // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 3 (61). – С. 50–56.
12. Сурков О. О. Методичний підхід до оцінювання технічних параметрів однотипних військових засобів у ході планування на основі спроможностей / О. О. Сурков // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 3 (61). – С. 43–49.
13. Фролов В. С., Саганюк Ф. В., Овчаренко С. М. Деякі шляхи розвитку спроможностей військ (сил) для їх застосування у гібридній війні / В. С. Фролов, Ф. В. Саганюк, С. М. Овчаренко // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – 2017. – № 3 (61). – С. 6–10.
14. Руснак І. С., Петренко А. Г., Яковенко А. В., Романюк І. М. Оборонне планування на основі спроможностей: особливості та перспективи впровадження / І. С. Руснак, А. Г. Петренко, А. В. Яковенко, І. М. Романюк // Наука і оборона. – 2017. – № 2. – С. 3–10.

УДК 355.02(477)

Р. І. Тимошенко,

*доктор військових наук, старший науковий співробітник,
заступник начальника Генерального штабу
Збройних Сил України, генерал-майор,*

М. М. Лобко,

*кандидат військових наук, доцент,
провідний науковий співробітник центру
воєнно-стратегічних досліджень Національного
університету оборони України
імені Івана Черняховського, генерал-майор у відставці*

Проблеми вдосконалення планування оборони України

На підставі вивчення суджень вітчизняних та іноземних фахівців, воєнно-історичної літератури, історичного досвіду, досвіду АТО, а також з урахуванням особливостей відповідних положень національного законодавства викладено погляди та обґрунтовано пропозиції щодо розв'язання проблеми планування оборони України.

Ключові слова: державна політика у сфері оборони, оборона України, система стратегічного планування, план оборони, органи військового управління, забезпечення оборони держави, керівництво у сфері оборони, організація стратегічного планування, світовий досвід війн.

© Р. І. Тимошенко, М. М. Лобко, 2018

Основними ознаками стану сучасної воєнно-політичної обстановки довкола України є анексія Російською Федерацією Автономної Республіки Крим і міста Севастополя, розпалювання Росією збройного конфлікту в східних регіонах України й тимчасова окупація частини її території, нарощування нею воєнного потенціалу, проведення недружньої політики щодо України, нехтування принципів міжнародного права, положень укладених міжнародних безпекових угод. Як наслідок це призводить до зростання міжнародної напруженості й руйнування існуючої системи світової та регіональної безпеки. Ці та деякі інші негативні фактори російської політики, зростання загрози повномасштабної агресії РФ проти нашої держави змушують заново оцінити рівень і вплив загроз життєво важливим інтересам України та зумовлюють необхідність перегляду й уточнення положень щодо формування та реалізації політики у сфері оборони України.

Одним з таких положень є потреба в удосконаленні системи державного стратегічного планування у сфері оборони України. Необхідність цього впливає з прогнозування перспектив розвитку воєнно-політичної обстановки довкола України, аналізу наявного досвіду підготовки і здійснення антитерористичної операції (АТО) на сході країни, проведення мобілізації, результатів проведення командно-штабних навчань (тренувань) у різних ланках військового управління Збройних Сил України із залученням інших військових формувань та з оцінки інших супутніх факторів.

Отже, в умовах сьогодення розв'язання проблеми державного стратегічного планування у сфері оборони України є актуальним.

Практика свідчить, що зусиль, які докладаються для розв'язання проблем оборони з метою відновлення територіальної цілісності України, на сьогодні явно недостатньо, а головне, ці зусилля не є системними. Особливо перешкоджає розв'язанню проблем оборони недостатнє розуміння посадовими особами органів державної влади небезпеки путінської політики щодо України, яка спрямована на знищення нашої держави та має довгостроковий характер, їх небажання докладати необхідних зусиль для вирішення оборонних питань, відомчий егоїзм, роздробленість дій органів виконавчої влади на всіх рівнях ієрархії тощо. Прикладом може бути відсутність в Уряді України посади (наприклад, віцепрем'єр-міністра), яка забезпечувала б комплексне виконання завдань організації оборони держави, її забезпечення зусиллями всіх причетних міністерств (відомств) виконавчої влади. Досвід останніх років переконливо показує, що зусиль одного Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України тут явно недостатньо. Тож постає питання про необхідність удосконалення стратегічного планування оборони держави.

Досвід Першої і Другої світових війн, локальних війн другої половини ХХ ст. свідчить, що всі їх учасники

не мали плану війни як окремого цілісного документа. Як правило, генеральними штабами держав-учасниць розроблялися плани стратегічних операцій (кампаній) збройних сил у війні (наступальні, оборонні, повітряні, морські десантні тощо) та плани мобілізації. Питання забезпечення збройних сил і воєнних дій під час війни розроблялись окремими державними планами або програмами. У них відображалися питання забезпечення збройних сил призовним контингентом, озброєнням і військовою технікою, спорядженням, продовольством та іншими необхідними матеріально-технічними засобами. Окремими планами передбачалося проведення заходів із забезпечення життєдіяльності населення країни в умовах воєнного часу.

Характерним було те, що в мирний час на основі воєнних планів на певний період розроблялися плани (програми) підготовки держави до війни. За розрахунками генеральних штабів урядами держав розроблялися відповідні плани (програми) виробництва озброєння й військової техніки, будівництва бойових кораблів (катерів, підводних човнів), випуску ракет і боєприпасів, спорядження, інших матеріально-технічних засобів та виділялися відповідні фінансові кошти залежно від економічних і фінансових можливостей держави.

Зазначені підходи з підготовки до війни й розроблення планів її ведення зберігалися до останнього часу в більшості розвинених державах світу.

Такий підхід до складання планів мав низку недоліків, основними з яких були складність їх узгодження, а отже, труднощі в розробці, беручи до уваги різноманітність інтересів різних державних владних інституцій і недостатність повноважень міністерств оборони і генеральних штабів в організації їх розробки. Відтак, ці плани мали багато білих плям у вирішенні питань підготовки держав до оборони та її здійснення під час війни і не враховували інші важливі аспекти: зовнішню та внутрішню політику, економіку, соціальну й гуманітарну сфери тощо.

За сучасних умов у науковому середовищі дедалі частіше йдеться про необхідність комплексного підходу до розв'язання політичних і воєнних проблем у сфері оборони держави, розроблення плану оборони як цілісного документа, що забезпечило б синхронізацію існуючих планів, програм, ефективного використання коштів державного бюджету, швидкий перехід від стану мирного часу до стану війни тощо (В. К. Горовенко, О. І. Кузьмук, С. О. Кириченко, М. М. Пальчук, А. І. Семенченко).

Воєнно-політичне керівництво РФ, як зазначалося вище, проводить агресивну політику, порушивши підписані нею міжнародні угоди у сфері міжнародної безпеки. Застосовані міжнародні санкції Росія розглядає як недружні дії, котрі загрожують її суверенітету й територіальній цілісності. У РФ швидкими темпами проводиться воєнна реформа з метою нарощування воєнної потужності й набуття агресивних спроможностей у про- довженні обраного політичного курсу. Для організо-

ваного її проведення і завершення міністерством оборони і генеральним штабом РФ за дорученням президента Росії В. Путіна був розроблений План оборони РФ на 2016–2020 рр., затверджений його указом від 16 листопада 2015 р., який набрав чинності з 1 січня 2016 р. Розробленню плану передувало затвердження Воєнної доктрини РФ та замислу оборони на п'ять років. За інформацією міністерства оборони і генерального штабу збройних сил РФ, зазначений план містить загрози безпеці держави, потенційні ризики та пов'язані з ними основні напрями діяльності федеральних органів із забезпечення безпеки і оборони Росії. План визначає перспективу подальшого розвитку обороноздатності держави, зокрема реалізацію державних програм озброєння (як зазначається, вперше вдалось узгодити всі програми (плани), пов'язані з обороною держави: озброєння, техніки, матеріальних засобів, мобілізації всіх міністерств (відомств)).

За часи незалежності Конституцією України та вітчизняним законодавством установлені засади оборони України, система організації, забезпечення і керівництва обороною держави, а також повноваження органів державної влади, основні функції та завдання органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, обов'язки підприємств, установ, організацій, посадових осіб, права та обов'язки громадян у сфері оборони.

До основних з них слід віднести такі. У статті 17 Конституції України [1] визначено, що «оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на Збройні Сили України». У пункті 17 статті 106 установлено, що Президент України «є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України; здійснює керівництво у сферах національної безпеки і оборони держави», а в пункті 19 цієї статті визначено, що він «приймає рішення на використання Збройних Сил України у разі збройної агресії проти України». У статті 4 Закону України «Про оборону України» [2] установлено, що «у разі збройної агресії проти України або загрози нападу на Україну Президент України *приймає рішення* про загальну або часткову мобілізацію, введення воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях, *застосування Збройних Сил України, інших військових формувань*, утворених відповідно до законів України, подає його Верховній Раді України на схвалення чи затвердження, а також вносить до Верховної Ради України подання про оголошення стану війни». У статті 5 цього самого Закону зазначається: «Президент України здійснює повноваження у сфері оборони відповідно до Конституції України. Для здійснення повноважень у сфері оборони, визначених Конституцією та законами України, Президент України видає укази і розпорядження. Як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України Президент України видає накази і директиви з питань оборони».

Повноваження Кабінету Міністрів України у сфері оборони полягають в основному в ресурсному забезпеченні в межах своєї компетенції державного суверенітету України, здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, виконання Конституції та законів України, актів Президента України у сфері оборони держави; організації розроблення й виконання державних програм розвитку Збройних Сил України, інших військових формувань та розвитку озброєння і військової техніки, інших програм (планів) з питань оборони, здійсненні контролю за виконанням законів у сфері оборони, інших заходів щодо забезпечення обороноздатності України, координації та контролю їх виконання. Кабінет Міністрів України *несе*, в межах своїх повноважень, *відповідальність за забезпечення оборони України* [3].

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 до здійснення покладених на них функцій і завдань [2, 4].

Генеральний штаб Збройних Сил України є головним військовим органом з планування оборони держави, управлінням застосуванням Збройних Сил України, координації та контролю за виконанням завдань у сфері оборони органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, військовими формуваннями, утвореними відповідно до законів України, та правоохоронними органами в межах, визначених законами України та нормативно-правовими актами Президента України, Верховної Ради України й Кабінету Міністрів України. Здійснює стратегічне планування застосування Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України, та правоохоронних органів для оборони держави [2, 5].

Питання задоволення потреб оборони держави і захисту її території від можливої агресії, забезпечення життєдіяльності населення в особливий період визначаються Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [6]. У цьому Законі серед іншого встановлюється, що загальне керівництво у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації держави здійснюється Президентом України, а *організаційне керівництво мобілізаційною підготовкою та мобілізацією в Україні* – Кабінетом Міністрів України. Мобілізаційна підготовка та мобілізація є складовими комплексу заходів, які здійснюються з метою *забезпечення оборони держави*.

Безпосереднє керівництво реалізацією заходів з мобілізаційної підготовки і мобілізації здійснюється в центральних органах виконавчої влади, інших державних органах їхніми керівниками, а в Збройних Силах України, інших військових формуваннях – центральними (головними) органами військового управління відповідних військових формувань.

Отже, з викладеного випливає, що основними документами з планування оборони держави є стратегічний

план застосування Збройних Сил України і мобілізаційний план України.

Стратегічний план застосування Збройних Сил України визначає стратегічні цілі та зміст завдань їх застосування, форми і способи застосування військ (сил), інших військових формувань і правоохоронних органів за визначеними сценаріями для відсічі збройній агресії проти України та у випадку виникнення збройного конфлікту – встановлення та узгодження потреб у матеріально-технічних, медичних засобах для їх усебічного забезпечення. Він базується на вимогах чинного законодавства, нормативно-правових актів, зокрема Стратегії національної безпеки України [7], Воєнної доктрини України [8] та інших, висновках з оцінки воєнно-політичної, воєнностратегічної обстановки та врахуванні економічних можливостей держави. У свою чергу, він є основою для розроблення низки нормативно-правових актів держави, організаційних і директивних документів щодо здійснення всього комплексу заходів організації, забезпечення, здійснення і керівництва обороною держави, проведення оборонного планування, розроблення державних цільових програм, планів тощо.

Розробляється цей план Генеральним штабом Збройних Сил України за участі органів державної влади, в підпорядкуванні яких перебувають військові формування і правоохоронні органи, котрі беруть участь в обороні, та інших визначених державних органів на підставі стратегічного замислу застосування Збройних Сил України, який затверджується Президентом України.

Мобілізаційний план України становить сукупність документів, 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 та організацій, системи забезпечення життєдіяльності населення на функціонування в умовах особливого періоду.

Мобілізаційний план базується на розрахункових потребах держави в особливий період, необхідних для задоволення потреб Збройних Сил України, інших військових формувань, правоохоронних органів, сил цивільного захисту, забезпечення функціонування національної економіки та системи забезпечення життєдіяльності населення, і можливостях економіки держави до задоволення цих потреб. Він є похідним від стратегічного плану застосування Збройних Сил України. Розробляється мобілізаційний план Кабінетом Міністрів України і затверджується Президентом України [6].

Набутий досвід показує, що в геополітичних і воєннополітичних умовах, у яких Україна перебувала до осені 2013 р., такий підхід загалом забезпечував вирішення питань з планування оборони України. Таке твердження спирається на державну політику, яку проводило

політичне керівництво України до вказаного терміну. Ця політика визначалася положеннями кількох законів та нормативно-правових актів держави, наприклад, про те, що на сучасному етапі основними та потенційними *загрозами* національній безпеці України є «можливість *втягування* України в регіональні збройні конфлікти» та «у найближчій перспективі *можливість широко-масштабного застосування* воєнної сили проти України є *малоймовірною*» [9]. Проте не виключалася можливість, що за певних обставин Україна може бути «*втягнута у воєнні конфлікти* різної інтенсивності» [10].

Слід зазначити, що органи, які розробляли згадані вище плани та інші планувальні документи з оборони держави, перебували у складних умовах. Адже зовнішня політика України надто часто, іноді радикально, змінювала свій вектор: від тісної співпраці з ЄС і НАТО (за президентства Л. Д. Кучми) та набуття членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору (за В. А. Ющенка) до політики позаблоковості (за В. Ф. Януковича). Крім того, часті зміни вищих посадових осіб Міністерства оборони, Генерального штабу Збройних Сил України щоразу призводили до зміни складу, організаційної структури Збройних Сил України, а відтак, і системи їх застосування, управління, забезпечення тощо, що вимагало постійного суттєвого коригування й навіть переробки існуючих планів.

Під час розроблення планів виникали значні труднощі із залученням до цього процесу представників інших військових формувань і відповідних правоохоронних органів, які намагалися, використовуючи певні прогалини у вітчизняному законодавстві, уникати залучення підпорядкованих їм сил і засобів до виконання завдань з оборони держави, відмежовувалися від завдань мобілізаційної підготовки та мобілізації, територіальної оборони тощо.

Однак основною вадою такого планування оборони держави є відсутність повного комплексу заходів у всіх сферах життєдіяльності держави, які мають проводитися під час підготовки до оборони та у випадку виникнення воєнного конфлікту.

Довідково. Воєнний конфлікт – будь-яке збройне зіткнення, протиставлення, форма розв'язання протиріч між державами, народами, соціальними, релігійними, етнічними групами із застосуванням воєнної сили. Може відбуватись у формі збройного конфлікту, локальної або регіональної війни;

збройний конфлікт – збройне зіткнення між державами (міжнародний збройний конфлікт, збройний конфлікт на державному кордоні) або між ворогуючими сторонами в межах території однієї держави, як правило, за підтримки ззовні (внутрішній збройний конфлікт);

локальна війна – війна між двома чи більше державами, у якій воєнні дії обмежені територіями воюючих держав та переслідують воєнно-політичні цілі, що зачі-

пають переважно інтереси лише цих держав (територіальні, політичні, економічні тощо);

регіональна війна – війна, що охоплює певний регіон (частину континенту) за участю всіх чи більшості держав регіону та з метою досягнення воєнно-політичних цілей, що зачіпають інтереси цих держав [8].

Цей основний недолік відіграв вирішальну негативну роль у відсічі збройній агресії Росії проти України в Кримській автономії, коли діяльність вищих органів виконавчої влади нагадувала дії за відомим принципом «*крок уперед – два кроки назад*», а в подальшому й у східному регіоні України, коли акцент був зроблений в основному на силове вирішення збройного конфлікту на Донбасі (тобто проведення заходів з мобілізації та застосування Збройних Сил України, інших військових формувань і правоохоронних органів, як і передбачали відповідні плани) за майже цілковитою відсутністю виконання заходів в інших складових сфери оборони держави. Надалі, за відсутності єдиного плану, заходи з регулювання збройного конфлікту на Донбасі в інших сферах проводилися безсистемно й вибірково. Це призвело до втрати ініціативи та проведення заходів із запізненням, лише у відповідь на агресивні дії противника.

Світовий досвід показує, що відсіч збройній агресії охоплює всі сфери життєдіяльності держави.

У [2] зазначається, що «оборона України – 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». Утім, планування оборони держави, яке сьогодні здійснюється, не передбачає розроблення зазначеної «системи заходів держави» за вказаними сферами. Досвід реалізації оборони держави під час подій, які відбувались у першій половині 2014 р., і проведення АТО свідчить, що для забезпечення збройного захисту України доцільно проводити планування, яке охоплювало би весь комплекс заходів держави в усіх сферах її життєдіяльності та передбачало мобілізацію всіх людських, матеріально-технічних ресурсів і духовних сил держави.

Стає зрозумілим, що за існуючого нині підходу до планування підготовки і здійснення оборони охопити всі сфери життєдіяльності держави неможливо. Тож для успішної протидії такому потужному противнику, як РФ, котрий широко використовує методи «гібридної війни», доцільно розробляти план оборони, який забезпечував би проведення саме комплексного підходу як з підготовки оборони, запобігання виникненню воєнного конфлікту, так і успішне здійснення відсічі збройній агресії.

З наведеного вище випливає необхідність розроблення Планус оборони України, положення якого охоплювали би весь комплекс заходів у всіх сферах життєдіяльності

держави. Однак, як показує вітчизняний досвід, зокрема спроба розробити необхідні планувальні документи та сформулювати Воєнну організацію держави визначеною низкою законів України та інших нормативно-правових актів, таким планом складно охопити діяльність усієї держави навіть в одній сфері, не кажучи про комплекс заходів у всіх сферах життєдіяльності держави.

Звідси випливає, що **План оборони України** має являти собою *програму діяльності* вищих посадових осіб, усіх органів державної влади, всієї держави на визначений період часу для забезпечення якісної *підготовки* та ефективного *збройного захисту* її національних інтересів.

План оборони України повинен містити два розділи: підготовку оборони і власне оборону, тобто відбиття збройної агресії.

Найважливіший вітчизняний досвід планування у сфері оборони показує, що План оборони України має охоплювати *основну частину* та плани за всіма сферами життєдіяльності держави, тобто становити комплекс планів і необхідних до них документів.

Основна частина плану повинна мати програмний характер і визначати засади державної політики у сфері оборони, політичну мету, завдання й основні положення діяльності вищих посадових осіб та органів державної влади щодо реалізації державної політики у сфері оборони задля досягнення визначеної політичної мети.

Плани за сферами життєдіяльності держави повинні мати більш конкретний зміст і охоплювати комплекс найважливіших взаємопов'язаних завдань і заходів діяльності органів державної влади *у сфері оборони* з визначенням виконавців та орієнтовних строків виконання, сил і засобів, які залучаються до їх виконання, та необхідні ресурси. З певних питань ці плани деталізуються низкою планувальних, директивних і розрахунково-аналітичних документів. Ці плани також мають бути узгоджені із чинними державними цільовими програмами, пов'язаними із забезпеченням оборони держави.

Водночас План оборони України повинен містити плани, що розробляються під час стратегічного планування в секторі безпеки і оборони України [11].

Як свідчить історичний досвід, найбільший вплив на підготовку до оборони та успішне відбиття збройної агресії мають внутрішня політика, економіка, зовнішня політика і воєнна сфера. За нинішніх умов у сфері оборони, поряд із зазначеними та іншими сферами життєдіяльності, важливе значення належить інформаційній діяльності держави.

Внутрішня політика. Питання внутрішньої політики відображаються в законах і нормативно-правових актах (зокрема в Стратегії національної безпеки України, Воєнній доктрині України, програмних документах тощо). Однак у планах щодо оборони України, які розроблялися, вони практично були відсутні. Разом з тим,

як зазначали відомі державні діячі, воєнні фахівці й теоретики, саме з внутрішніх відносин у державі мають виходити і напрями зовнішньої політики щодо сусідів і світової спільноти загалом. Вони вважали, що лише внутрішньо здорова держава здатна проводити активну зовнішню політику і може розраховувати на успішне ведення війни [12–23]. Світова практика підтвердила правильність цих тверджень.

Важливим відображенням внутрішньої політики є її соціальна складова. Значення її настільки велике, що вона має бути включена в основну частину плану окремим пунктом і відобразитися в окремому розробленому плані.

Невдала внутрішня політика незворотно призведе до суттєвого зниження обороноздатності держави і, як наслідок, до поразки у війні. Прикладом може слугувати проведення невдалої внутрішньої політики, що призвело до невдачі в зовнішній політиці та поразки США у війні у В'єтнамі, поразки імперій та їх розвалу під час Першої світової війни, розпаду Радянського Союзу тощо.

Отже, успішна внутрішня політика держави є обов'язковою умовою переможного ведення війни. Саме внутрішня політика держави визначає відому формулу: «Армія – відображення з суспільства, держави. Армія не виховує суспільство, а навпаки, суспільство виховує армію» [17]. Як у планах держави, так і у воєнних планах генерального штабу обов'язково мають враховуватися питання внутрішньої політики держави.

Економіка. У наші дні немає потреби доводити значення економіки для підготовки й ведення воєнного конфлікту. Аксиомою є твердження, що сильна економіка визначає могутність держави, зокрема її воєнну потугу. Щоб мати сильні збройні сили, найкращим чином їх озброїти, оснастити, підготувати, необхідно мати сильну економіку. Здійснити це силами самого лише оборонно-промислового комплексу неможливо, потрібне залучення значної частини цивільної промисловості, тобто *оборонного сектору національної економіки*, та її повна мобілізація в особливий період. Важливими компонентами національної економіки є фінансова складова, державний бюджет, у тому числі оборонний, державний матеріальний резерв, мобілізаційні й військові запаси матеріально-технічних засобів тощо.

У Плані оборони України мають бути викладені ті питання національної економіки, які визначають можливості й розвиток галузей, котрі забезпечуватимуть саме потреби оборони як у мирний час, так і в особливий період (з урахуванням міжнародного економічного та військово-технічного співробітництва). При цьому слід також урахувати потреби держави в забезпеченні життєдіяльності населення, зокрема й соціальне забезпечення, спираючись на його платіжну спроможність в особливий період. Ці та інші питання мають відобразитися як у загальній частині плану, так і в плані національної економіки як важливої сфери забезпечення підготовки

і ведення оборони. У плані національної економіки також мають відобразитися питання не лише підготовки до воєнного конфлікту збройних сил (сил оборони) і території країни, а й забезпечення всім необхідним для функціонування держави загалом.

Питання підготовки національної економіки, її галузей до переведення і функціонування в умовах особливого періоду, створення, розвитку і утримання мобілізаційних потужностей для задоволення потреб сектору безпеки і оборони України й держави загалом в особливий період з урахуванням оцінки стану мобілізаційної готовності національної економіки мають відобразитися у *мобілізаційному плані національної економіки*.

Під час планування слід запобігати перевантаженню економіки потребами оборони, що неодмінно призведе до перенапруження всієї країни й ослаблення її обороноздатності та спротиву ворогові.

Зовнішня політика впливає, як сказано вище, з внутрішньої політики та має найбільший вплив на підготовку і здійснення оборони держави й війни загалом. Війна не стоїть відокремлено від політики. «Війна є продовженням політики, лишень іншими засобами», писав К. Клаузевіц [17]. Цей вислів є класичним і не береться під сумнів ані сучасними політичними, ані воєнними діячами.

Політика пронизує всю війну, її вплив на неї є постійним. Політика залишає за собою право підвищити свої вимоги до результатів війни або задовольнитися меншим успіхом. Воєнна стратегія підпорядковується політиці. Проте політика має враховувати характер війни, можливості воєнної стратегії, й тому політика і воєнна стратегія взаємопов'язані при збереженні примату політики над воєнною стратегією. Воєнна стратегія сприяє успіху політики, маючи на увазі її мету, а відтак, воєнна стратегія може впливати, видозмінювати політичні цілі, але жодним чином не диктувати їх. Звідси впливають дві мети: політична і воєнна, спрямована на досягнення політичної.

Отже, у Плані оборони України має визначитися політична мета, яка забезпечує реалізацію державної політики у сфері оборони, що встановлюється відповідними положеннями вітчизняного законодавства. Ця мета повинна охоплювати й воєнну політику держави, або мають бути окремо визначені цілі воєнної політики, які впливають з неї і спрямовані на забезпечення досягнення політичної мети.

Воєнна сфера. Воєнна частина плану також визначає воєнні цілі і стратегічні завдання, виконання яких забезпечує досягнення визначеної політичної мети. В основній частині Плану оборони України мають викладатися напрями діяльності відповідних органів державної влади, у підпорядкуванні яких перебувають формування та органи, котрі беруть участь у виконанні завдань оборони.

Як складові цієї частини плану оборони мають розроблятися план застосування Збройних Сил України та

мобілізаційний план Збройних Сил України, інших військових формувань і правоохоронних органів спеціального призначення. У перспективі, крім зазначених планів, розроблятимуться й інші плани забезпечення воєнної безпеки та оборони в рамках стратегічного планування в секторі безпеки і оборони України.

Інформаційна діяльність. За сучасних умов інформаційна діяльність набуває дедалі більшої ваги і стає одним з найважливіших елементів забезпечення національної безпеки. Інформаційний простір, інформаційні ресурси, інформаційна інфраструктура та інформаційні технології наскрізь пронизують усі сфери суспільного життя і значною мірою впливають на рівень і темпи соціально-економічного, науково-технічного, культурного розвитку та розвитку збройної боротьби.

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. Водночас негативні інформаційні впливи, спрямовані на підрив конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності кордонів, становлять реальну загрозу для України.

Від обсягу, швидкості та якості обробки 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 і якість озброєнь, необхідний рівень їх достатності, керівництва, ефективність підготовки і дій збройних сил.

Отже, інформаційна діяльність із забезпечення інформаційної безпеки є невід'ємною складовою кожної зі сфер національної безпеки держави. Водночас, інформаційна безпека є важливою самостійною сферою забезпечення національної безпеки. Тож інформаційна діяльність органів державної влади має відобразитися у загальній частині Плану оборони України та в окремо розробленому плані забезпечення інформаційної безпеки (наприклад, Міністерством інформаційної політики України) і водночас бути складовою інших планів за всіма сферами національної безпеки.

Таким чином, розроблення та реалізація Плану оборони України має на меті об'єднати в одне ціле діяльність як політичного, так і військового керівництва держави з мобілізації необхідних потенціалів і ресурсів для досягнення визначеної політичної мети з реалізації державної політики щодо забезпечення воєнної безпеки, підготовки до оборони, а за необхідності й відсічі збройній агресії проти України, конкретизувати й синхронізувати плани діяльності органів державної влади щодо забезпечення оборони за всіма її складовими.

Важливість розроблення та реалізації Плану оборони України полягає також у тому, що воєнний конфлікт неминуче призводить до політичної (дипломатичної, внутрішньополітичної), економічної, інформаційної боротьби з агресором та протидії в інших сферах життя держави.

Перелік літератури

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Закон України «Про оборону України» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 9. – Ст. 106.
3. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 13. – Ст. 222.
4. Положення про Міністерство оборони України / затверджене постановою Кабінету Міністрів України № 671 від 26 листопада 2014 р. // Офіційний вісник України. – 2014. – № 97. – Ст. 51.
5. Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України / затверджене Указом Президента України № 406/2011 від 6 квітня 2011 р.
6. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 44. – Ст. 416.
7. Стратегія національної безпеки України / затверджена Указом Президента України № 287/2015 від 26 травня 2015 р.
8. Воєнна доктрина України / затверджена Указом Президента України № 555/2015 від 24 вересня 2015 р.
9. Закон України «Про основи національної безпеки України» // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39. – Ст. 351.
10. Воєнна доктрина України / затверджена Указом Президента України № 648/2004 від 15 червня 2004 р.
11. Тимошенко Р. І., Лобко М. М. Сектор безпеки і оборони України: розвиток стратегічного планування / Р. І. Тимошенко, М. М. Лобко // Наука і оборона. – 2016. – № 4.
12. Лиддел Г. Стратегия непрямых действий / Г. Лиддел. – Москва : Изд-во иностранной литературы, 1957.
13. Василевский А. М. Дело всей жизни / А. М. Василевский. – Москва : Воениздат, 1984.
14. Варенников В. И. Неповторимое / В. И. Варенников. – Москва : Советский писатель, 2001–2002.
15. Зайончковский А. М. Первая мировая война / А. М. Зайончковский. – СПб. : Полигон, 2002. – (Военно-историческая библиотека).
16. Какурин Н. Е., Вацетис И. И. Гражданская война 1918–1921 / Н. Е. Какурин, И. И. Вацетис. – СПб. : Полигон, 2002.
17. Клаузевиц К. О войне / К. Клаузевиц. – Москва : Воениздат, 1934.
18. Мемуары фельдмаршала Монтгомери виконта Аламейнского. – Москва : Изографук; ЭСКСМО, 2004.
19. Типпельскирх К. История Второй мировой войны / К. Типпельскирх. – Москва : Вече, 2016.
20. Россия (СССР) в локальных войнах и военных конфликтах второй половины XX века. – Москва : Кучково поле; Полиграфресурсы, 2000.
21. Манштейн Э. Утерянные победы / Э. Манштейн; пер. с нем. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1999. – 640 с.
22. Шапошников Б. М. Воспоминания. Военно-исторические труды / Б. М. Шапошников. – 2-е изд., дополн. – Москва : Воениздат, 1982. – 558 с.
23. Эйзенхауэр Д. Крестовый поход в Европу / Д. Эйзенхауэр. – Москва : ЭКСМО-Пресс, 2002.

УДК 355.45:351.865(477)

В. П. Тютюнник,

*кандидат військових наук, доцент,
провідний науковий співробітник відділу воєнної
та воєнно-економічної політики*

*Національного інституту стратегічних досліджень,
генерал-майор у відставці,*

В. К. Горovenko,

*завідувач відділу воєнної та воєнно-економічної політики
Національного інституту стратегічних досліджень,
полковник запасу*

Законодавство у сфері оборони України: стан, проблеми та шляхи реформування

*Здійснено оцінювання стану законодавства у сфері
оборони України, узагальнено та проаналізовано існуючі
в ньому проблеми й за результатами цього
запропоновано шляхи реформування зазначеного
законодавства.*

*Ключові слова: оборона, оборонна реформа,
законодавство, кодифікація.*

За часи незалежності в Україні створене велике за кількістю актів та розгалужене за напрямками законодавство у сфері оборони¹. Його основу становлять Конституція та закони України «Про оборону України», «Про Збройні Сили України», «Про організацію оборонного планування», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», «Про правовий режим воєнного стану» та понад два десятки інших законів. Для забезпечення їх реалізації видані також декілька сотень відповідних актів Президента України, Кабінету Міністрів України та Міністерства оборони України.

Однак слід зважати на те, що переважна більшість цих законів набула чинності ще в 1992–2005 рр. Тому визначені ними засади підготовки держави до оборони, здійснення відсічі збройній агресії та застосування Збройних Сил України (ЗСУ) та інших складових сил оборони² дотепер ґрунтуються на класичних принципах, формах і способах підготовки й ведення конвенційних збройних конфліктів і війн.

До того ж результати аналізу свідчать, що хоча в 1992–2013 рр. до згаданих законів майже щорічно вносилися певні зміни, у них залишилися серйозні правові прогалини. Між їхніми нормами існує багато дублювань, неузгодженостей та суперечностей, а значна кількість із них є застарілою або втратила актуальність.

Зазначені та інші проблеми й недоліки в оборонному законодавстві особливо гостро проявилися під час розпочатої Росією навесні 2014 р. гібридної війни проти нашої країни, окупації нею Криму та окремих районів Луганської і Донецької областей, а також бойових дій, що й донині тривають на Донбасі.

Крім того, після відмови України наприкінці 2014 р. від здійснення політики позаблоковості та визначення курсу на вступ до НАТО постала низка складних проблем, пов'язаних з необхідністю імплементації в національні закони у сфері оборони євроатлантичних термінів, принципів, стандартів, норм, процедур тощо, значних за обсягами та суттєво відмінних за змістом від нині чинних в Україні.

З огляду на перелічені чинники, протягом останніх трьох років зазначені проблеми й недоліки в оборонних законах розглядалися, зокрема, у низці актів Президента України [1, 2], наукових виданнях Національного

¹ Сфера оборони – сфера (межі) діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та органів військового управління, що здійснюється з метою підготовки держави, економіки, суспільства та сил оборони до відбиття збройної агресії проти України і гарантованого захисту її національних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [1].

² Сили оборони – Збройні Сили України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державна спеціальна служба транспорту, інші утворені відповідно до законів України військові формування, а також правоохоронні та розвідувальні органи в частині залучення їх до виконання завдань з оборони держави [2].

інституту стратегічних досліджень [3–7] та у статтях окремих науковців [8–10]. За результатами узагальнення й аналізу згаданих актів та публікацій можна констатувати, що найбільшу увагу серед них привертає:

- надмірна кількість законів, наявність у них серйозних правових прогалин, недосконалість понятійного апарату, а також дублювання, неузгодженість, суперечливість, застарілість і неактуальність значної кількості їхніх норм;

- несистематизованість та обмеженість повноти визначення повноважень органів державної влади, основних функцій і завдань органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що діють у сфері оборони України;

- невизначеність функцій, складу й організації сил оборони, за також основ їх використання, керівництва та управління ними;

- неадаптованість норм законів, котрі визначають організаційні основи мобілізаційної підготовки і мобілізації, до особливостей і динаміки прояву воєнних загроз у сучасному світі, як це відбувається, зокрема, в діях Росії проти України;

- неефективність визначеної законами системи керівництва силами оборони, насамперед з боку Президента України – Верховного Головнокомандувача ЗСУ – та безпосереднього військового управління цими силами з боку начальника Генерального штабу ЗСУ – Головнокомандувача ЗСУ на стратегічному та оперативному рівнях. Відсутність у ній, зокрема, розмежування вирішення питань із формування і підготовки цих сил та питань щодо їх застосування, що передбачено стандартами, прийнятими в державах – членах НАТО.

Водночас має місце також невідповідність сучасним вимогам норм законів, які визначають:

- завдання, принципи, зміст і порядок планування у сфері оборони, що, зокрема, заважає реалізації сучасної політики, запровадженню системи планування та управління ресурсами в цій сфері, які мають враховувати довготривале існування загрози широкомасштабної російської збройної агресії, а також використання у згаданому плануванні сучасних євроатлантичних підходів і методів;

- засади та процедури демократичного цивільного контролю над силами оборони в умовах чинної з лютого 2014 р. в Україні парламентсько-президентської форми правління;

- функції та повноваження органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування щодо забезпечення мобілізаційної готовності галузей національної економіки;

- засади організації та ведення територіальної оборони, а також підготовки території й населення України до оборони в умовах ведення Росією гібридної війни проти нашої держави;

- засади планування, формування та виконання державного оборонного замовлення, зокрема з огляду на зростання ролі в цій галузі діяльності приватного сектору оборонної промисловості;

- гарантії надходження інвестицій, формування ринків збуту товарів військового призначення, механізми ціноутворення на них, захист відповідної інтелектуальної власності, сплати роялті тощо;

- організацію та здійснення протидії корупції у сфері оборони;

- основи соціального та правового захисту військово-службовців і членів їхніх сімей, механізми підтримання необхідного рівня соціальних стандартів військової служби та служби у військовому резерві.

Окрім згаданих вище недоліків, у законах у сфері оборони відсутнє визначення:

- засад військово-технічної і оборонно-промислової політики України та політики військово-технічного співробітництва з іншими державами, а також органів державної влади, які повинні забезпечувати формування та реалізацію державної політики в цих сферах, повноважень центральних органів виконавчої влади, функцій і завдань інших державних органів, підприємств, установ та організацій усіх форм власності, що здійснюють діяльність у зазначених сферах;

- засад діяльності оборонної промисловості, в тому числі пов'язаної зі створенням і виробництвом озброєння, військової та спеціальної техніки; повноважень центральних органів виконавчої влади, функцій і завдань інших державних органів, підприємств, установ і організацій усіх форм власності, що беруть участь у такій діяльності, а також механізмів її державного регулювання;

- засад створення та функціонування об'єднаної системи логістики й системи медичного забезпечення, здатних надавати належну підтримку за стандартами НАТО всім складовим сил оборони під час виконання ними завдань за призначенням, а також застарілість засад і стандартів матеріально-технічного забезпечення згаданих сил;

- засад формування в силах оборони сучасної системи кадрового менеджменту з використанням прийнятих у НАТО принципів кадрової політики.

На підтвердження таких оцінок варто навести як приклад зміст низки норм законодавства, які стосуються актуальних нині питань щодо оголошення стану війни, введення воєнного стану і використання Президентом України ЗСУ та інших військових формувань.

Так, відповідно до Конституції України, до повноважень Верховної Ради України належить «оголошення за поданням Президента України стану війни і укладення миру, схвалення рішення Президента України про використання Збройних Сил України та інших військових формувань у разі збройної агресії проти України» [11: п. 9, ст. 85]. Водночас Конституцією України

передбачено, що Президент України «вносить до Верховної Ради України подання про оголошення стану війни та у разі збройної агресії проти України приймає рішення про використання Збройних Сил України та інших ... військових формувань» [11: п. 10, ст. 106].

Порівняльний аналіз змісту цих двох норм показує, що Основний закон, визначаючи необхідність схвалення Парламентом згаданого рішення Президента України, не зобов'язує його вносити таке рішення на схвалення Верховної Ради України.

При цьому в законодавстві у сфері оборони існує низка й інших неузгодженостей та вкрай небезпечних правових прогалин і протиріч.

Зокрема, в Конституції та законах України вживається термін «збройна агресія» замість загальновизнаного та наведеного в документах ООН терміна «агресія» [12], який не потребує доповнень на кшталт «збройна», «військова», «прихована» тощо. Тому законодавство України як держави – члена ООН має оперувати терміном, визначеним у міжнародному праві.

Крім того, в Конституції та законах України немає норм, які б визначали: зміст поняття «стан війни»; часові рамки, в межах яких глава держави має спрямувати до Парламенту подання про оголошення такого стану³; формат і зміст цього подання; перелік заходів, які повинні вживатися в країні та поза її межами після оголошення стану війни; особливості діяльності в його умовах державних органів, сил оборони, органів місцевого самоврядування, громадян тощо.

Саме тому багато хто з українських політиків, у тому числі народних депутатів та експертів, помилково ототожнюють «стан війни» з «воєнним станом». Вони продовжують закликати до введення воєнного стану на Донбасі або в державі загалом. Проте законами передбачено, що в разі введення воєнного стану ЗСУ та інші військові формування лише «залучаються разом із правоохоронними органами до вирішення завдань, пов'язаних із запровадженням і здійсненням заходів правового режиму воєнного стану» [13]. І жоден з двадцяти чотирьох заходів, визначених Законом України «Про правовий режим воєнного стану», не передбачає використання ЗСУ та інших військових формувань для відсічі збройній агресії [13].

Слід підкреслити, що, з одного боку, Президент України має право (за Конституцією) використовувати ЗСУ та інші військові формування *в разі збройної агресії проти України та схвалення Верховною Радою України* поданого ним рішення про використання згаданих формувань. Зауважимо, що, враховуючи наведені вище

правові прогалини в законодавстві, немає підстав стверджувати, що при цьому голова держави повинен одночасно внести до Парламенту ще й подання про оголошення стану війни.

А з другого боку, як нам видається, Президент України має право (за законами) використовувати ЗСУ та інші військові формування *в разі збройної агресії проти України і без схвалення Верховною Радою України* його рішення про подібне їх використання. Ідеться про таку норму Закону України «Про оборону України»: «Органи державної влади та органи військового управління, не чекаючи оголошення стану війни, вживають заходів для відсічі агресії. На підставі *відповідного* [виділено нами. – Авт.] рішення Президента України Збройні Сили України разом з іншими військовими формуваннями розпочинають воєнні дії» [14]. Використання в ній словосполучення «відповідного рішення» Президента України створює умови для принципово різного тлумачення його змісту. Це може бути *прийняте* ним рішення [11], яке з різних причин ще не подане до Парламенту й тому не схвалене законодавчим органом, або рішення, що вже *схвалене* Верховною Радою України [11].

Слід також звернути увагу й на те, що згадані раніше норми Конституції реалізуються в законах у дещо зміненій редакції. У них, зокрема, зазначається, що Президент України «у разі збройної агресії проти України ... приймає рішення про ... застосування Збройних Сил України, інших військових формувань, подає його Верховній Раді України на схвалення ...» [14]. І поки в цих законах не будуть визначені терміни «використання» або «застосування» ЗСУ та інших військових формувань, дискусійним залишатиметься припущення про те, що вони є синонімами.

І на завершення слід зупинитися на головній, на нашу думку, проблемі норми Конституції, що стосується «схвалення [Верховною Радою України] рішення Президента України про використання Збройних Сил України та інших військових формувань у разі збройної агресії проти України» [11]. З воєнно-політичного та суто військового поглядів наведена в цій нормі процедура «схвалення» Парламентом «рішення» Президента України про використання ЗСУ та інших військових формувань «у разі збройної агресії проти України», тобто під час цієї агресії, є хибною.

Видається, що адекватною нинішнім реаліям може бути, наприклад, процедура «надання» Парламентом «права» Президенту України на використання ЗСУ та інших військових формувань «у разі загрози збройного нападу на Україну», тобто завчасно, до початку агресії. Для її реалізації необхідно внести відповідні зміни до Конституції. Однак напередодні чергового виборчого циклу в Україні це є нереальним.

Тому ми ще минулого року, під час підготовки проекту так званого «закону про деокупацію Донбасу» та його доопрацювання у Верховній Раді України, всебічно підтримували норму його статті 13, яка визначає, що «цим

³ Наприклад, при введенні воєнного стану законодавством передбачені такі відповідні часові рамки: «У разі прийняття рішення щодо необхідності введення воєнного стану ... Президент України видає указ про введення воєнного стану ... і негайно звертається до Верховної Ради України щодо його затвердження та подає одночасно відповідний проект закону» [13].

Законом Верховна Рада України відповідно до пункту 9 частини першої статті 85 Конституції України схвалює рішення Президента України про використання Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань, що приймається відповідно до пункту 19 частини першої статті 106 Конституції України, для відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях і забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях» [15].

Таким чином, **варто вважати незадовільним стан законодавства у сфері оборони України.** Воно є множинним, несистематизованим, застарілим, недосконалим, недостатньо узгодженим та значною мірою суперечливим. У ньому багато правових прогалин і велика кількість серйозних проблем. Головне – це законодавство не відповідає сучасним зовнішньо- та воєнно-політичним, військовим, воєнно-економічним та іншим реаліям, а також не забезпечує належного виконання завдань щодо підвищення обороноздатності держави, проведення оборонної реформи та реалізацію курсу України на вступ до НАТО.

Ураховуючи зазначене, **важливо обрати адекватний шлях розв'язання проблем та усунення недоліків у законодавстві у сфері оборони.**

Як відомо, Міністерство оборони України рухається в цій справі шляхом, яким передбачено *«внести зміни [виділено нами. – Авт.] до законів України та інших нормативно-правових актів»* за понад двома десятками напрямів, передбачених дорожньою картою оборонної реформи [1].

У свою чергу, політики, народні депутати та військові науковці й неурядові експерти наголошують на необхідності коригування законодавства у сфері оборони шляхом його *вдосконалення*. І це поступово відбувається. Після початку у 2014 р. російської агресії у сфері оборони України постійно виникають чимало поточних локальних проблем. Для їх розв'язання до законодавства вносяться конкретні організаційно-правові зміни та доповнення. Також підготовлені й ухвалені два нові Закони України – «Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони» та «Про Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних».

Використання лише цих двох практично однакових традиційно-еволюційних шляхів не дасть змоги, як і в минулі роки, якісно та в повному обсязі подолати всі глобальні проблеми й недоліки, наявні в законодавстві у сфері оборони. Однак поки що недоцільно та й неможливо відмовитися від їх використання.

Разом з тим, **рекомендується** одночасно з проведенням оборонної реформи розпочати глибоку реформу законодавства у сфері оборони шляхом його *кодифікації*, спрямованої на систематизацію, уніфікацію, докорінну переробку, оновлення та гармонізацію зі стандартами НАТО.

Для здійснення цієї кодифікації потрібно: заново переглянути норми всіх наявних у сфері оборони нормативно-правових актів; скасувати застарілі та неактуальні норми й акти; заповнити правові прогалини в них; усунути розбіжності і протиріччя між окремими нормами та актами; розробити нові норми; покращити їхню логіку, мову і стиль. І за результатами такої діяльності слід підготувати новий як за формою, так і за змістом зведений законодавчий акт – Кодекс оборони України, який має врегулювати й визначити всі аспекти і відносини у сфері оборони.

При цьому **пропонується** передбачити як варіант таку структуру Кодексу оборони України:

Розділ I. Загальні положення.

Розділ II. Основи оборони України.

Розділ III. Повноваження органів державної влади, основні функції та завдання органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, обов'язки посадових осіб, права та обов'язки громадян України у сфері оборони.

Розділ IV. Підготовка держави до оборони.

Розділ V. Сили оборони України. Демократичний цивільний контроль над силами оборони.

Розділ VI. Оборонне планування.

Розділ VII. Основи мобілізаційної підготовки та мобілізації.

Розділ VIII. Воєнний стан. Стан війни.

Розділ IX. Використання сил оборони для оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності.

Розділ X. Територіальна оборона. Цивільний захист в особливий період.

Розділ XI. Участь України в міжнародних зусиллях із підтримання миру та безпеки, направлення підрозділів Збройних Сил України до інших держав і допуск на територію України підрозділів збройних сил інших держав.

Розділ XII. Комплектування сил оборони.

Розділ XIII. Військовий обов'язок, військова та альтернативна (невійськова) служба.

Розділ XIV. Соціальний та правовий захист військово-службовців, членів їхніх сімей та осіб, звільнених з військової служби.

Розділ XV. Забезпечення законності і правопорядку в силах оборони.

Розділ XVI. Господарська діяльність Збройних Сил України.

Розділ XVII. Засади діяльності оборонної промисловості України.

Розділ XVIII. Прикінцеві та перехідні положення.

Упевнені, що впровадження питань, наведених у назвах зазначених розділів, в одному законодавчому акті позитивно вплине на якість правозастосовної практики та, як наслідок, на ефективність керівництва й військового управління у сфері оборони України.

І на завершення можна запропонувати таку процедуру ухвалення рішення щодо розробки проекту Кодексу оборони України та організації відповідної роботи в державі. Вважаємо, що таке рішення має прийняти Рада національної безпеки і оборони України, доручивши при цьому Кабінетові Міністрів України підготувати проект такого Кодексу. Роль головного виконавця цієї роботи, безумовно, має виконувати Міністерство оборони України з огляду на його компетенцію. Організацію ним підготовки проекту Кодексу оборони України можна було би здійснити у спосіб, зокрема, запропонований Національним інститутом стратегічних досліджень в Аналітичній доповіді до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році» [6].

Ідеться про утворення у складі Комітету реформ при Міністерстві оборони та Збройних Силах України ще одного, шостого підкомітету, очолюваного посадовою особою, яка б несла особисту відповідальність за успішне та вчасне комплексне правове забезпечення імплементації цілей та заходів оборонної реформи, в тому числі й за розробку проекту Кодексу оборони України.

На нашу думку, якщо розпочати відповідну роботу згаданого підкомітету у другому півріччі 2018 р., то через два-три роки законодавство у сфері оборони України матиме замість понад двох десятків законів та сотень актів Президента України й Кабінету Міністрів України один законодавчий акт – Кодекс оборони України.

Перелік літератури

1. Указ Президента України № 240 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”» від 6 червня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/240/2016>.

2. Указ Президента України № 555 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”» від 24 вересня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>.

3. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у сфері національної безпеки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Dopovid_Prezidentps-0ab72.pdf.

4. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до щорічного Послання Президента України

до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/POSLANNYA-2015_giper_new-4af35.pdf.

5. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/poslanya_new-cc2e3.pdf.

6. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/public/File/book_2017/Poslanya_druk_fin.pdf.

7. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/2431/>.

8. Стукалін С. Організаційно-правові засади у сфері оборони України в контексті сучасних ризиків та загроз / С. Стукалін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_42/fail/26.pdf.

9. Тютюнник В. П. Забезпечення Збройними Силами України захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності: проблеми і шляхи вирішення / В. П. Тютюнник, В. К. Горovenko [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://caeds.org.ua/ru/publications/301>.

10. Савчин М. Про спроможність держави до самозахисту, або забезпечення конституційного порядку в умовах війни / М. Савчин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://dt.ua/internal/pro-spromozhnist-derzhavi-do-samoza-histu-abo-zabezpechennya-konstituciynogo-poryadku-v-umovah-viyni-258364_.html.

11. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

12. ООН. Конвенции и соглашения. Определение агрессии. Утверждено резолюцией 3314 (XXIX) Генеральной Ассамблеи от 14 декабря 1974 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/aggression.shtml.

13. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

14. Закон України «Про оборону України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>.

15. Закон України «Про особливості державної політики із забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2268-19>.

УДК 355.4

С. В. Свешніков,

*кандидат технічних наук,
старший науковий співробітник, провідний науковий
співробітник центру воєнно-стратегічних досліджень
Національного університету оборони України
імені Івана Черняховського, підполковник запасу,*

В. П. Бочарніков,

*доктор технічних наук, професор, головний науковий
співробітник центру воєнно-стратегічних досліджень
Національного університету оборони України
імені Івана Черняховського, полковник запасу*

Воєнна політика: сутність і проблеми формування й реалізації

У статті розглядається сутність воєнної політики, її місце в державній політиці, головні завдання, взаємозв'язок із категоріями воєнно-політичного аналізу, воєнно-політичної обстановки, воєнної могутності держави. Виявляється неповна відповідність між сутністю воєнної політики і функціями Міністерства оборони України як державного органу, відповідального за її формування й реалізацію.

Ключові слова: воєнна політика, воєнно-політична обстановка, воєнна могутність, воєнна безпека, загроза, воєнний конфлікт, застосування воєнної сили.

Відомі слова німецького воєнного теоретика Генріха Дітріха фон Бюлова стосовно воєнної політики: «Як воєнна стратегія регулює операції одного походу, найбільше – однієї війни, так політична стратегія орієнтується на процвітання та існування держави впродовж століть і тисячоліть» [1]. Ці слова були сказані у XVIII ст., утім, з ними можна цілком погодитись і сьогодні. Вони підкреслюють особливу роль воєнної політики, її відмінність від інших складових державної політики, наприклад фінансової або інформаційної: воєнна політика забезпечує реалізацію базових, фундаментальних інтересів нації. Для нашої держави це твердження стало очевидним після подій 2014 р. Фундаментальність інтересів, з якими пов'язана воєнна політика, визначає, по-перше, те, що без їх реалізації неможлива реалізація інших інтересів держави і, по-друге, що в мирний час воєнна політика має постійно спостерігати за станом переважної більшості сфер життєдіяльності держави, а у воєнний час практично вся державна політика має концентруватися на виконанні завдань політики воєнної.

Відповідно до пункту 3 Положення про Міністерство оборони України [2], головним органом у системі центральних органів виконавчої влади у формуванні та реалізації державної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва, тобто у формуванні й реалізації воєнної політики, є Міністерство оборони України. Але сучасна практика породжує сумнів стосовно раціональності існуючого співвідношення між функціями Міноборони та сутністю й завданнями воєнної політики. Зокрема, виникають два справедливі запитання:

чи справді функції Міноборони сьогодні дають змогу розв'язувати проблеми «процвітання та існування держави» хоча б упродовж десятиліть?

чи відповідає система формування й реалізації воєнної політики її комплексному характерові, а якщо ні, то що для цього потрібно?

Відповісти на ці запитання неможливо без розуміння сутності воєнної політики, її співвідношення з іншими категоріями, а також її основних завдань. З погляду системного підходу для коректного розуміння системи, її місця, сутності й порядку функціонування, потрібно визначити надсистему (вищий рівень системної ієрархії) та підсистему (нижчий рівень).

Зазначимо, що серед функцій державної політики воєнна політика відіграє роль забезпечення сталості прогресивного соціально-економічного розвитку держави за рахунок захисту від застосування воєнної сили проти України [3]. Тобто надсистемою для воєнної політики виступає соціально-економічна політика держави, воєнна політика має бути підпорядкована їй і тісно координуватися з нею. З погляду визначення нижчого рівня системної ієрархії зазначимо, що воєнна політика є складною багатоаспектною системою і може бути розглянута з різних позицій залежно від контексту дослідження.

Тут системна категорія воєнної політики розглядається з точки зору визначення її основних завдань та їх співвідношення з функціями державних органів, які мають ці завдання вирішувати.

На сьогодні існує багато визначень воєнної політики, які відображають її різні аспекти: призначення, місце в державній політиці, складові, суб'єкти формування й реалізації тощо. Наприклад, західна наукова думка замість терміна «воєнна політика» використовує термін «оборонна політика» (defense policy). Загальноприйнятого визначення цього терміна немає. Аналіз найпопулярніших англійських джерел (словника *Merriam Webster* [4], енциклопедії *Britannica* [5]) показав, що під оборонною політикою розуміють державну політику з питань міжнародної та воєнної безпеки, тобто на перший план висувається цілеспрямована діяльність держави стосовно зовнішніх умов – об'єкт впливу воєнної політики розташований у середовищі зовнішніх воєнно-політичних відносин. Російський воєнний енциклопедичний словник [6] розглядає воєнну політику як систему поглядів, відносин і діяльності суспільства та його соціально-політичних інститутів, безпосередньо пов'язаних зі створенням воєнної організації, підготовкою та застосуванням засобів збройного насильства в політичних цілях; складову частину загальної політики держави. Тут головне змістовне навантаження робиться на цілеспрямованій діяльності держави стосовно внутрішніх умов – об'єкт впливу розташований усередині держави, у складових її воєнної могутності. Попри відсутність єдиного погляду на визначення воєнної політики можна виокремити три найпоширеніші підходи, які відрізняються об'єктом впливу воєнної політики, тобто з погляду системного підходу [7] – об'єктом управління.

Підхід, заснований на розумінні воєнної політики як діяльності, спрямованої на забезпечення воєнної безпеки, широко відображений у роботах відомих вітчизняних і зарубіжних учених, а також у вітчизняному законодавстві. Він прямо пов'язує категорії воєнної політики і воєнної безпеки: головним завданням воєнної політики є зміцнення воєнної безпеки. Тому розгляньмо зміст категорії воєнної безпеки й логіку цього твердження.

Загальноновизнаним можна вважати таке визначення [8]: воєнна безпека – це захищеність особи, суспільства і держави від воєнних загроз; стан, коли ймовірність виникнення війни зводиться до мінімуму внаслідок відсутності мотивів до застосування воєнної сили й умов, що визначають відновлення балансу сил, а також унаслідок здійснення заходів з відвертання воєнної загрози. При цьому під воєнною загрозою розуміють загрозу застосування воєнної сили в різних формах: безпосередню воєнну агресію різного масштабу, втягнення у воєнний конфлікт, озброєння незаконних збройних формувань усередині держави, засилання незаконних збройних формувань, а також інші дії, визнані такими відповідно до чинного законодавства.

Якщо як об'єкт управління воєнної політики прийняти воєнну безпеку, то виникають два запитання.

По-перше, залишається поза межами визначення вирішальний етап життєвого циклу держави – воєнний конфлікт. Справді, коли починається воєнний конфлікт, воєнна загроза, тобто загроза застосування воєнної сили, як явище і як одна з двох частин дихотомії «інтерес – загроза», зникає – вона реалізується у вигляді конкретних дій, пов'язаних зі здійсненням збройного насильства. Тоді стає неясним, як розуміти зміст воєнної політики держави. Чи є підстави її розглядати під час воєнного конфлікту? Це запитання видається правомірним, оскільки інтуїтивно ясно, що воєнна політика не повинна зникати в разі початку воєнного конфлікту. Під час воєнного конфлікту національні інтереси, безумовно, порушуються, але не зникають повністю. Воєнна політика може зникнути лише разом зі зникненням держави як головного інструменту реалізації інтересів нації.

По-друге, визначення воєнної безпеки здійснюється через захищеність національних інтересів від воєнних загроз. Але багато вчених (наприклад [9]) зазначають, що загроза з'являється тоді, коли визначається потенційний противник, який має домагання і готовий їх реалізувати за допомогою воєнної сили. Тобто загроза з'являється, коли визначаються ознаки наміру застосування воєнної сили. Про те саме свідчить лінгвістичне визначення загрози: загроза – це намір завдати шкоду. Але забезпечення ефективності й системності воєнної політики потребує своєчасного виявлення воєнної загрози, яка виникає не одразу, а є результатом ескалації воєнно-політичних суперечностей у багатьох сферах. Тобто воєнній загрозі передують інші явища, такі як воєнно-політичні ризики й виклики. З погляду воєнної політики, розрізнення цих категорій є необхідним для своєчасного формування адекватних реакцій держави з метою нейтралізації негативних воєнно-політичних явищ на ранній стадії їхнього розвитку. Тому в об'єкті воєнної політики, крім воєнних загроз, доцільно враховувати воєнно-політичні ризики і виклики в контексті їх можливого переростання у воєнні загрози.

Таким чином, воєнна політика досить тісно пов'язана із забезпеченням воєнної безпеки, але остання не досить повно відображає об'єкт воєнної політики.

Підхід, заснований на розумінні воєнної політики як діяльності, спрямованої на забезпечення обороноздатності. Обороздатність держави визначається як рівень її підготовленості до захисту від агресії [10]. Із цим визначенням добре корелюються визначення з інших джерел. Категорія обороноздатності за суттю є звууженням категорії воєнної безпеки [11]: протягом останніх століть, коли головною метою воєнних конфліктів були суверенітет і територія, пріоритетною діяльністю держави вважалося забезпечення обороноздатності, яка характеризує спроможність держави відбити зовнішню збройну агресію за допомогою всіх сил, засобів і ресурсів, котрі є в її розпорядженні. Зрозуміло, що за таких умов

основна увага приділялася формуванню й накопиченню сил, засобів і ресурсів. Але сьогодні на перший план виходять воєнні конфлікти нового типу, зокрема проксі-конфлікти [12], які ініціюються ззовні, але ведуться як внутрішні конфлікти на тлі етнічних, релігійних суперечностей за участю незаконних збройних формувань, угруповань організованої злочинності, терористичних угруповань тощо. Такі воєнні конфлікти також спричиняють не меншу шкоду життєво важливим національним інтересам – порушується суверенітет держави на окремих територіях, а в крайніх випадках – територіальна цілісність. У таких конфліктах формування силового й ресурсного потенціалу для забезпечення захищеності від агресії, тобто від класичного зовнішнього втручання, хоча й залишається важливим, але не завжди буде ефективним і достатнім.

Підхід, заснований на розумінні воєнної політики як діяльності, спрямованої на вирішення воєнного конфлікту. Відповідно до Воєнної доктрини України [13], воєнна політика як складова частина державної політики безпосередньо пов'язана із запобіганням виникненню воєнних конфліктів, підготовкою держави до участі в них у разі потреби, а також із застосуванням воєнної сили з метою досягнення власних політичних цілей та забезпечення реалізації власних національних інтересів. Ці елементи також називають напрямками воєнної політики. Усі вони концентруються довкола категорії воєнного конфлікту. Згідно із цим, об'єктом воєнної політики є воєнний конфлікт, а її предмет є потрійним: запобігання виникненню воєнних конфліктів, підготовка до участі у воєнних конфліктах і власне участь у них.

Утім, слід урахувувати більш тонку структуру взаємодії категорій воєнної політики і воєнного конфлікту. По-перше, воєнний конфлікт зароджується в середовищі воєнно-політичної обстановки (ВПО) і є таким її станом, який характеризується застосуванням воєнної сили для вирішення суперечностей відносин у різних сферах життєдіяльності. Тобто воєнний конфлікт є частковим випадком серед усіх можливих станів ВПО. По-друге, за наведеним визначенням воєнної політики, рішення, які приймаються й реалізуються в її рамках, спрямовані на забезпечення сприятливості ВПО (що виключає застосування воєнної сили) та на забезпечення достатнього рівня воєнної могутності держави. Кажучи точніше, об'єкт воєнної політики має цілісну подвійність. З одного боку, присутні два об'єкти впливу воєнної політики: ВПО і воєнна могутність держави. З другого боку, ці два об'єкти об'єднуються єдиною категорією воєнного конфлікту, точніше, таким станом обох об'єктів, який виключає застосування воєнної сили або забезпечує перемогу. Дві частини об'єкта воєнної політики також відображають зовнішні (ВПО) і внутрішні (воєнна могутність) чинники.

Останній підхід представляється найбільш обґрунтованим, оскільки категорія воєнного конфлікту є первинною порівняно з категоріями воєнної безпеки або обороно-

здатності. Воєнний конфлікт віддзеркалює фундаментальну філософську категорію війни. Категорії воєнної безпеки та обороноздатності є вторинними, оскільки відображають лише захищеність або спроможність до захисту від застосування воєнної сили, яке відбувається під час воєнного конфлікту. Відповідно до цього, потрійний предмет воєнної політики також є ширшим, ніж забезпечення воєнної безпеки або обороноздатності, оскільки охоплює всі стадії життєвого циклу воєнного конфлікту.

Часто можна зустріти думку, що воєнна політика – це концептуальні погляди на вирішення питань суто воєнного характеру – військового будівництва та оборони. Зрозуміло, для людини-військового першочергова важливість цих питань перебуває поза сумнівом. Але в контексті ефективності державної політики, а воєнна політика є її складовою, також є важливими питання політичного характеру, зокрема запобігання виникненню воєнних конфліктів, оскільки запобігти виникненню воєнних конфліктів набагато легше, ніж потім забезпечити перемогу в них.

Таким чином, у подальшому об'єктом воєнної політики вважатимемо воєнний конфлікт, а як предмет воєнної політики розглядатимемо три напрями: запобігання виникненню воєнних конфліктів; підготовку держави до участі в них; застосування державою воєнної сили з метою захисту власних національних інтересів.

Розгляньмо співвідношення категорій «воєнна політика» і «воєнний конфлікт» з позицій системного підходу й теорії управління, як показано на *рисунку 1*. Це видається правомірним з огляду на те, що з точки зору системології [14], воєнну політику і воєнний конфлікт можна розглядати як цілеспрямовану систему, де воєнна політика відіграє роль керуючого об'єкта, а воєнний конфлікт (який представляється як застосування воєнної могутності в умовах ВПО) – об'єкта управління, як показано на *рисунку 1*.

У такій системі ефективність воєнної політики визначається через бажаний стан об'єкта управління (відсутність воєнного конфлікту) і досягається за допомогою керуючих впливів, які формуються в результаті послідовного виконання трьох процедур:

- оцінювання стану об'єкта управління – оцінювання ВПО, а також оцінювання (аудит) складових воєнної могутності держави (можна ототожнити із сектором безпеки і оборони), а також аналізу стану об'єкта управління – прогнозування розвитку ВПО, визначення потрібного стану ВПО та воєнної могутності, виявлення «вузьких місць» і формування керуючих впливів;
- прийняття рішень щодо управління станом об'єкта управління – вибір найраціональніших керуючих впливів і формування завдань державним органам щодо їх реалізації;
- реалізація рішень щодо керуючих впливів – постановка завдань, надання ресурсів для їх виконання, контроль виконання.

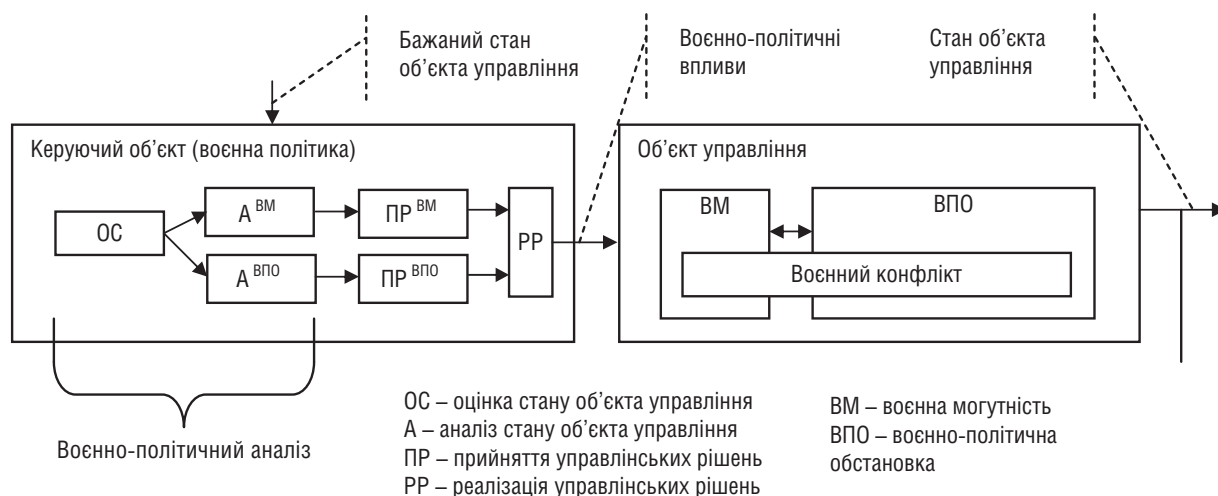


Рис. 1. Співвідношення категорій воєнної політики і воєнного конфлікту з позицій кібернетичного підходу

Серед усіх зазначених процедур найбільш складними та «інтелектуальними» є процедури оцінювання й аналізу стану об'єкта управління. Вони визначають сутність категорії «воєнно-політичний аналіз» і передбачають вирішення багатьох аналітичних задач воєнної політики, які автори планують розглянути в інших публікаціях. Тут розглянемо лише узагальнені завдання воєнно-політичного аналізу і співвіднесемо їх із чинними функціями державних органів.

Виходячи з позицій системного підходу, сутність воєнно-політичного аналізу полягає в аналізі ВПО та воєнної могутності держави й на основі цього – підготовці даних для прийняття воєнно-політичних рішень, спрямованих на управління ними і змістовно пов'язаних із запобіганням виникненню воєнних конфліктів, підготовкою держави до участі в них і застосуванням воєнної сили для захисту фундаментальних національних інтересів. Відповідно, об'єктом воєнно-політичного аналізу є ВПО (зовнішні умови) та воєнна могутність держави (внутрішні умови), а предметом – обґрунтування воєнно-політичних рішень для управління ними. Розглянемо детальніше три змістовні складові воєнно-політичних рішень, які також утворюють предмет і узагальнені завдання воєнної політики (відповідно до Воєнної доктрини України [13]).

Запобігання виникненню воєнних конфліктів передбачає завчасне виявлення первинних суперечностей, розвиток яких у подальшому може призвести до бажання однієї з воєнно-політичних сил вирішити їх за допомогою воєнної сили. Такі суперечності виникають унаслідок намірів або дій воєнно-політичних сил, не обов'язково пов'язаних з воєнною сферою. Як свідчить світова історія, головні суперечності часто перебувають у сфері економіки. Це питання торгівлі, доступу до ринків сировини, ринків збуту товарів, транзитної інфраструктури тощо. Для запобігання виникненню воєнних конфліктів воєнно-політичний аналіз має повністю вивчити воєнно-політичну обстановку, спрогнозувати її розвиток у май-

бутньому й визначити сукупність власних дій, які можуть нейтралізувати, відвернути або стримати розвиток негативних явищ. Демонстрація власної воєнної могутності є лише однією з багатьох можливих дій.

Підготовка держави до воєнних конфліктів передбачає передусім визначення потрібного рівня воєнної могутності, а також таких шляхів його досягнення, які були би припустимими з погляду економічних витрат і впливу на економіку держави. Потрібний рівень воєнної могутності визначається виключно прогнозованими умовами ВПО – цей рівень має бути достатнім для досягнення цілей держави в можливому воєнному конфлікті. Але під час воєнного конфлікту держава протиставляє противнику не лише свою воєнну могутність. За умов дружніх воєнно-політичних відносин вона також може залучити частину воєнної могутності союзних держав. Визначення переліку таких держав, розміру частини воєнної могутності, яка може бути залучена для підтримки, а також умов цього залучення теж є задачею воєнно-політичного аналізу, яка базується на аналізі дружності воєнно-політичних відносин.

Під час воєнного конфлікту воєнна політика не зникає. Визначення умов майбутнього миру, тобто майбутньої структури воєнно-політичних відносин та інших елементів ВПО, залишається однією з головних задач воєнно-політичного аналізу. Від правильного визначення цієї структури залежить те, наскільки довго триватиме мир, як розвиватиметься міжнародна торгівля й наскільки сприятливими будуть умови для розвитку економіки держави. Не зникає також, хоча й дуже ускладнюється, задача пошуку союзників для воєнної, політичної, економічної або іншої підтримки держави під час воєнного конфлікту.

Природно, розглянуті узагальнені завдання воєнної політики мають реалізовуватися через завдання й функції відповідального державного органу, яким є Мініборони. Відповідно до Положення [2], Мініборони є головним

органом у «формуванні та реалізації державної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва». Міноборони має відповідні завдання, для виконання яких використовуються 129 функцій. Аналіз свідчить, що завдання Міноборони цілком відповідають розглянутим узагальненим завданням воєнної політики. Однак склад функцій Міноборони породжує кілька змістовних протиріч.

По-перше, переважна кількість функцій Міноборони стосується підготовки до воєнного конфлікту й часу, коли відбувається воєнний конфлікт. Утім, перше й не менш важливе узагальнене завдання воєнної політики – запобігання виникненню воєнних конфліктів – практично не знайшло відображення у функціях Міноборони. Природно, запобігання виникненню воєнних конфліктів означає акцентування уваги на «загальнополітичних» питаннях, оскільки зміст категорії «запобігання» має розглядатися у широкому сенсі. Досить часто запобігання зводять лише до стримування противника. Це завдання полягає в забезпеченні такої воєнної могутності, яка б демонструвала потенційному противнику очевидну невідворотність неприпустимих збитків у разі нападу. Це вузьке розуміння змісту категорії, оскільки не лише наявність певної воєнної могутності забезпечує стримування потенційного противника й запобігання застосуванню воєнної сили з його боку. У широкому розумінні запобігання передбачає створення дружніх або в крайньому разі конкурентних, але жодним чином не конфронтаційних воєнно-політичних відносин за всім їх спектром. Воєнні конфлікти зароджуються серед воєнно-політичних відносин, які мають глибоке історичне, іноді цивілізаційне підґрунтя. Відносини в енергетиці, фінансах, торгівлі, навіть особисті відносини між лідерами держав та багато інших різнорідних чинників теж мають визначальний вплив на рішення щодо застосування воєнної сили. Зв'язати іншу державу вигідними умовами торгівлі, певними компромісами або економічною кооперацією є найбільш ефективним інструментом гарантування відсутності воєнної загрози з її боку. Це можна назвати «вищим пілотажем» у воєнній політиці.

По-друге, у функціях Міноборони є очевидним дисбаланс між управлінням ВПО та управлінням воєнною могутністю держави на користь другого. Цей дисбаланс певним чином також пов'язаний з попереднім протиріччям: якщо вага функцій, які забезпечують запобігання виникненню воєнних конфліктів, має бути збільшена, то досягти цього неможливо без адекватних оцінок та прогнозів ВПО як сукупності воєнно-політичних відносин у всіх без винятку сферах життєдіяльності. Підкреслимо, що аналіз відносин, наприклад, торговельних, воєнно-політичний аналіз має здійснювати з погляду зазначених вище узагальнених завдань воєнної політики. Важливість аналізу ВПО додатково підкреслює те, що потрібний рівень воєнної могутності визначається саме прогнозованою ВПО й ні чим іншим.

По-третє, як зазначали автори [12], сучасні воєнні конфлікти характеризуються посиленням залучення

внутрішніх сил, що викликає необхідність аналізу внутрішньої соціально-політичної обстановки в державі, тобто необхідність додаткового розгляду відносин внутрішніх сил (партій, соціальних груп тощо) також із погляду узагальнених завдань воєнної політики. Це стосується і внутрішніх воєнних конфліктів, і конфліктів міжнародного характеру, оскільки внутрішній конфлікт може переростати в міжнародний. Досить поширеною є думка, що аналіз внутрішньої соціально-політичної обстановки має здійснювати Служба безпеки України. Безумовно, це так. Але вона аналізує внутрішню соціально-політичну обстановку з погляду забезпечення державної безпеки, а не воєнного конфлікту. Сьогодні на практиці аналіз внутрішньої обстановки в контексті узагальнених завдань воєнної політики не здійснюється.

Отже, є очевидним, що існує значний змістовний недогляд у формуванні й реалізації воєнної політики, який торкається потреби збільшення обсягу воєнно-політичного аналізу, ухвалення та реалізації рішень передусім стосовно управління ВПО й урахування внутрішніх соціально-політичних факторів та обставин. На наш погляд, головна причина зазначених протиріч полягає в незбіжності масштабів змісту воєнної політики й завдань Міноборони. Воєнна політика – це політика держави загалом, а не політика одного з державних органів. Хоча на Міноборони покладене завдання формування й реалізації воєнної політики, виконати це завдання повністю воно не в змозі.

Очевидно, що у 2014 р. це стало наочним і саме це привело до створення єдиного сектору безпеки і оборони держави [15]. Але створено його, на наш погляд, арифметичним складанням кількох державних органів без елементів, які б дали синергетичний ефект. Це випливає з того, що виключна більшість положень Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України утворена шляхом перелічення правових норм, запозичених із законодавчих і нормативно-правових актів, котрі унормовують діяльність державних органів, що входять до складу сектору безпеки і оборони, а також із документів оборонного планування. Єдиними об'єднувальними елементами, які можуть дати синергетичний ефект, є командувач об'єднаних сил та об'єднаний оперативний штаб ЗСУ, котрі створюються відповідно до Закону України «Про особливості державної політики із забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях». Але ці елементи мають локальний масштаб – вони обмежені лише часом ведення воєнного конфлікту й конкретною територією, тобто не можуть розглядатися для воєнної політики загалом як системне рішення або його прототип.

Видається, що для усунення зазначених протиріч головним питанням є визначення державного органа, відповідального за формування й реалізацію воєнної політики, а також його завдань і функцій. Як було продемонстровано вище, чинний перелік функцій Міноборони

не повністю відповідає меті, змісту й завданням воєнної політики. Тому принципово можливими є два варіанти:

- визначення іншого державного органа з підпорядкуванням йому складових сектору безпеки і оборони в частині формування й реалізації воєнної політики або наданням йому права координації їхньої діяльності;
- відповідне розширення повноважень і функцій Міноборони з, можливо, наданням міністру оборони України статусу віце-прем'єр-міністра.

Обґрунтування раціональності та вибір одного із цих варіантів не є предметом цієї статті. Але в будь-якому разі уточнення функцій потребуватиме законодавчої зміни повноважень, завдань і функцій не лише державного органа, відповідального за формування й реалізацію воєнної політики, а й державних органів, які входять до складу сектору безпеки і оборони України. Як варіант, для забезпечення узгодженості правових норм ці зміни можуть бути оформлені у вигляді Кодексу законів з безпеки та оборони України. Не можна виключати необхідність також конституційних змін.

У змістовному плані зміни мають передбачати, що державний орган, відповідальний за формування й реалізацію воєнної політики, повинен забезпечувати аналіз, ухвалення й реалізацію рішень щодо управління воєнно-політичною обстановкою та всіма складовими воєнної могутності держави незалежно від їх підпорядкування. Обсяг функцій, які стосуються воєнно-політичного аналізу, має бути збільшений. В організаційному плані цей державний орган матиме організовувати взаємодію всіх складових сектору безпеки і оборони та єдиноначальне керування ними в частині, що стосується вирішення завдань воєнної політики.

Висновок

Таким чином, з погляду системології, воєнна політика має бути підпорядкована й тісно координуватися з державною політикою щодо прогресивного соціально-економічного розвитку. Об'єктом воєнно-політики є воєнний конфлікт у двох неподільних іпостасях: воєнно-політична обстановка як середовище його зародження і воєнна могутність держави, яка забезпечує їй перемогу у воєнному конфлікті. Предмет воєнної політики є триєдиним: запобігання виникненню воєнних конфліктів, підготовка держави до участі в них і застосування воєнної сили з метою захисту власних національних інтересів. З категорією воєнної політики тісно пов'язана категорія воєнно-політичного аналізу. Відповідно до кібернетичного підходу, його сутність полягає в аналізі ВПО та складових воєнної могутності держави. Воєнно-політичний аналіз готує дані для прийняття рішень з управління і ВПО, і воєнною могутністю.

Аналіз функцій Міноборони з погляду відповідності меті, змісту й завданням воєнної політики свідчить про значний змістовний недогляд у формуванні та реалізації воєнної політики, який стосується потреби збільшення

обсягу воєнно-політичного аналізу, прийняття та реалізації рішень передусім стосовно управління ВПО й урахування внутрішніх соціально-політичних факторів та обставин. У результаті Міноборони не в змозі повністю формувати й реалізовувати воєнну політику. Звідси випливає потреба або щодо визначення іншого державного органу, або розширення повноважень і функцій Міноборони з відповідними змінами чинного законодавства.

Перелік літератури

1. Стратегия в трудах военных классиков / ред. совет серии: С. В. Степашин (председатель), Н. С. Столяров (заместитель председателя), М. А. Гареев, И. С. Давиденко, В. А. Двуреченских, А. А. Коровко, А. В. Коровников, А. А. Пискунов, Е. М. Примаков, О. Н. Слоботчиков, С. Л. Соколов, М. С. Сурков, Е. И. Шапошников. – М. : Издательский дом «Финансовый контроль», 2003. – 592 с.
2. Указ Президента України «Про Положення про Міністерство оборони України та Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України» № 406/2011 від 6 квітня 2011 р.
3. Тимошенко Р. И., Лобко М. М., Бочарников В. П., Свешников С. В. Погляди на планування розвитку в секторі безпеки і оборони України / Р. И. Тимошенко, М. М. Лобко, В. П. Бочарников, С. В. Свешников // Наука і оборона. – 2016. – № 3. – С. 39.
4. Merriam Webster [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.merriam-webster.com.
5. Britannica [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.britannica.com.
6. Военный энциклопедический словарь / пред. гл. ред. комиссии А. Э. Сердюков. – М. : Воениздат, 2007. – 832 с.
7. Бочарников В. П., Бочарников И. В., Свешников С. В. Основы системного анализа и управления организациями / В. П. Бочарников, И. В. Бочарников, С. В. Свешников. – М. : ДМК Пресс, 2014. – 286 с.
8. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Засади національної безпеки України : підручник / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : Інтертехнологія, 2009. – 272 с.
9. Кудашкин А. В. Военное право: учебник / А. В. Кудашкин. – М. : За права военнослужащих, 2004. – Вып. 45. – 640 с. – Серия «Право в Вооруженных Силах – Консультант».
10. Военный энциклопедический словарь / пред. гл. ред. комиссии Н. В. Огарков. – М. : Воениздат, 1984. – 863 с.
11. Перепелиця Г. М. Конфлікти в посткомуністичній Європі: монографія / Г. М. Перепелиця. – К. : НІСД, 2003. – 432 с. – Сер. «Воєнна безпека». – Вип. 8.
12. Бочарников В. П., Свешников С. В. Погляди на характер сучасних воєнних конфліктів / В. П. Бочарников, С. В. Свешников // Наука і оборона. – 2017. – № 1. – С. 3–8.
13. Указ Президента України № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”» від 24 вересня 2015 р.
14. Клар Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач / Дж. Клар; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1990. – 544 с.
15. Указ Президента України № 92/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України”» від 14 березня 2016 р.

УДК 355/359.08

П. М. Сніцаренко,

доктор технічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник центру
воєнно-стратегічних досліджень Національного
університету оборони України імені Івана Черняхівського,
полковник запасу,

Ю. О. Саричев,

кандидат технічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник центру
воєнно-стратегічних досліджень Національного
університету оборони України імені Івана Черняхівського,
полковник запасу,

В. А. Ткаченко,

кандидат військових наук, полковник, начальник
науково-дослідного відділу центру воєнно-стратегічних
досліджень Національного університету оборони України
імені Івана Черняхівського, полковник,

О. А. Мотузьяник,

заступник начальника Управління комунікацій
та преси Міністерства оборони України, полковник

Підсистема моніторингу інформаційного простору як необхідна складова системи протидії негативному інформаційно- психологічному впливу на особовий склад Збройних Сил України

У статті викладено погляди на створення підсистеми моніторингу інформаційного простору для виявлення та оцінювання негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) як складової системи протидії такому впливу на основі реалізації розробленої та верифікованої методики, що дає змогу проводити заходи випереджувального адекватного реагування.

Ключові слова: негативний інформаційно-психологічний вплив, методика виявлення та оцінювання, верифікація, підсистема моніторингу інформаційного простору.

© П. М. Сніцаренко, Ю. О. Саричев, В. А. Ткаченко,
О. А. Мотузьяник, 2018

Постановка проблеми. Протидія негативному інформаційно-психологічному впливу – невід’ємна складова забезпечення інформаційної безпеки України, у тому числі у воєнній сфері. Як визначено в статті за участю авторів [1], найефективніша протидія такому впливу реалізується за кібернетичним принципом управління, де об’єктом управління є рівень морально-психологічного стану особового складу Збройних Сил України (ЗСУ). Однією з важливих складових у контурі такого управління має бути процес своєчасного і достовірного виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на визначену цільову аудиторію (в нашому випадку – ЗСУ). Таким чином, постає потреба у створенні та постійному підтриманні дієздатності підсистеми для здійснення такого моніторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість публікацій за тематикою протидії негативному інформаційно-психологічному впливу, зокрема на особовий склад військ (сил), інтегрується в підручнику з питань морально-психологічного забезпечення ЗСУ [2]. Аналіз показує, що на сьогодні теорія протидії такому впливу обмежена на рівні концептуально-декларативних положень, а тому для практики є недосконалою. У ній бракує чітких формальних методів і методик для кількісного оцінювання певних аспектів цієї сфери, у тому числі щодо виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ. Із цієї причини його кількісне оцінювання не проводиться, а оцінювання морально-психологічного стану ЗСУ, який є наслідком і такого впливу, здійснюється за якісними показниками на основі результатів моніторингу у військових частинах та підрозділах відповідно до чинних інструкцій [3], тобто постфактум щодо наслідків різних впливів. Це означає, що реально підсистема виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ відсутня, а це унеможливує проведення, зокрема, випереджувальних заходів протидії для стабілізації морально-психологічного стану військ (сил) як украї необхідних.

Метою статті є обґрунтування можливості створення підсистеми моніторингу інформаційного простору для виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ на основі кількісних показників як необхідної умови створення системи протидії такому впливу з властивостями реалізації дій випереджувального характеру.

Викладення основного матеріалу. Методологічний підхід до створення підсистеми моніторингу інформаційного простору для виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ базується на основі відповідної методики, за допомогою якої визначаються необхідні кількісні показники, зокрема такої, що була розроблена в процесі виконання планових досліджень упродовж 2013–2016 рр.

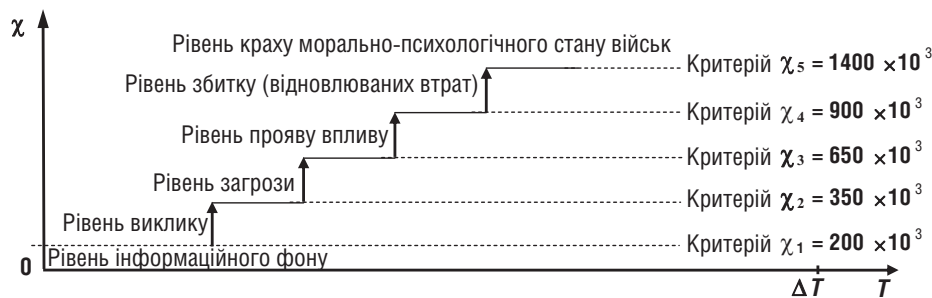


Рис. 1. Квантовані рівні інтенсивності загального деструктивного інформаційного процесу (за період $\Delta T = 1$ рік)

Сутність цієї методики висвітлена в [1] та зводиться до такого. Шляхом проведення низки експертних процедур визначено «бальну» шкалу рівнів (критеріїв) інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ залежно від наявності, кількості та «ваги» різних інформаційних процесів, що відбулися в інформаційному просторі держави протягом одного року, як це зображено на *рисунок 1*.

Отже, рівень впливу визначається через «зважену» інтенсивність сукупного негативного інформаційного процесу, що спостерігається в інформаційному просторі держави і доступний для особового складу ЗСУ.

Отриманий за період $\Delta T = 1$ рік результат дає можливість реалізувати методику виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) шляхом процедури *масштабування в часі спостереження*, тобто через набір статистики інформаційних процесів та їх обробки не за період $\Delta T = 1$ рік, а за значно менший термін Δt ($\Delta t \ll \Delta T$), наприклад за місяць чи тиждень, через реалізацію алгоритму за формулою:

$$\chi_s = \chi \frac{\Delta T}{\Delta t}, \quad s = \overline{1,5}, \quad (1)$$

де інтенсивність χ обчислюється за період $\Delta t \ll \Delta T$.

Теоретично ця методика забезпечує можливість своєчасно та кількісно оцінити рівень негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ, а також тенденцію до зміни, що якраз і дає змогу випереджено реагувати на розвиток негативного інформаційного процесу. Проте постає питання про її адекватність і дієздатність у практичних умовах застосування. З метою перевірки цієї методики у 2016 р. була проведена її верифікація, яка здійснювалась у два етапи. Покажемо особливості цього процесу.

Етап 1 (статистично-розрахунковий) – під час його проведення базовим інструментом була формула (1), коли «зважена» інтенсивність негативних інформаційних подій χ обчислювалась за період $\Delta t \ll \Delta T$ ($\Delta T = 1$ рік).

За певний період (кількість днів) Δt відбувалося накопичення статистичного матеріалу (подій, фактів

в інформаційному просторі України, що можуть негативно впливати на особовий склад ЗСУ за даними різних інформаційних джерел, переважно друковані й електронні ЗМІ, радіо- й телепрограми). З позиції раціональності за Δt взято 91 день (квартал року) та обчислено чотири «зрізи» критеріальної оцінки рівня впливу за календарний рік (щоквартально), при цьому всього оброблено близько 150 тис. повідомлень, з яких 8–10% реально могли негативно впливати на війська (сили).

Етап 2 (якісно-порівняльний) – отриманий на першому етапі результат критеріального оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу порівнювався з якісною оцінкою морально-психологічного стану ЗСУ за інформацією від Головного управління морально-психологічного забезпечення ЗСУ, яка одержується шляхом оцінювання безпосередньо у військах відповідно до чинних на той час інструктивних документів [3]. За результатом порівняння ухвалювалося рішення щодо рівня адекватності, а отже, дієздатності розробленої методики.

Результатом верифікаційного етапу 1 є узагальнені, окремо за кожен квартал 2016 р., дані спостереження за інформаційними подіями в інформаційному просторі України, які могли негативно вплинути на морально-психологічний стан особового складу ЗСУ, з урахуванням їхнього вагового значення.

Загальна сума балів за I квартал склала 188 692, за II квартал – 223 311, за III квартал – 234 481, а за IV квартал – 238 867. Застосувавши формулу (1) стосовно отриманих балів за кожен квартал окремо, отримуємо «зважену» інтенсивність загального деструктивного інформаційного процесу за кожен квартал у перерахунок на $\Delta T = 1$ рік:

$$\begin{aligned} \chi_I &= 188692 \times 365 / 91 \approx 756 \times 10^3 \text{ балів;} \\ \chi_{II} &= 223311 \times 365 / 91 \approx 896 \times 10^3 \text{ балів;} \\ \chi_{III} &= 234481 \times 365 / 91 \approx 938 \times 10^3 \text{ балів;} \\ \chi_{IV} &= 238867 \times 365 / 91 \approx 955 \times 10^3 \text{ балів.} \end{aligned}$$

На шкалі «зваженої» інтенсивності отримуємо щоквартальні індикатори негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ, як зображено на *рисунок 2*.

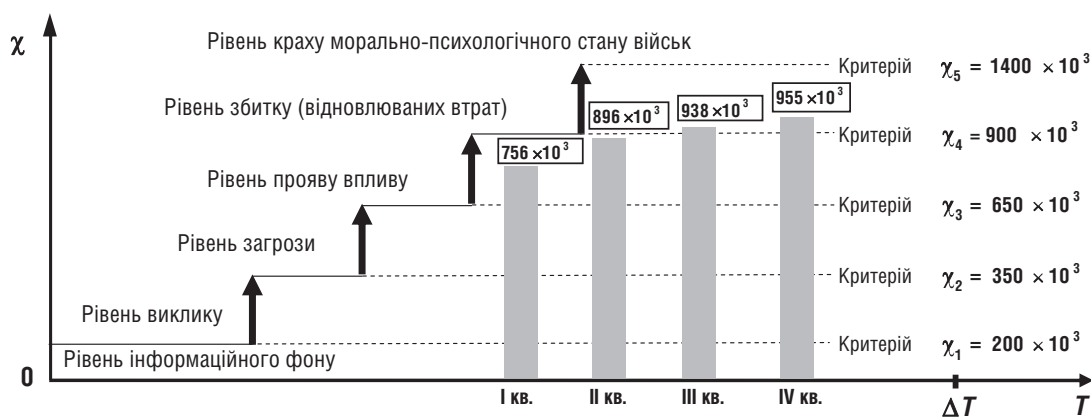


Рис. 2. Індикатори негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ за I–IV квартали 2016 р.

Отже, за інформаційними подіями в інформаційному просторі України у 2016 р. спостерігалася приблизно однакова картина, оскільки оцінка балансує на межі четвертого рівня – «*прояв негативного інформаційно-психологічного впливу*» та п'ятого рівня – «*збитку (відновлюваних втрат)*», з деякою тенденцією до збільшення рівня. Така індикація свідчить, по-перше, про факт реального прояву впливу, тобто про його *виявлення*, а по-друге, про його кількісний та якісний виміри, тобто про його *рівень* у кожному кварталі 2016 р.

Аналіз змісту повідомлень засвідчив, що домінуючий негативний інформаційний процес в інформаційному просторі України для впливу на особовий склад ЗСУ створили російські та окремі національні ЗМІ в різних технічних формах прояву за класифікаційними напрямками «*послаблення готовності ЗСУ до оборони держави*» та «*погіршення іміджу ЗС України і військової служби*».

У процесі виконання верифікаційного етапу 2 за офіційним запитом якісну оцінку морально-психологічного стану особового складу ЗСУ за 2016 р. надано Головним управлінням морально-психологічного забезпечення ЗСУ. Сутність цієї оцінки полягає в такому.

Упродовж 2016 р. морально-психологічний стан особового складу військових частин та органів військового управління ЗСУ оцінюється як *задовільний і такий, що забезпечує виконання завдань за призначенням*.

Водночас домінуючий негативний вплив на морально-психологічний стан особового складу мали, зокрема, такі фактори:

- поширення Російською Федерацією через мережу Інтернет, засоби масової інформації негативної інформації про обстріли мирного населення підрозділами ЗСУ;
- дискредитація дій керівництва країни та ЗСУ щодо спроможності ухвалювати необхідні рішення для стабілізації ситуації;
- маніпулювання інформацією про терміни проведення мобілізації (демобілізації).

Як видно з наведеної оцінки, яка є незалежною від результатів дослідження із застосуванням розробленої методики, домінянти негативного впливу на особовий склад ЗСУ за змістом в обох випадках є близькими. Це означає, що обидві оцінки можливо порівнювати між собою.

По-перше, оцінка морально-психологічного стану особового складу ЗСУ з боку Головного управління морально-психологічного забезпечення ЗСУ свідчить про наявність факту негативного інформаційно-психологічного впливу на військовослужбовців, як і індикатори відповідно до методики, що верифікується. Зазначене є *першою ознакою адекватності розробленої методики*.

По-друге, висновок Головного управління морально-психологічного забезпечення ЗСУ, що «*морально-психологічний стан ЗСУ оцінюється як задовільний і такий, що забезпечує виконання завдань за призначенням*» свідчить про те, що негативний інформаційно-психологічний вплив у ЗСУ відчувається й завдає певних збитків морально-психологічному стану військовослужбовців. Про це об'єктивно свідчить низка негативних фактів у лавах ЗСУ, особливо небойові втрати в зоні проведення антитерористичної операції на сході держави. Зрозуміло також, що такий вплив та завдані ним збитки системою відповідних заходів компенсуються, оскільки ЗСУ зберігають здатність виконувати завдання за призначенням. Зазначена якісна оцінка означає, що сукупний негативний інформаційно-психологічний вплив на військовослужбовців має той наслідок (іншими словами – рівень), що морально-психологічний стан ЗСУ перебуває, орієнтовно, *на рівні певного збитку (відновлюваних втрат)*, тобто на п'ятому критеріальному рівні, визначеному розробленою методикою.

По-третє, з порівняння цієї якісної оцінки з результатами кількісно-якісного оцінювання, отриманими за розробленою методикою (рис. 2), видно, що обидві оцінки у проекції на морально-психологічний стан особового складу ЗСУ, який за своєю сутністю спричиняється

інформаційним впливом на свідомість військовослужбовців (позитивним і негативним), за обома методичними підходами практично збігаються, а його нинішній реальний стан визначився, зокрема, інтенсивністю негативних інформаційних подій в інформаційному просторі України впродовж року, спрямованих на особовий склад ЗСУ. Із цієї причини можна стверджувати, що отримана за допомогою розробленої методики кількісно-якісна оцінка загалом відповідає інформаційному процесу, що є другою й найважливішою ознакою адекватності методики.

Таким чином, результатом верифікації підтверджена адекватність, а отже, і дієздатність, методики виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) на прикладі діяльності ЗСУ. Це означає, що методика може бути застосована на практиці і стати первинним базовим елементом у кібернетичному контурі системи протидії такому впливові. Водночас слід зауважити, що цей верифікаційний результат є початковим (попереднім) і потребує подальшого уточнення в процесі практичного застосування методики, наприклад у тестовому режимі.

Отриманий науковий результат загалом дає підстави стверджувати, що реалізація кібернетичної моделі системи протидії негативному інформаційно-психологічному впливу на особовий склад військ (сил) і створення умов для випереджувальних стабілізаційних заходів потребує виконання таких вимог:

- запровадження в системі протидії практики реагування на основі кількісних критеріїв оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу;
- застосування в системі протидії методики виявлення й оцінювання в кількісному вимірі рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад

військ (сил) з його квантуванням за ступенем значення для морально-психологічного стану ЗСУ;

- кожному квантовому рівню інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) має відповідати певна сукупність компенсаційних заходів протидії з метою стабілізації морально-психологічного стану визначеної цільової аудиторії, загалом ЗС України;
- забезпечення контролю рівня морально-психологічного стану ЗСУ шляхом моніторингових процедур безпосередньо у військах.

Для реалізації методики виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) у загальній системі протидії доцільно створити трирівневу підсистему моніторингу інформаційних процесів в інформаційному просторі держави, як зображено на *рисунку 3*.

У цій підсистемі моніторингу:

- перший рівень – операторний (виявлення, первинна класифікація та індикація деструктивних інформаційних процесів за визначеними джерелами можливого впливу);
- другий рівень – узагальнення даних першого рівня за класифікаційними ознаками, вагова обробка отриманих формалізованих повідомлень;
- третій рівень – виявлення факту негативного інформаційно-психологічного впливу та оцінювання його рівня за формалізованою інформацією другого рівня.

Аналіз показує, що в Міністерстві оборони України (МОУ) та ЗСУ є профільні структурні підрозділи, які виконують функції моніторингу інформаційного простору в інтересах ЗСУ, зокрема Головне управління розвідки МОУ, Управління інформаційних технологій МОУ, Управління комунікацій та преси МОУ, Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу МОУ,

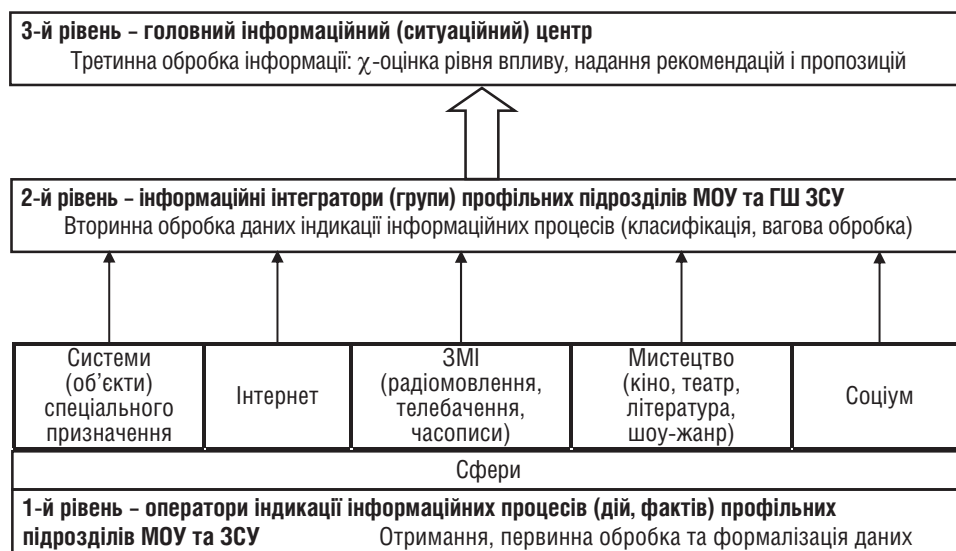


Рис. 3. Загальна структура трирівневої підсистеми моніторингу інформаційних процесів в інформаційному просторі держави

Об'єднаний оперативний штаб ЗСУ (Центр інформаційної протидії), Головне оперативне управління Генерального штабу (ГШ) ЗСУ, Головне управління морально-психологічного забезпечення ЗСУ, Сили спеціальних операцій ЗСУ, Головне управління зв'язку та інформаційних систем ГШ ЗСУ. Проте їх злагодженого та гармонійного функціонування для протидії негативному інформаційно-психологічному впливу на особовий склад військ (сил) явно бракує, тим більше діяльності за кібернетичним принципом. Тому для впровадження в практику вищезначеної методики або їй подібної як невіддільного елемента для реалізації ефективної системи протидії необхідно провести відповідні організаційні заходи з метою забезпечення координованих дій цих структурних підрозділів відповідно до алгоритму методики. Проведення в життя таких заходів означатиме створення підсистеми моніторингу інформаційних процесів в інформаційному просторі держави для виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) у загальній системі протидії, що забезпечить найбільш зважене реагування на прояви такого впливу, причому на випередження до його наслідків.

Висновки

1. Невід'ємною ланкою системи протидії негативному інформаційно-психологічному впливу на особовий склад військ (сил), зокрема ЗСУ, яка повинна діяти за кібернетичним принципом, має бути підсистема моніторингу інформаційного простору для виявлення та оцінювання рівня такого впливу, що функціонуватиме на основі відповідної методичної бази.

2. Основним методологічним принципом функціонування підсистеми моніторингу негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад ЗСУ має бути принцип застосування кількісної міри при виявленні та оцінюванні рівня такого впливу, що забезпечить

стеження за його динамікою та реалізацію випереджувальної стратегії в кібернетичній моделі протидії.

3. У загальній системі протидії необхідно створити трирівневу підсистему моніторингу інформаційних процесів в інформаційному просторі держави шляхом організаційного об'єднання зусиль профільних структурних підрозділів МОУ та ЗСУ.

4. Перспективним елементом для створення такої підсистеми у складі загальної системи протидії в інтересах ЗСУ може стати розроблена методика виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил), яка пройшла первинну фазу верифікації, в процесі якої попередньо підтверджена її адекватність та дієздатність.

5. Попередній характер оцінки з погляду адекватності й дієздатності розробленої методики виявлення та оцінювання рівня негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) потребує продовження досліджень у процесі практичного впровадження.

Подальші дослідження доцільно зосередити на науковому супроводженні впровадження зазначеної методики на прикладі діяльності ЗСУ, а також її коригуванні за необхідності з урахуванням результатів дослідної експлуатації.

Перелік літератури

1. Методичні основи виявлення та оцінки негативного інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) / П. М. Сніцаренко, Ю. О. Саричев, Ю. І. Михеев, М. В. Праута // Наука і оборона. – № 3/4. – 2017. – С. 18–25.

2. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підручник у 2-х ч. – Ч. 1 / [В. М. Вілко, В. М. Грицюк, В. Г. Дикун та ін.] за заг. ред. В. В. Стасюка. – К. : НУОУ, 2012. – 464 с.

3. Інструкція про порядок оцінки морально-психологічного стану в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України (затверджено наказом МО України № 335 від 21 травня 2013 р., зі змінами, внесеними наказом МО України № 728 від 17 грудня 2015 р., зареєстровано в Мін'юсті України за № 29/28159 11 січня 2016 р.).

УДК 378:355.23

Ю. В. Пунда,

доктор військових наук,
старший науковий співробітник,
начальник кафедри стратегії національної безпеки
та оборони Національного університету оборони України
імені Івана Черняхівського, полковник

Освіта – головна інвестиція в розвиток людського капіталу сектору безпеки і оборони України

У статті проаналізовано суспільно-економічні тренди, які визначають об'єктивну необхідність трансформації системи забезпечення національної безпеки та впровадження найкращих світових практик у процес підготовки фахівців для сфери національної безпеки. Визначено основні шляхи розвитку людського капіталу сектору безпеки і оборони та запропоновано концептуальну схему структури освіти фахівців управління для системи національної безпеки, що ґрунтується на національному законодавстві та враховує підходи країн євroatлантичного безпекового простору.

Ключові слова: людський капітал, сектор безпеки і оборони України, освіта фахівців для сфери національної безпеки.

© Ю. В. Пунда, 2018

У журналі «Стратегічна панорама» С. В. Сьомін та О. О. Резнікова порушили дуже важливе питання організації підготовки фахівців для сфери національної безпеки [1]. Автори статті закликають до дискусії про виокремлення професійної підготовки кадрів спецслужб із загальнодержавної системи вищої освіти, при цьому вказують на об'єктивну необхідність подальших наукових досліджень і розроблення практичних рекомендацій, які б забезпечили приведення системи підготовки кадрів спецслужб до сучасних умов протистояння російській агресії та забезпечення євроінтеграційного курсу України. Така постановка проблематики дискусії та певні висновки авторів є досить емоційними, особливо щодо невідповідності функціонування закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання стратегічним цілям модернізації системи забезпечення національної безпеки, а також стосовно 12-річного терміну здобуття повної вищої освіти у сфері національної безпеки. Проте безумовна заслуга авторів полягає в ініціюванні наукової дискусії з дуже складної проблематики.

Незаперечно, що реформована система національної безпеки потребує реорганізації системи освіти фахівців з питань національної безпеки. Разом з тим, наукових досліджень, публікацій, які б надавали обґрунтовані рекомендації щодо розвитку зазначеної системи, на жаль, недостатньо. Попри це освіта, як і будь-яка інша інвестиція, не дає миттєвого результату: для всебічного розвитку талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей людини, виховання відповідальних громадян [2] потрібен час. У ситуації, яка склалася у сфері національної безпеки України, час є найважливішим ресурсом і зволікати із запровадженням нових підходів у підготовку фахівців для сфери національної безпеки дуже ризиковано. Саме тому визначення шляхів удосконалення освіти як надійних інвестицій у людський капітал сектору безпеки і оборони (СБО) України є незаперечно актуальним завданням.

Сфера національної безпеки України нині перебуває у стадії глибокого реформування, що викликано зміною суспільно-економічного устрою держави та неповнотою адаптації системи національної безпеки до нових умов. Одразу зазначимо, що така система існує в будь-якій державі в різних формах, в Україні втілюється (трансформується) у форму СБО [3]. Тож в Україні склалася ситуація, коли політичний, економічний, соціальний устрій змінився, а культура, підходи, традиції у сфері національної безпеки залишаються пострадянськими. Наприклад, основними керівними документами у Збройних Силах України залишаються статuti, затверджені законами України в 1999 р. (з подальшими змінами), які за сутністю є перекладом радянських статутів. Склалася ситуація, коли предметом регулювання законами України є найменші дрібниці: відстань від ліжка до зовнішньої стіни казарми [4], темп і довжина кроку під час руху [5] тощо. За такого підходу досить складно говорити про

гнучкість та адаптацію до сучасної війни. Крім того, зазначені статuti як закони України здебільшого визначають правила взаємовідносин між військовослужбовцями, а відповідно до термінології, прийнятої в країнах НАТО, – формують організаційну культуру у Збройних Силах України. Отже, суспільство і держава загалом трансформуються в ліберально-демократичному напрямі, а силовий блок продовжує функціонувати в правовому полі поставторитарної держави, попри ініціативи керівництва системи національної безпеки. Можливо, скептики зазначать, що зафіксовані у статутах норми показали дієздатність, тому їх недоцільно змінювати в умовах російської агресії. Проте їх основним недоліком є створення культури, що не передбачає адаптації до швидких змін середовища безпеки.

Указами Президента України у сфері реформування системи національної безпеки щодо створення інтегрованого СБО визначено необхідність його інтеграції до європейських та євроатлантичних безпекових структур [3, 6–8]. Аналізуючи підходи до функціонування систем національної безпеки у США, Великій Британії, інших країнах євроатлантичного безпекового простору, можна зробити висновок, що за своєю сутністю формування нового СБО України є переходом від організаційної культури, орієнтованої на процес (пострадянський підхід), до організаційної культури, орієнтованої на результат (західний підхід). З одного боку, саме організаційна культура, орієнтована на результат, більше відповідає умовам держав з демократичним устроєм, оскільки суспільство і платники податків очікують, що завдяки коштам, витраченим на безпеку та оборону, буде досягнутий очікуваний рівень захисту і безпеки. З другого боку, саме така культура забезпечує швидке реагування на зміни середовища безпеки. Оскільки порівняння порізногому орієнтованих організаційних структур є багатаспектним завданням, розгляньмо його на прикладі підготовки фахівців для СБО.

Спочатку визначимо місце системи підготовки фахівців з погляду організації, орієнтованої на результат. Основні положення реформи СБО, які стосуються освіти фахівців у сфері національної безпеки і важливі для подальших міркувань, визначені в Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, де вказано, що в перспективі інтегровані спроможності СБО *мають дати змогу відновити територіальну цілісність України, гарантувати мирне майбутнє України (тобто визначено очікуваний результат діяльності)*, і, серед іншого, оперативно *спільно* реагувати на кризові та надзвичайні ситуації (тобто окреслено необхідність спільного застосування різних відомств) [3]. Аналіз визначених шляхів реалізації Концепції показує, що значну увагу приділено таким питанням:

- управління СБО як *цілісною функціональною системою*;
- об'єднанню оперативних *спроможностей* складових СБО;

- *узгодженому нарощуванню* оперативних спроможностей сил безпеки і оборони [3].

Отже, сукупність різновідомчих інституцій, сил та засобів заплановано трансформувати в керовану систему. Очевидною є необхідність інституалізації централізованого управління всіма складовими СБО, що потребуватиме фахівців, спроможних його здійснювати.

Перспективна модель СБО передбачає також запровадження інтегрованої системи освіти. Прямо поставлене завдання «оптимізації системи вищих військових навчальних закладів та навчальних підрозділів сектору безпеки і оборони, організації підготовки спеціалістів для потреб сектору безпеки і оборони за державним замовленням за спорідненими спеціальностями у відповідних профільних навчальних закладах незалежно від їх відомчої належності з отриманням у них європейського рівня освіти, яке визнає європейське товариство» [3].

Для досягнення визначеного очікуваного результату діяльності складної організації потрібно знайти відповідь на три запитання: «як?», «хто?», «чим?» (у сфері національної безпеки країн євроатлантичного безпекового простору для відповіді на ці запитання використані поняття «доктрини, настанови», «персонал», «засоби»), тобто мати технологію досягнення результату, підготовлених виконавців і необхідні технічні засоби, інструменти.

Запитання «як?» і «чим?» перебувають поза межами предмета цієї статті, проте всі вони пов'язані і будуть опосередковано розглянуті під час формулювання відповіді на запитання «ким?».

На цей час у західних країнах однією з найважливіших складових успіху організації загалом вважають її *людський капітал* [9] (не *робочу силу, живу силу чи людські ресурси*). У загальному вигляді адаптоване до вживання у сфері національної безпеки поняття «*людський капітал*» охоплює колективні навички, знання та інші характеристики персоналу структурних елементів сектору безпеки, які можуть бути використані для досягнення мети системи в цілому. Людський капітал є мірою цінності набору навичок працівника, підрозділу чи організації. Концепція людського капіталу передбачає, що внесок працівників у загальний результат організації не є однаковим, і його можна поліпшити або природним шляхом (здобуттям досвіду), або інвестуванням в освіту, тренування, професійну підготовку, підвищення кваліфікації, мотивацію.

Очевидно, що максимально результативним СБО може бути лише за наявності високопродуктивного людського капіталу, підготовленого завдяки створенню гнучкої організаційної структури, спроможної адаптуватися до змін середовища, цілей, нових технологій, засобів, а також укомплектування підрозділів фахівцями, навички яких забезпечать можливість реалізації мети організації. При цьому для максимальної віддачі людського капіталу кожен військовослужбовець, працівник, керівник структурного підрозділу має усвідомлювати не «*що він має робити*», а «*що він має зробити*».

Переорієнтування персоналу з функціонально-атрибутивного стилю роботи на результативно-цільовий є, мабуть, найскладнішим завданням реформування СБО, оскільки передбачає зміну засад функціонування. Наприклад, в управлінні така зміна означатиме перехід з адміністративної на лідерську парадигму керівництва. Отже, для кожного структурного підрозділу і, бажано, кожної посади мають бути визначені не стільки функції, скільки очікуваний внесок у загальний результат організації в цілому та структурного підрозділу зокрема. Відповідно, штатні посади потрібно укомплектувати спроможним і готовим до досягнення очікуваного результату персоналом – таким, який *знає, вміє та бажає* діяти. Саме в розвитку цих елементів полягають інвестиції в людський капітал. Відповідно, *освіта* має забезпечувати знання основних процесів, закономірностей, властивостей функціонування системи національної безпеки чи окремого її елемента, *професійна підготовка* – формувати спроможність виконувати обов'язки за конкретною посадою, а *мотивація* – розвивати бажання досягати якнайкращого результату.

Загалом місце освіти в досягненні очікуваного стану сектору безпеки і оборони можна відобразити таким чином (рис. 1).

Як видно з *рисунка 1*, освіта є складовою «тріади ефективного персоналу», що визначально впливає на підвищення цінності людського капіталу СБО, формуючи в персоналі знання для використання в практичній роботі. У «тріаді ефективного персоналу» освіта створює базис як для професійної підготовки, так і для мотивації. При цьому елементи тріади тісно переплітаються, проте

їх взаємозаміщення може призвести до вкрай негативних наслідків. Наприклад, тлумачення освіти як підготовки персоналу до роботи за певною посадою негативно впливає на кінцевий результат діяльності фахівця під час горизонтального і тим більше вертикального переміщення всередині організації, оскільки очікувані результати від кожної посади різні, а знання, навички й уміння сформовані під конкретну посаду. З іншого боку, вертикальне переміщення, або кар'єрне зростання, в системі національної безпеки на сьогодні є одним з важливих елементів мотивації персоналу, тому освіта має забезпечити професійну мобільність усередині однієї галузі та спроможність у мінімальні строки засвоїти знання й уміння, що надаються в процесі професійної підготовки.

Очевидним є вплив мотивації на ефективність реалізації спроможностей фахівця, проте в організації, орієнтованій на процес, це питання здебільшого розглядається з погляду згаданого пострадянського функціонально-атрибутивного підходу. Справді, в рутинному виконанні певного переліку функцій без чіткого визначення очікуваного результату роль мотивації мізерна, внаслідок чого виникає ситуація, коли персонал «відпрацьовує години», а керівник часто чує: «Мені за це не платять». У сучасних організаціях роль мотивації полягає в підвищенні ініціативності й самовіддачі персоналу. При цьому можливість здобуття освіти і подальшого зростання по службі в СБО є важливим мотиваційним моментом.

Інвестиції в людський капітал передбачають, що фахівець, в освіту й підготовку якого вкладений значний обсяг ресурсів, має забезпечувати досягнення кращого результату, а не рутинно виконувати функції. У свою



Рис. 1. Місце освіти в досягненні очікуваного стану СБО

Таблиця 1

Рівні організаційної стратифікації

Рівень	Звання	Посада		Внесок у політику (стратегію) організації
	Збройні сили	Державна служба	Промисловість (бізнес)	
Стратегічний	4-, 3-зірковий генерал	Міністр, заступник міністра	Президент, виконавчий віце-президент	Розробляє, запроваджує
Організаційний (оперативний)	2-, 1-зірковий генерал, полковник	Керівник департаменту, управління	Старший віце-президент	Втілює, організовує виконання
Тактичний (основна діяльність)	Підполковник, майор	Провідний фахівець	Директор, менеджер	Застосовує в конкретних завданнях (місіях)
	Молодші офіцери, сержанти	Керівник безпосередніх виконавців	Керівник безпосередніх виконавців	Розв'язує поточні проблеми

чергу, з погляду військовослужбовця чи працівника елемента СБО якісна освіта має краще забезпечувати його персональні потреби – від можливості займатись улюбленою справою до побудови особистої кар'єри. Таким чином, у якісній освіті зацікавлені як працівник, так і працедавець. Крім того, вкладення освітніх інвестицій у людський капітал передбачає відбір конкретних осіб, спроможних у майбутньому наростити його сумарну цінність. У цьому разі доцільність чи недоцільність здобуття додаткової освіти визначається необхідністю сформувати додаткові компетентності, що, як правило, на первинному рівні не можуть бути розвинені.

Вище зазначено, що одним з основних шляхів реформування СБО є створення ефективної системи управління ним як цілісною функціональною системою. Виникають запитання: яку сукупність навичок і знань повинні мати фахівці, котрі виконуватимуть завдання управління СБО? чи можливо з первинною освітою бакалавра або магістра, здобутою у вищих військових навчальних закладах і навчальних підрозділах сектору безпеки і оборони, управляти СБО як *цілісною функціональною системою*? яка освіта доцільна чи необхідна для таких фахівців?

Розглядаючи СБО як цілісну систему, зазначимо, що з погляду теорії стратифікованих систем [10] вона має рівні, які значно відрізняються за змістом роботи управління. Так, Дж. МакАлір у [11] наводить стосовно США такі рівні організаційної стратифікації: у збройних силах, на державній службі та в промисловості (бізнесі) (табл. 1).

Безумовно, співвідношення звань, посад у США відрізняється від аналогічних в Україні, проте робота персоналу на різних рівнях відрізняється насамперед його внеском у загальносистемну політику і стратегію. На різних рівнях докорінно змінюється і роль у управлінні ресурсами та персоналом. В українських умовах сутністю роботи фахівців управління СБО як цілісною функціональною системою є формування та впровадження узгоджених політики і стратегії, яких дотримуватимуться всі елементи системи. При цьому надзвичайно важливо генерувати політику і стратегії згори, а не зводити в єдине ціле політику і стратегії елементів системи.

Такий підхід потребує надзвичайно високої кваліфікації та освіти фахівців управління системою загалом.

Аргументом на користь цілеспрямованої освіти для фахівців управління системою національної безпеки є аналіз співвідношення навичок управлінців на різних рівнях стратифікованих систем, які Т. Якобс [12] об'єднує в три групи:

- технічні – навички використання функціональних систем – обладнання, засобів, техніки, озброєння тощо;
- соціальні – навички організування груп – уміння переконувати, вести переговори та співпрацювати (наприклад спілкуватися, працювати в команді тощо);
- концептуальні – навички сканування середовища, ухвалення стратегічних рішень, синтезу систем, передбачення побічних ефектів, проактивного управління, фокусування на майбутньому та його «баченні» тощо.

Очевидно, що співвідношення навичок управлінців на різних рівнях стратифікованих систем різне [13] (рис. 2).

Рівень	Управлінські навички	Місія
Стратегічний	КОНЦЕПТУАЛЬНІ	Вплив на зовнішнє і внутрішнє середовище одночасно Будівництво організації загалом та її координування із середовищем
Організаційний (оперативний)	СОЦІАЛЬНІ	Вплив на організацію, управління досягненням визначених цілей, будівництво внутрішніх структур та їх координація
Тактичний (основна діяльність)	ТЕХНІЧНІ	Вплив на людей, будівництво груп для виконання визначеного завдання

Рис. 2. Співвідношення навичок управлінців на різних рівнях стратифікованих систем

З рисунка 2 видно, що з кар'єрним зростанням не просто вдосконалюються наявні навички, а змінюється логіка діяльності. Схема дає можливість зрозуміти, чому найкраще підготовлений оперативник чи командир батальйону потребує додаткової освіти для просування по службі. Під час кар'єрного зростання поступово втрачається актуальність набутих навичок і зростає необхідність здобуття нових, яка в певний момент стає критичною. Під час переходу з нижчого на вищий рівень фахівці починають керувати не ідентичними, але складнішими системами, а іншими типами систем.

З огляду на наведене визначимо можливі напрями вдосконалення підготовки фахівців для системи національної безпеки.

Сучасне законодавство України дає галузевим державним органам, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти (замовникам), всі можливості брати участь у розробленні стандартів вищої освіти, надавати щодо них консультації, а також узгоджувати. При цьому стандарти не передбачають жорсткого регулювання змісту освіти, залишаючи значний обсяг навчального часу, який навчальний заклад може використовувати для якнайповнішого задоволення потреб замовника, в тому числі стосовно дотримання законодавства щодо інформації з обмеженим доступом. При цьому втручання Міністерства освіти і науки України у взаємовідносини замовника й підпорядкованого вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання) є мінімальною. Разом з тим, акредитація освітньої програми дає змогу виконати пряму вимогу Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України щодо європейського рівня освіти, який визнає європейське товариство, без ризику розголошення небажаної інформації [3].

Ступені вищої освіти, визначені в оновленому українському законодавстві про освіту [2], зокрема вищу [14], забезпечують сумісність вищої освіти України і світу. Нове законодавство не просто копіює схеми західних країн, а враховує кращий світовий досвід на поточний момент і є результатом серйозної роботи провідних фахівців та інституцій у сфері педагогіки. З іншого боку, зважаючи на положення про інтеграцію в євроатлантичний безпековий простір, доцільно враховувати досвід провідних його країн. Наприклад, у США в Національному університеті оборони [15] тривалий час здійснюють підготовку магістрів за програмами «Стратегія національної безпеки», «Національна ресурсна стратегія у сфері національної безпеки» тощо. До програм залучають фахівців, котрі, як правило, мають ступінь магістра і не менше 20 років вислуги на державній або військовій службі чи на аналогічних посадах у бізнесі. При цьому в одній групі готують представників різних видів збройних сил, урядових структур та іноземних студентів.

Деякі науковці висловлюють занепокоєння, що повний цикл вищої освіти фахівців для СБО становить невинуватим тривалий термін. Насправді загальний термін

вищої освіти конкретного фахівця залежить від його особистої мотивації та потенційної ефективності для конкретної складової сектору безпеки та оборони чи сектору загалом. Як уже зазначалося, в сучасній ефективній організації персонал розглядають як людський капітал, а освіту – як інвестицію в нього. Щоб інвестиція була ефективною, потрібно організувати відбір осіб, вкладення капіталу в освіту яких будуть виправдані, а також забезпечена висока якість освіти. Для комплектування конкретної посади має бути обраний кандидат, кваліфікаційні показники якого відповідають вимогам, установленим до цієї посади. Якщо посадою передбачена чітко визначена освітня кваліфікація, якої не має жоден кандидат, кадровий орган спрямовує найбільш перспективного кандидата на навчання. У свою чергу, військовий вищий навчальний заклад має забезпечити таку освіту фахівців, якої потребує замовник. Очевидно, що кількість управлінців на різних рівнях управління є різною, зокрема на стратегічному рівні мінімальна. З тактичного на стратегічний рівень переходить дуже невелика частка фахівців, відповідно, освіта стратегічного рівня потрібна дуже обмеженій кількості осіб. Таким чином, термін освіти є різним для кожної особи й залежить від кваліфікаційних вимог до посади, організації кадрової роботи загалом та персональних характеристик конкретної особи.

Що стосується стандартів вищої освіти, то згідно із Законом України «Про вищу освіту» документ про вищу освіту державного зразка видає заклад вищої освіти тільки за акредитованою освітньою програмою. За неакредитованою освітньою програмою заклади вищої освіти виготовляють і видають власні документи про вищу освіту в порядку і за зразком, визначеними вченою радою закладу вищої освіти [14]. Акредитація освітньої програми – це оцінювання освітньої програми та/або освітньої діяльності закладу вищої освіти за цією програмою на предмет відповідності стандарту вищої освіти, спроможності виконати вимоги стандарту й досягти заявлених у програмі результатів навчання. Таким чином, питання визначення необхідності дотримання стандарту вищої освіти є питанням доцільності наявності у фахівця диплома державного зразка. Формулювання вимог до конкретних посад цілком належить до компетенції органу державної влади – структурного елемента СБО. Застереженням є те, що відмова від стандарту вищої освіти спричиняє відмову від надання вищої освіти й диплома державного зразка. Під час прийняття рішень щодо кваліфікаційних вимог до посад, які не передбачають надання диплома державного зразка, слід урахувати, що в Україні по суті вже сформовано вільний ринок праці. Наприклад, кадрова проблема стала гострішою внаслідок розширення можливості громадян України працювати за кордоном. Через конкуренцію на ринку праці для залучення більш кваліфікованого, якісного людського капіталу, який може зробити більший внесок у результат роботи системи в цілому, необхідно створювати привабливіші умови для нього. Отже, освіта персоналу важлива

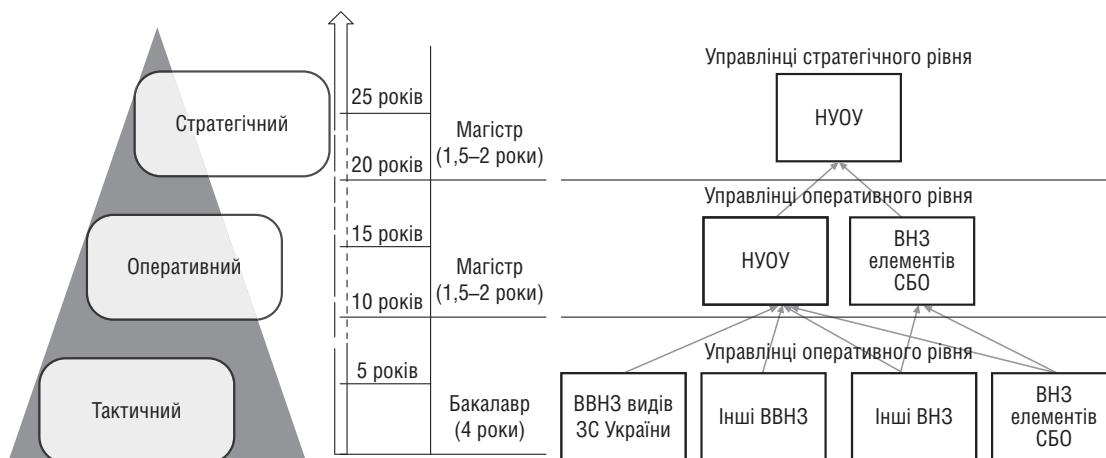


Рис. 3. Концептуальна схема підготовки фахівців управління для системи національної безпеки

не лише з концептуальних підходів, викладених вище, а й з погляду залучення більш кваліфікованого персоналу та його мотивації. Саме тому кожен елемент СБО має визначитися з необхідністю надавати спеціалізовану освіту. Наприклад, варіант найму фахівців з уже здобутою освітою в спорідненій галузі економить значний обсяг коштів, проте, як правило, не забезпечує специфічних цінностей і компетентностей, особливо в питаннях патріотизму, державництва, громадянського суспільства, а також аспектів, які можна назвати організаційною культурою силового відомства.

Як зазначають С. В. Сьомін та О. О. Резнікова, існує об'єктивна необхідність розроблення концепції підготовки фахівців для управління сектором безпеки і оборони як єдиною цілісною системою [1]. Можливо, не варто її затверджувати на найвищому рівні, але документ із визначеними напрямками освітньої політики у створюваному секторі має бути. Концептуально структура системи підготовки фахівців управління для системи національної безпеки, що ґрунтується на національному законодавстві та враховує підходи країн євроатлантичного безпекового простору, може бути відображена таким чином (рис. 3).

Зазначена схема дає можливість організувати підготовку фахівців управління у СБО згідно із чинним законодавством України і відповідає підходам, прийнятим у країнах НАТО.

Зокрема, підготовку бакалаврів для елементів СБО доцільно організувати у закладах вищої освіти, які вже функціонують, або використовувати спроможності цивільних закладів освіти для специфічних підрозділів із подальшою нетривалою професійною підготовкою.

Посади керівників тактичного рівня можна комплектувати фахівцями з рівнем освіти «бакалавр» у відповідній галузі знань. Обов'язкова перерва між здобуттям освіти управління тактичного та оперативного рівнів дасть змогу відібрати для подальшої освіти оперативного

рівня мотивованих фахівців, які мають здібності до управлінської діяльності.

Оперативний рівень управління є ключовим для елемента сектору безпеки і, як зазначено вище, його можна вважати загальноорганізаційним. Управлінець у сучасних умовах має вміти організовувати діяльність різних структурних елементів, тому надання відповідного рівня освіти потрібно передбачити в одному навчальному закладі, спроможному охопити процеси, що відбуваються у структурному елементі СБО загалом. Таким чином, підготовка управлінців оперативного рівня поза цим елементом є абсолютно недоцільною, і на схемі не вказана можливість їх підготовки у цивільних закладах освіти.

Нарешті, критичною в управлінні сектором безпеки і оборони як цілісною системою є ситуація з підготовкою фахівців стратегічного рівня, які мають здійснювати управління системою загалом, проте на сьогодні немає навіть концепції їхньої освіти, хоча правова база вже відкрила таку можливість. Зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», передбачена можливість підготовки фахівців у галузі знань «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальністю «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» [16].

Загалом для організації підготовки магістрів зі спеціальності «Національна безпека», які можуть стати кадровою основою підсистеми управління в системі управління національною безпекою, порядок роботи може бути таким:

- визначення структури системи управління сектором безпеки і оборони як цілісної системи;
- формулювання номенклатури посад зазначеної системи, які передбачають комплектування фахівцями з освітнім ступенем «магістр» у галузі знань «25. Воєнні

науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальністю «256. Національна безпека»;

- акредитація освітньої програми підготовки фахівців з освітнім ступенем «магістр» у галузі знань «25. Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальністю «256. Національна безпека». Зважаючи на актуальні загрози національній безпеці України, визначені у Стратегії національної безпеки України, акредитацію зазначеної освітньої програми доцільно провести в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського, хоча це не може бути виключною вимогою;

- організація та здійснення підготовки фахівців за акредитованою освітньою програмою;

- випуск фахівців і призначення їх на відповідні посади.

Наведена сукупність заходів неможлива без бачення мети функціонування СБО та цілеспрямованих зусиль і волі всіх складових СБО України.

Удосконалення освіти як надійних інвестицій у людський капітал СБО України є лише одним з елементів її комплексного реформування. При цьому освіта фахівців СБО – це не саморегульований, відділений від потреб громадян, суспільства і держави процес, а один з елементів відновлення територіальної цілісності України та гарантування її мирного майбутнього, що потребує значних ресурсів, особливо – часу. Для комплектування посад системи управління освіченими і патріотичними фахівцями в наступному році зміни мають бути розпочаті вже зараз.

Перелік літератури

1. *Сьомін С. В.* Проблеми реформування системи підготовки кадрів для сектору безпеки і оборони України / С. В. Сьомін, О. О. Резнікова // Стратегічна панорама. – К. : НІСД, 2017. – № 1. – С. 67–73.

2. Закон України № 2145-19 «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

3. Указ Президента України № 92/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України”» від 14 березня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.president.gov.ua/documents/922016-19832.

4. Закон України № 548-XIV «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України» від 24 березня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/548-14>.

5. Закон України № 549-XIV «Про Статут Стрільців Збройних Сил України» від 24 березня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/549-14>.

6. Указ Президента України № 287/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року “Про Стратегію національної безпеки України”» від 26 травня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.president.gov.ua/documents/19521.html.

7. Указ Президента України № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”» від 24 вересня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.

8. Указ Президента України № 240/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”» від 6 червня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.president.gov.ua/documents/2402016-20137.

9. Human capital // Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : en.m.wikipedia.org/wiki/Human_capital/.

10. *Jacobs T. O., Jaques E.* Leadership in Complex Systems / T. O. Jacobs, E. Jaques // *Zeidner J.* Human Productivity Enhancement. – New York : Praeger, 1987.

11. *McAlear G.* Leaders in Transition: Advice From Colin Powell and Other Strategic Thinkers / G. McAlear // *Military Psychology*. – 2003. – № 15 (4). – P. 309–322.

12. *Jacobs T. O.* Strategic Leadership: The Competitive Edge National Defense University, Industrial College of the Armed Force, 2002. – Leadership. – 262 p.

13. Levels of organizational stratification: leadership characteristics and policy / adapted from Jacobs & Jaques, 1987. – Zaccaro, 1996.

14. Закон України № 1556-VIII «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

15. Annual Reports National Defense University [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ndu.edu/About/Institutional-Data/>.

16. Постанова Кабінету Міністрів України № 266 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 29 квітня 2015 р. (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p>.

УДК 64.012.27

В. М. Дихановський,

доктор технічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник
Центрального науково-дослідного інституту озброєння
та військової техніки Збройних Сил України,

А. О. Русевич,

старший науковий співробітник
Центрального науково-дослідного інституту озброєння
та військової техніки Збройних Сил України,

Б. Еггінтон,

доктор освіти, старший викладач
Академії оборони Великої Британії

Методологія ціннісно-орієнтованого управління плануванням розвитку озброєння

Аналізуються підходи до використання євроатлантичних підходів у системі оборонного планування. Започатковане формування концепції планування розвитку озброєння та військової техніки, в основу якої покладено методологію ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями, інтегровану до системи планування розробки й закупівлі озброєння та військової техніки в Україні. Найбільшу увагу приділено формулюванню поняття «цінність». Надано пропозиції щодо кількісного оцінювання її величини.

Ключові слова: управління програмами і портфелями; поняття «проект», «програма», «портфель», «бачення», «місія», «цінність».

Попри низку позитивних змін у системі стратегічного оборонного планування в Україні залишаються недосконалими процедури оборонного планування. Вони недостатньо узгоджені з бюджетним процесом; механізми програмного управління оборонними ресурсами також недосконалі [1]. Потрібні принципово інші підходи до стратегічного оборонного планування, зокрема впровадження ефективної уніфікованої системи планування та управління ресурсами з використанням сучасних європейських та євроатлантичних підходів [2].

Нині в Україні триває реформування Міністерства оборони та Збройних Сил, основні заходи якого визначені Стратегічним оборонним бюлетенем України, введеним у дію Указом Президента України № 240/2016 від 6 червня 2016 р. [1]. Тут важлива увага приділена впровадженню сучасних євроатлантичних підходів у систему оборонного планування, що ґрунтуються на методології ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями (project, programme and portfolio management, далі – програмний менеджмент). Разом з тим, розпочато новий цикл робіт з розробки Державної цільової оборонної програми розвитку озброєння та військової техніки на період до 2026 року (далі – Програма розвитку озброєння). При цьому поставлене наукове завдання не лише сформулювати проект цієї програми, а й розробити науково-методичний апарат для її розробки й реалізації. Слід зазначити, що в Україні програми, аналогічні Програмі розвитку озброєння, з позицій євроатлантичних принципів та підходів до системи оборонного планування за своєю сутністю є портфелями, а не програмами. Тому в цій статті такі програми можуть називатися портфелями.

В умовах зростання тенденції орієнтації організацій на проектне управління стає очевидною потреба розвитку методології управління не лише проектами, а й програмами і портфелями, а також адекватного відображення в ній специфіки ціннісно-орієнтованого управління. На формування методологій ціннісно-орієнтованого управління значно вплинули роботи Р. Д. Арчібалда, С. Д. Бушуєва, Кліфорда Ф. Грея, Др. З. Мілошевич, Х. Танаки, Дж. Р. Тернера та ін.

Завдяки своїй ефективності дедалі популярнішим стає «портфельний підхід» до управління розвитком організацій. Зокрема, у США «портфельний підхід» запроваджений уже у 2007 р. У Великій Британії «портфельний підхід» до управління розвитком організацій у державному секторі також використовувався в цей самий час, але у 2010 р. нова адміністрація почала активніше працювати в цьому напрямі. Було започатковано так званий «Основний портфель проектів», який складав близько 40 найбільших державних інвестицій у розвиток усіх урядових відомств, у тому числі й Міністерства оборони Великої Британії [3, 4].

Для реалізації поточних заходів економії бюджетних коштів прем'єр-міністр Великої Британії Девід Камерон

(David William Donald Cameron) 25 січня 2011 р. видав розпорядження, в якому оголосив про створення нової функції, для здійснення якої в рамках Кабінету міністрів було створене Головне управління проектами (Major Projects Authority) під керівництвом Френсіса Мауда (Francis Anthony Aylmer Maude). Це розпорядження спрямовувалося на поліпшення обліку виконання державних проектів та забезпечення раціональної витрати грошей платників податків. Таким чином, голова уряду Великої Британії фактично легітимізував використання слова «портфель» у своїй діяльності та по суті почав процес упровадження підходу до інвестицій у розвиток ефективності роботи уряду Великої Британії на основі програмного менеджменту [3].

Керівній групі, створеній у 2010 р. під головуванням лорда Левена (Peter Keith Levene), було доручено повномасштабно вивчити структуру й управління Міністерства оборони Великої Британії та сформулювати рекомендації з підвищення ефективності його роботи [5, 6]. У цих рекомендаціях повною мірою відбилися підходи до управління портфелем: посилення стратегічного корпоративного управління, ефективніше визначення пріоритетів, краще узгодження інвестицій зі стратегічними цілями з розширенням можливостей та підзвітності, що є підставою для поліпшення управління ефективністю. Принципи програмного менеджменту з того часу сформували багато змін, внесених у рамках оборонної реформи. Вважається, що завдяки цьому стало можливим підтримувати кращий баланс інвестиційних рішень, чітко пов'язаний із цілями, пріоритетами й наявними ресурсами.

Оборонні проекти є складними. Їх виконують із суворими вимогами, неминучими обмеженнями часу та обмеженими бюджетами. Крім того, вони містять не лише вироблення озброєння та військової техніки (ОВТ), а також узгодження інших важливих аспектів, які разом формують певну спроможність Збройних Сил України (ЗСУ). У Великій Британії вони називаються «*напрямами розвитку оборони*» (defence lines of development – DLODs) і передбачають усе необхідне для створення військової спроможності: навчання, людей, інфраструктуру, доктрину, інформацію та логістику (Training, People, Infrastructure, Doctrine, Information and Logistics – TERPIDOIL) [7, 8]. Кожен із цих елементів має важливе значення для успішної реалізації повного рішення щодо спроможностей.

Разом з тим спостерігається значний спротив упровадженню програмного менеджменту в систему оборонного планування Великої Британії. Сам факт необхідності легітимізації головою уряду Великої Британії використання слова «портфель» у діяльності державних органів влади свідчить про недостатнє розуміння чиновниками важливості застосування підходів програмного менеджменту. З огляду на це у Великій Британії були досліджені результати роботи Міністерства оборони за підсумками перших років. Дослідження показало, що всі переваги

від упровадження програмного менеджменту в систему оборонного планування Великої Британії зосереджувалися на рівні особистостей та охоплювали обізнаність про програмний менеджмент, вільне володіння технічною мовою та розвиток основних навичок. Зазначалося, що є потреба вдосконалювати методи навчання персоналу в галузі програмного менеджменту. Зокрема, більше уваги слід приділяти принципу «*науково-дослідного навчання*» [9]. Є потреба в глибшому усвідомленні загальної картини системи програмного менеджменту посадовими особами всіх рівнів оборонного відомства. Зазначимо, що універсальних формулювань основних понять системи програмного менеджменту немає. Навіть у межах однієї держави одне й те саме поняття трактується по-різному, залежно від сфери, у якій застосовується програмний менеджмент.

Метою цієї статті є формування концепції планування розвитку озброєння та військової техніки на основі євроатлантичних підходів, на яку можна буде спиратися при побудові нової системи оборонного планування в Україні. В основу цієї концепції покладено методологію ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями, інтегровану до системи планування розробки й закупівлі озброєння та військової техніки. Для її формування буде надано визначення таких понять, як «*проект*», «*програма*», «*портфель*», «*бачення*», «*місія*», «*цінність*» та інших, що становитимуть основу цієї методології. Необхідно побудувати підходи до формування показників, на підставі яких визначатиметься ефективність виконання проектів, програм і портфелів, а також здійснюватиметься управління їх виконанням за принципами ціннісно-орієнтованого управління.

Важливими складовими концепції планування розвитку озброєння та військової техніки на основі євроатлантичних підходів є поняттями «*бачення*» і «*місія*». З їх урахуванням формулюються поняття «*проект*», «*програма*» і «*портфель*». Особливе місце належить поняттю «*цінність*», оскільки євроатлантичні підходи в системі оборонного планування ґрунтуються на методології ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями.

Як уже зазначалося, універсальних стандартних визначень для цих понять не існує, оскільки різні держави можуть мати свій національний стандарт у сфері програмного менеджменту. Організації, що працюють у цій сфері, можуть користуватися одним із цих стандартів або користуватися власними підходами з урахуванням своєї специфіки. Тому для формування методології ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями, інтегрованої до системи планування розробки й закупівлі ОВТ в Україні, було би доцільно надати власну інтерпретацію визначальних понять на основі опублікованих стандартів та визначень.

«*Місія*» – це загальне поняття для ділової активності, що використовується як підґрунтя для визначення чи

фіксування мети організації. Наприклад, організація може визначити свою місію так: «Наша місія – бути кращим виробником у світі високотехнологічних рішень». Іншим поняттям є «бачення». Часто поняття «місія» та «бачення» плутають, але їхнє смислове навантаження різне. «Бачення» – це твердження, що висловлює майбутні наміри, наприклад: «Ми стоїмо на цьому пагорбі, але ми повинні першими бути на вищому пагорбі». Потім формулювання поняття «місія» описує підхід, який буде вжито для досягнення цього бачення. У даному разі доречне таке формулювання: «Наша місія – бути найсильнішими й найшвидшими в переході від цього пагорба до іншого».

З погляду програмного менеджменту формулювання бачення висловлює майбутні наміри – «де ми хочемо бути», тоді як місія – це підхід, який буде використаний для досягнення цього бачення. Наприклад: «Наше бачення – стати більш ефективним та кваліфікованим відділом», «Наша місія полягає у гнучкості, адаптивності та швидкості у зміні наших способів роботи і сприйнятті нових ідей». Отже, «портфельне» бачення може бути використане для досягнення стратегічного плану інвестицій у цей портфель. Важливо бути в змозі поєднати портфельне бачення зі стратегічними цілями організації, а це – загальне бачення.

Для Програми розвитку озброєння формулювання поняття «бачення» і «місія» повинні ґрунтуватися на визначальному положенні Конституції України, яке міститься в статті 17: «Захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу. Оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на ЗСУ». Виходячи із цього, бачення Програми розвитку озброєння полягає в забезпеченні оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності. Відповідно до цього місія Програми розвитку озброєння полягає в комплексному переоснащенні структурних одиниць ЗСУ озброєнням та військовою технікою.

Формулювання понять «проект», «програма» і «портфель», попри їх різноманітність у стандартах різних держав та організацій, мають схожі підходи щодо смислового навантаження. Зокрема, відповідно до британського стандарту BS 6079 поняття «проект» трактується так: «Проект – унікальний пакет узгоджених заходів із зазначенням початкового та завершального етапів, що вживаються особою або організацією з метою реалізації певних завдань у межах устанавленого часу, фінансових ресурсів та показників продуктивності». Деяко інше формулювання надане Асоціацією управління проектами Великої Британії: «Проект – унікальний перехідний захід, спрямований на реалізацію спланованих завдань». Формулювання Інституту управління проектами США (Американський національний стандарт ANSI / PMI 08-003-2008): «Проект – тимчасовий захід, спрямований на

створення унікального продукту, послуги або результату». Формулювання Асоціації управління проектами Японії: «Проект – унікальний, тимчасовий, невизначений та плідний захід, що ґрунтується на певній місії».

Діапазон формулювань поняття «проект» не обмежується згаданими організаціями, але саме вони є найавторитетнішими в системі програмного менеджменту, тому решта так чи інакше бере до уваги їхні формулювання. У всіх чотирьох формулюваннях є деякі спільні ключові поняття: унікальність (присутнє слово «унікальний»), плановість (характеризується словом «захід»), тимчасовість (про це свідчать слова «тимчасовий», «перехідний», «у межах устанавленого часу»), спрямованість на результат («реалізація завдань», «створення результату», «місія»).

Для формування методології програмного менеджменту, інтегрованої до системи розробки й закупівлі озброєння та військової техніки в Україні, були враховані відомі формулювання поняття «проект», і на їх підставі запропоноване таке формулювання: «Проект – пакет узгоджених заходів, спрямований на створення унікального продукту».

Протягом 2000-х рр. відбулося переосмислення процесу управління проектом зі збільшенням пріоритету на користь управління програмою та портфелем.

Розгляньмо поняття «програма». Відповідно до британського стандарту BS 6079 воно формулюється так: «Програма – це пакет взаємопов'язаних проектів». Управління державної торгівлі Великої Британії (Office of Government Commerce) дає інше формулювання: «Програма – тимчасова організація з гнучкою структурою, створена з метою координації, управління та контролю над реалізацією низки (або пакета) взаємопов'язаних проектів і заходів, спрямованих на досягнення результату та отримання переваг з огляду на стратегічні завдання організації». Формулювання Інституту управління проектами США (Американський національний стандарт ANSI / PMI 08-003-2008): «Програма – пакет взаємопов'язаних проектів з узгодженим управлінням, реалізація яких дає змогу отримати певні переваги та контроль, недосяжні в разі управління поодинокими проектами». Формулювання Асоціації управління проектами Японії: «Програма – підприємництво, в якому органічно поєднується пакет проектів, спрямованих на реалізацію глобального завдання».

У всіх чотирьох формулюваннях також є деякі спільні ключові поняття. Формулювання британського стандарту BS 6079 надто обмежене, але воно містить основні поняття, характерні для всіх формулювань поняття: «програма» – «пакет проектів» і «взаємопов'язаність проектів». Спільним є поняття масштабності завдань, визначених програмою, про що свідчать слова «стратегічне завдання», «глобальне завдання», «недосяжність у разі управління поодинокими проектами».

Для формування методології програмного менеджменту, інтегрованої до системи розробки й закупівлі

озброєння та військової техніки в Україні, були враховані ці формулювання поняття «програма», і на їх підставі запропоноване таке: «Програма – органічне поєднання пакета проектів, спрямованих на реалізацію глобального завдання, недосяжного в разі управління поодинокими проектами».

Далі розглянемо поняття «портфель». Управління державної торгівлі Великої Британії дає таке формулювання: «Портфель – сукупність інвестицій організації в зміни, необхідні для виконання стратегічних завдань». Асоціація управління проектами Великої Британії дає коротше формулювання: «Портфель – сукупність проектів та програм організації», при цьому зазначається, що управління портфелями може здійснюватися на організаційному або функціональному рівнях. Формулювання Інституту управління проектами США (Американський національний стандарт ANSI / PMI 08-003-2008): «Портфель – сукупне поєднання всіх проектів та/або програм та/або інших робіт з метою забезпечення ефективного управління такою роботою задля досягнення стратегічних цілей підприємства».

Спільним для всіх формулювань є поняття «сукупність», яке означає не поєднання, а перелік не пов'язаних між собою проектів і програм. Спільним також є поняття масштабності завдань, про що свідчать слова «стратегічне завдання», «стратегічні цілі». Портфель не передбачає взаємопов'язаність його складових проектів і програм. Він формується для забезпечення ефективного управління ресурсами при врахуванні пріоритетів організації. У процесі реалізації портфеля окремі проекти і програми можуть бути виключені або додані до нього в разі зміни обсягів наявних ресурсів або пріоритетів організації.

Для формування методології програмного менеджменту, інтегрованої до системи розробки й закупівлі озброєння та військової техніки в Україні, були враховані ці формулювання поняття «портфель», і пропонується взяти за основу формулювання Управління державної торгівлі Великої Британії: «Портфель – сукупність інвестицій організації в зміни, необхідні для виконання стратегічних завдань».

Узагальнюючи формулювання понять «проект», «програма» і «портфель» можна окреслити їхні найхарактерніші риси:

- проект забезпечує досягнення конкретного, точно визначеного результату і має порівняно короткий, чітко визначений термін виконання;
- програма об'єднує пакет пов'язаних між собою проектів і має тенденцію бути тривалішим з менш яким шляхом, спрямованим на досягнення стратегічних результатів;
- портфель відображає загальні інвестиції у стратегічні зміни організації за визначеними пріоритетами.

Загальну спрямованість управління проектом, програмою, портфелем в інтегральному вигляді часто описують формулою, відображеною на *рисунку 1*.

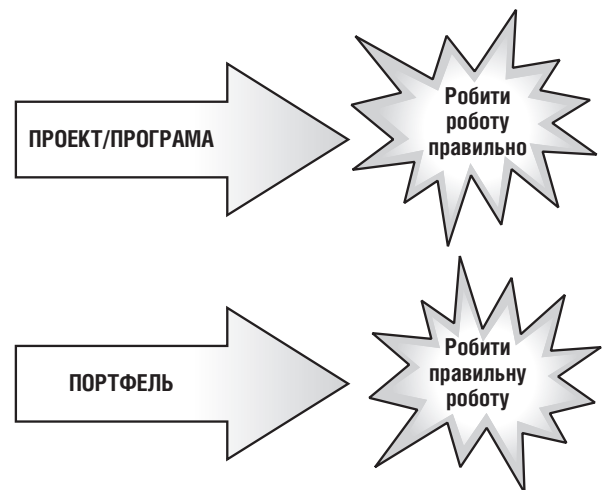


Рис. 1. Інтегральні особливості понять «проект», «програма», «портфель»

Заслугує на увагу методологія програмного менеджменту Кренфілдського університету Академії оборони Великої Британії (Cranfield University, Defence Academy of the United Kingdom, Shrivenham), оскільки вона була розроблена на замовлення Міністерства оборони Великої Британії для ґрунтовного реформування управління ресурсами під час стратегічного оборонного планування [9]. Кренфілдський університет є «академічним партнером» Міністерства оборони Великої Британії у сфері практичного використання програмного менеджменту в інтересах стратегічного оборонного планування. У рамках цього партнерства Міністерство оборони Великої Британії як замовник науково-дослідного навчання визначає напрями досліджень, а Кренфілдський університет як виконавець запрошується до надання відповідних пропозицій щодо обсягів досліджень і пов'язаних з ними витрат.

Кренфілдським університетом рекомендований «портфельний» підхід до стратегічного оборонного планування як найбільш адекватний у сучасних умовах, котрі характеризуються надзвичайно складними й розгалуженими процедурами планування та їх реалізації. Протягом десяти років використання «портфельного» підходу в США і Великій Британії спостерігається підвищення ефективності діяльності в оборонному секторі. Застосування підходів з використанням портфеля має такі переваги:

- створює цілісну картину загального обсягу необхідних інвестицій;
- формує стратегічне бачення щодо обсягу змін, які відбуваються в певний момент часу або на постійній основі;
- сприяє визначенню пріоритетності проектів та програм;
- дає можливість розподіляти обмежені ресурси для досягнення максимальної комерційної вигоди;

- дає керівництву змогу сформувати повноцінне бачення та виявити нестачу / важливі елементи взаємозв'язку;

- створює структуру управління, щоб пов'язати «бачення» з «практичними результатами»;

- формує структуровану «функцію управління», що уможливорює побудову зв'язку між «проектами», «програмами» та «стратегією»;

- заохочує до узгодженого стилю роботи з боку різних складових оборонного сектору.

Чільне місце в концепції планування розвитку озброєння та військової техніки на основі євроатлантичних підходів належить поняттю «цінність», оскільки євроатлантичні підходи в системі оборонного планування ґрунтуються на методології ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями.

Люди сперечаються про визначення цінності протягом тисячоліть. Найпоширенішою є утилітарна концепція цінності. Це уявлення про цінність уперше було сформульоване в IV ст. до н. е. Аристотелем: значення чогось не є внутрішньою властивістю цієї речі, а визначається його користю для тих, кому це потрібно [10]. Предмет вважається корисним тією мірою, якою він сприяє досягненню поставлених цілей. Іншими словами, цінність програми – це те, що хтось готовий платити за це. Чим більше ви готові платити за програму, тим кращим буде результат.

Цінність програми визначається вигодами, які вона створює і надає продукту, виконуючи умови, що містяться в місії програми. У практиці програмного менеджменту виокремлюють цінність продукту програми і цінність управління програмою. Обидва ці активи можуть бути використані для отримання певних вигод [11].

Ціннісно-орієнтоване управління – це підхід до управління, який забезпечує послідовність управління цінністю компанії (як правило – максимізація акціонерної вартості). Базовими принципами ціннісно-орієнтованого управління є: орієнтація на створення цінності й результат; балансування інтересів зацікавлених сторін; функціональність; компетентність; розвиток за часом; структурованість; організація [11].

Утилітарний погляд пояснює організаційний інтерес до програм. Організації реалізують програми, оскільки вважають, що їхні результати або наслідки будуть корисними. Чим кориснішими будуть наслідки програми, тим ціннішою вона буде. Природні наслідки програми залежать, звичайно, від цілей організації. В управлінні програмою цінність повинна розглядатися на глобальному рівні – з точки зору «пташиного польоту», оскільки програма впливає на багатьох. Найперша і пріоритетна причина для виконання програми полягає в тому, що це вигідно для організації та її діяльності.

Виходячи з утилітарної концепції цінності можна сплутати поняття «цінність» і «зацікавленість». Але, виходячи з робіт у галузі програмного менеджменту,

можна зробити висновок, що цінність – поняття вищого порядку, ніж зацікавленість. Наприклад, у кожного стейкхолдера є своя зацікавленість у реалізації Програми розвитку озброєння (stakeholder – сторона, зацікавлена в реалізації програми). Зацікавленість може мати негативний характер, зокрема існують фізичні та юридичні особи, зацікавленість яких спрямована на розкрадання бюджетних коштів через Програму розвитку озброєння. Очевидно, що таку зацікавленість не можна вважати цінністю.

Щоб не сплутати поняття «цінність» і «зацікавленість» і точніше визначити цінність програми чи портфеля, з'ясуємо характерні ознаки поняття «цінність»:

- цінність – це те, заради чого розробляється і реалізується програма чи портфель (зокрема Програма розвитку озброєння розробляється не для отримання прибутку стейкхолдерів, тому прибуток не може бути цінністю);

- цінність – це те, за що ми готові платити (за реалізацію Програми ОВТ – 2026 платять громадяни України – платники податків, і вони не готові платити за прибуток підприємств оборонно-промислового комплексу);

- цінність – це єдине, що дасть можливість замовнику програми чи портфеля досягти мети (прибуток підприємств оборонно-промислового комплексу може бути отриманий не лише через Програму розвитку озброєння);

- цінність – це єдине, що потрібно всім стейкхолдерам;

- цінність є спільною для всіх стейкхолдерів.

У контексті програми чи портфеля поняття «цінність» може, як правило, означати одну з двох речей: вона може бути використана для повідомлення про «вартість» інвестицій або її можна використати для відображення «вигоди» інвестицій. Зазвичай другий варіант ми використовуємо, коли говоримо про «цінність», тобто про користь програми або портфеля. Один зі способів визначення цінності полягає в тому, щоб установити витрати. Інший і складніший спосіб полягає в тому, щоб скласти всі переваги. З огляду на переваги, «цінність», як правило, інтерпретується як фінансові та нефінансові, прямі та непрямі вигоди; деякі з них можуть бути важко обґрунтовуваними й навіть складними для вимірювання. Управління вигодами – це окрема дисципліна, котра має самостійне значення і застосовується нині в системі стратегічного оборонного планування Великої Британії.

На *рисунку 2* показано раціональний спосіб аналізу цінності портфеля. На момент, коли організація розглядає новий портфель, вона справді стикається з вибором між двома альтернативними наслідками. Якщо портфель реалізується, ймовірно, що його результати змінять організацію на стан, дещо ближчий до бажаного. Якщо портфель не реалізується, станеться інший, очевидно, менш бажаний результат.

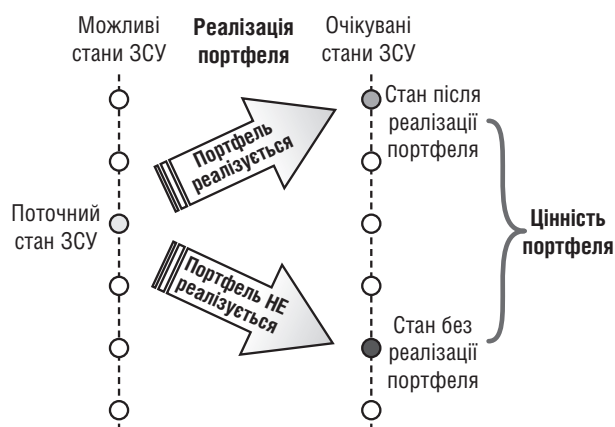


Рис. 2. Цінність портфеля як зміна стану Збройних Сил України

Зміна стану ЗСУ, представлена на *рисунок 2*, дає іншу основу для обчислення цінності портфеля, що полягає в різниці між значеннями двох можливих майбутніх станів ЗСУ:

$$V_{nf} = S_{nf} - S_{bnf}, \quad (1)$$

де V_{nf} – цінність портфеля,

S_{nf} – стан ЗСУ після реалізації портфеля,

S_{bnf} – стан ЗСУ без реалізації портфеля.

Насправді різниця між двома можливими майбутніми станами організації дорівнює чистій вартості портфеля, оскільки без його реалізації вартість портфеля може бути використана в іншому місці. Однак люди рідко зважають на можливі витрати при оцінюванні наслідків реалізації портфелів.

Рівняння 1 являє собою альтернативний і часто корисний спосіб розглядати цінність портфелів, але це особливо корисно для портфелів, які виробляють зміни в способі організації діяльності.

На основі *рисунок 2* і *рівняння 1* можна одержати деякі важливі висновки щодо цінності портфеля:

1. Під час оцінювання цінності портфеля необхідно враховувати, що станеться, якщо портфель буде реалізований, і водночас що станеться, якщо портфель не буде реалізований. Здеільшого, оцінюючи портфелі, ігнорують наслідки невиконання портфелів.

2. Один і той самий проект може мати різні значення для різних організацій. Наприклад, якщо в науковій установі Національної академії наук України в результаті реалізації проекту 1 виявлене нове фізичне явище, що дає змогу збільшити пробивну здатність артилерійського снаряда, очевидним наступним кроком буде реалізація проекту 2 з розробки артилерійського снаряда. Але проект 2 було би доцільно доручити не науковій установі, яка виконала проект 1, а іншій установі, яка краще підходить для розробки снаряда, наприклад, профільному конструкторському бюро. Надалі для інтеграції нового снаряда в систему бойових спроможностей ЗСУ,

необхідно реалізувати проект 3. Цей проект доцільно доручити профільному підрозділу Міністерства оборони України, який краще підходить для формування бойових спроможностей ЗСУ.

Таким чином, для оцінювання цінності проекту недостатньо розглядати лише його власні характеристики, потрібно також враховувати особливості оборонної промисловості з погляду її можливостей з розробки й виробництва нових снарядів. Разом з тим, для оцінювання цінності проекту слід враховувати особливості ЗСУ на предмет їх потреби в нових снарядах та можливості їх використовувати для розвитку бойових спроможностей. Отже, кожний проект програми чи портфеля необхідно розглядати на предмет можливості реалізації кінцевого продукту і з погляду його корисності для кінцевого споживача.

3. Цінність портфеля може змінюватися залежно від інших портфелів, наприклад за рахунок синергії та економії масштабу. Така ситуація виникає, зокрема, в разі реалізації портфелів розвитку оборонно-промислового комплексу, боєприпасної галузі й фундаментальної науки, спрямованих на розвиток озброєння та військової техніки. Якщо існують такі залежності, оптимізація портфеля програм і проектів вимагає визначення цінності різних груп програм і проектів у взаємозалежних портфелях. Отже, необхідно визначити групи проектів так, щоб вони були незалежними від інших проектів, а потім установити пріоритети для цих груп.

Альтернативний підхід до визначення показників цінності портфеля показаний на *рисунок 2* і відображений у *рівнянні 1*. Оскільки чиста цінність портфеля полягає в різниці між станом ЗСУ з портфелем та без нього, то методи, які використовуються для вимірювання стану ЗСУ, потенційно можуть бути використані для визначення цінності програми або портфеля. Дослідники з менеджменту докладають значних зусиль, щоб з'ясувати, як оцінювати стан організації. Стан ЗСУ полягає у їхній здатності виконувати вимогу Конституції з оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності (далі – оборона України). Отже, існує потреба у визначенні поточної цінності ЗСУ, її достатності для виконання вимоги Конституції з оборони України, а у випадку недостатності – визначення портфеля програм і проектів для збільшення цінності ЗСУ до рівня, визначеного Конституцією України. Цінність такого портфеля полягатиме в різниці між станом ЗСУ після реалізації портфеля і станом без його реалізації. Як стан ЗСУ можна розглядати їхній оборонний потенціал або сукупність наявних спроможностей. Отже, цінність такого портфеля, як Програма розвитку озброєння, може бути визначена як різниця між рівнями оборонного потенціалу ЗСУ до його реалізації та після. Цінність Програми розвитку озброєння також може бути визначена як сукупність спроможностей ЗСУ, що додаються в результаті її реалізації. Цінність портфеля повинна бути такою, щоб його реалізація забезпечувала поліпшення

стану ЗСУ до рівня, достатнього для виконання вимог Конституції з оборони України.

Загальною визначеною є те, що цінність проекту, програми чи портфеля, визначеного таким способом і за цими припущеннями, не залежить від його вартості. «Вартість – це те, що ви платите, цінність – те, що ви отримуєте» [12]. Вартість і цінність портфеля є окремими та виразними міркуваннями. Проекти, які дорожче коштують, як правило, досягають вагоміших результатів, але цінність проекту визначається на підставі вартості його наслідків, не зважаючи на те, скільки коштувало їх досягнення. Рішення про те, чи слід реалізовувати проект, звичайно, залежить від його вартості. Зокрема, недоцільно реалізовувати проект, вартість якого перевищує вартість його наслідків. Хоча чиста вартість проекту залежить від його вартості, цінність від цього не залежить.

Якщо проекти в портфелі є незалежними один від одного, їхня цінність може бути підсумована, і, таким чином, можна визначити портфелі проектів, що максимізують цінність. Оптимальний портфель можна знайти саме за допомогою обмеженої оптимізації, і портфель, який є близьким до оптимального, може бути знайдений простішим способом, шляхом класифікації проектів відповідно до співвідношення їхньої цінності та вартості. Побудова рейтингу проектів за відношенням їхньої цінності до вартості буде коректною за умови, що проекти є незалежними один від одного. Такий рейтинг дає можливість сформувати портфель проектів, який або максимізує цінність, або максимально наближається до того, що є максимізацією цінності портфеля програм і проектів. Отже, щоб урахувати вартість проектів у процесі побудови рейтингу, такий рейтинг проектів повинен базуватися на відношенні цінності проекту до його вартості. Ця вимога вважається критичною [13], імовірно, тому, що оцінювання переваги на одиницю вартості є складнішою процедурою, ніж просте визначення переваг проекту.

Останнє зауваження полягає в тому, що фінансові показники для вимірювання цінності проекту забезпечують у кращому разі лише частину представлення того, що важливо для визначення цінності портфеля. Відповідно до дослідження Research Technology Management, компанії, які покладаються переважно на фінансові показники, отримують «незбалансовані портфелі», котрі не відповідають стратегії фірми [14].

Обмежена інформативність фінансових показників стає ще очевиднішою, коли йдеться про оцінювання проектів, програм і портфелів у суспільному секторі.

Тут, на відміну від сфери виробництва, ефективність результату не завжди вимірюється прибутком. Кількісні показники мають відображати специфічний характер суспільних послуг при виконанні окремої програми і формуватися залежно від мети програми та сфери її реалізації. Таким чином, фінансові показники не дають можливості визначити цінність проекту, програми чи портфеля, призначених для досягнення нефінансових цілей. Розробка методики оцінювання ефективності ви-

конання Програми розвитку озброєння та визначення кількісних показників для цього є окремим науковим завданням, що потребує негайного вирішення. Про складність цього наукового завдання свідчить інформація Міністерства економічного розвитку і торгівлі України щодо відсутності методик оцінювання ефективності виконання державних цільових програм, які повинні розроблятися всіма державними замовниками цих програм з урахуванням специфіки програм та кінцевих результатів.

Висновки

В Україні залишаються недосконалими процедури оборонного планування, які є недостатньо узгодженими з бюджетним процесом; механізми програмного управління оборонними ресурсами також недосконалі. Оборонне планування все ще ґрунтується на абсолютній централізації влади й суцільній державній власності на засоби виробництва, хоча в основу економіки сучасної України покладені ринкові умови, рівність перед законом усіх суб'єктів господарської діяльності. Ці обставини вимагають принципово інших підходів до оборонного планування. Вважається доцільним використати євроатлантичні підходи в системі оборонного планування. Тому в цій статті започатковане формування концепції планування розвитку озброєння та військової техніки, в основу якої покладено методологію ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями, інтегровану до системи планування розробки й закупівлі озброєння та військової техніки в Україні.

Показано, що в державах НАТО завдяки своїй ефективності дедалі популярнішим стає «портфельний підхід» до управління розвитком організацій. Найбільша увага приділена методології програмного менеджменту Кренфілдського університету Академії оборони Великої Британії.

Для формування концепції надано визначення понять «проект», «програма», «портфель», «бачення», «місія», «цінність» та інших понять, на основі яких пропонується розробляти Програму розвитку озброєння:

- бачення полягає в забезпеченні оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності; відповідно до цього, місія полягає в комплексному переоснащенні структурних одиниць ЗСУ озброєнням та військовою технікою;
- проект – пакет узгоджених заходів, спрямований на створення унікального продукту;
- програма – органічне поєднання пакета проектів, спрямованих на реалізацію глобального завдання, недосяжного в разі управління поодинокими проектами;
- портфель – сукупність інвестицій організації в зміни, необхідні для виконання стратегічних завдань.

Чільне місце в концепції планування розвитку озброєння та військової техніки на основі євроатлантичних підходів належить поняттю «цінність», оскільки

євроатлантичні підходи в системі оборонного планування ґрунтуються на методології ціннісно-орієнтованого управління проектами, програмами і портфелями. Тут використовується утилітарна концепція цінності. Визначено характерні ознаки для поняття «цінність»: це те, заради чого розробляється й реалізується програма чи портфель; це те, за що ми готові платити; це єдине, що дасть можливість замовнику програми чи портфеля досягти мети.

Запропоновано обчислювати цінність портфеля як різницю величин, що характеризують стан ЗСУ після реалізації портфеля і без його реалізації. Як стан ЗСУ можна розглядати їхній оборонний потенціал або сукупність наявних спроможностей. Отже, цінність такого портфеля, як Програма розвитку озброєння, може бути визначена як різниця між рівнями оборонного потенціалу ЗСУ після реалізації портфеля і без його реалізації. Цінність Програми розвитку озброєння також може бути визначена як сукупність спроможностей ЗСУ, що додаються в результаті реалізації цієї програми. Цінність портфеля повинна бути такою, щоб його реалізація забезпечувала поліпшення стану ЗСУ до рівня, достатнього для виконання вимог Конституції з оборони України.

Перелік літератури

1. Стратегічний оборонний бюлетень України / введений у дію Указом Президента України № 240/2016 від 6 червня 2016 р.
2. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України / затверджена Указом Президента України № 92/2016 від 14 березня 2016 р.
3. *Egginton B.* Defence reform. Part 1: from whence it came / *B. Egginton* // Defence Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://defencebusiness.net/features/defence-reform-part-1-whence-it-came>.
4. *Romano L.* How to evolve a project portfolio using balanced scorecards / *L. Romano*. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-using-balanced-scorecards-5964>.
5. *Egginton B.* Defence Reform: Part 2: the here and now / *B. Egginton* // Defence Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://defencebusiness.net/features/defence-reform-part-2-here-and-now>.
6. Ministry of Defence. 2012. The MOD Architecture Framework (MODAF) is a set of rules that support defence planning and change management activities [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gov.uk/guidance/mod-architecture-framework>.
7. *Egginton B.* Project Management in Defense – not for the Feint Hearted / *B. Egginton* // Journal of Defense Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.omicsonline.org/open-access/project-management-in-defense-not-for-the-feint-hearted-2167-0374.1000e101.php?aid=3253>.
8. *Kerr C., Phaal R., Probert D.* A Framework For Strategic Military Capabilities In Defense Transformation / *C. Kerr, R. Phaal, D. Probert* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dodccrp.org/events/11th_ICCRTS/html/papers/061.pdf.
9. *Egginton B.* The Journey of UK Defence Reform: The Story of One Contribution from Research, Education & Training / *B. Egginton*; published by American Research Institute for Policy Development // Public Policy and Administration Review. – June 2014. – Vol. 2. – No. 2.
10. *Barry G., Lewis J.* Aristotle and the Development of Value Theory / *G. Barry, J. Lewis* // Quarterly Journal of Economics. – 1964. – № 78 (1). – P. 115–128.
11. *Куценко М. М.* Ценностно-ориентированное управление инновационными программами развития организаций при переходе к экономике знаний / *М. М. Куценко*. – Дис. ... канд. тех. наук. – К. : КНУБА, 2016.
12. *Buffet M., Clark D.* The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom: Quotations and interpretations to Help Guide you to Billionaire Wealth and Enlightened Business / *M. Buffet, D. Clark*. – 2006.
13. *Rothman J.* Selecting a Ranking Method for Your Project Portfolio / *J. Rothman* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jrothman.com/articles/2012/02/selecting-a-ranking-method-for-your-project-portfolio/>.
14. *Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J.* R&D Portfolio Management Best Practices: Methods Used & Performance Results Achieved / *R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt*; report prepared for the Industrial Research Institute. – Jan. 1998.

УДК 623.562.3

О. О. Челобітченко,

кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, начальник науково-методичного центру організації наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, полковник,

О. В. Алексеєнко,

кандидат технічних наук, доцент, начальник науково-інноваційного відділу науково-методичного центру організації наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, полковник,

В. А. Курбан,

кандидат військових наук, заступник начальника науково-методичного центру організації наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, полковник,

С. Г. Сєдов,

начальник науково-випробувальної лабораторії зброї та спеціальних захисних матеріалів науково-інноваційного відділу науково-методичного центру організації наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, полковник

Балістичні випробування засобів колективного й індивідуального захисту – завершення дослідницької стадії інноваційних проектів з їх створення

Розглянуто актуальні питання інноваційної діяльності зі створення конкурентоспроможних зразків продукції військового призначення під час реформування оборонно-промислового комплексу держави, наведено динаміку глобального індексу інновацій окремих країн світу, показано класи захисту броньованих згідно із чинними в Україні стандартами, що потребує використання відповідних захисних матеріалів. Наведено основні напрями вдосконалення броньового захисту за результатами балістичних випробувань наданих зразків елементів захисту в акредитованій Національним агентством з акредитації України спеціалізованій науково-випробувальній лабораторії. Доведено, що успішне проведення таких випробувань є необхідним етапом напередодні здійснення сертифікації засобів захисту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інноваційні проекти, оборонно-промисловий комплекс, продукція військового призначення, сектор безпеки та оборони, озброєння та військова техніка, індивідуальні засоби захисту, балістичні випробування.

© О. О. Челобітченко, О. В. Алексеєнко, В. А. Курбан, С. Г. Сєдов, 2018

Постановка проблеми. У розділі 4 Стратегії національної безпеки України [1] пункт 4.2 визначає створення ефективного сектору безпеки і оборони одним із чотирнадцяти основних напрямів державної політики національної безпеки України.

Для України, як і для будь-якої держави, матеріальним підґрунтям сектору безпеки і оборони є кінцева продукція оборонно-промислового комплексу, який є головним компонентом її воєнно-економічного потенціалу. Домінантою останнього виступають статичні й динамічні характеристики як стану промисловості держави, так і рівня її науково-технічного потенціалу [2].

Сучасний етап світового розвитку характеризується тенденцією широкого впровадження похідної від науково-технічного потенціалу – досягнень передових науково-технічних розробок, які, у свою чергу, надають імпульс структурним зрушенням в економіці, стимулюючи виробництво нової наукоємної та високотехнологічної продукції. Реалії глобального ринкового середовища диктують необхідність активізації інноваційної діяльності як найбільш дієвого та ефективного способу підвищення конкурентоспроможності країни й подальшого її розвитку, в якому головна роль відводиться інноваціям. Незаперечним аргументом вибору інноваційної траєкторії розвитку України є значні успіхи високорозвинених країн світу, що стали наслідком практичного впровадження інноваційних моделей їхнього розвитку. Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) Корнельського університету, бізнес-школи INSEAD та WIPO дає змогу оцінити здатність країн світу створювати сприятливе середовище для інновацій, а також результат інноваційної діяльності [3]. У таблицях 1 і 2 представлені значення Global Innovation Index окремих країн світу впродовж відповідно 2009–2013 рр. та 2014–2017 рр. [4].

Аналіз таблиць 1 і 2 показує, що впродовж 2009–2017 рр. Україна за глобальним індексом інновацій займала найнижче 71-ше місце у 2013 р. та впродовж 2014–2017 рр. поступово піднялася до найвищого свого показника – 50-го місця, яке посіла у 2017 р.

Слід зазначити, що кожна з країн вбачає для себе інноваційну траєкторію розвитку по-своєму, оскільки не існує єдиного в загальних рисах або, навпаки, до дрібниць прописаного алгоритму пересування цієї траєкторією, тобто, висловлюючись математичною мовою, універсального рівняння руху по ній.

Визнавши непослідовність у проведенні й низьку ефективність результатів державної науково-технічної та інноваційної політики, зафіксувавши тенденцію зростання темпів відставання України в технологічному розвитку від розвинених країн світу, Уряд держави у 2009 р. ухвалив Концепцію розвитку національної інноваційної системи [5]. Але результати нібито втілення цієї Концепції в життя українського суспільства, як видно з таблиць 1 і 2, почали проявлятися лише у 2014 р. Немає

Таблиця 1

Країна	2009–2010		2011		2012		2013	
	Місце	Кількість балів (1–7)	Місце	Кількість балів (0–100)	Місце	Кількість балів (0–100)	Місце	Кількість балів (0–100)
Німеччина	5	4,72	12	54,89	15	56,2	15	55,8
США	11	4,57	7	56,57	10	57,7	5	60,3
Велика Британія	14	4,42	10	55,96	5	61,2	3	61,3
Японія	13	4,50	20	50,32	25	51,7	22	52,2
Франція	22	4,20	22	49,25	24	51,8	20	52,8
Польща	47	3,28	43	38,02	44	40,4	49	40,1
Казахстан	63	3,05	84	30,32	83	31,9	84	32,7
РФ	64	3,03	56	35,85	51	37,9	62	37,2
Україна	61	3,06	60	35,01	63	36,1	71	35,8

Таблиця 2

Країна	2014		2015		2016		2017	
	Місце	Кількість балів (0–100)	Місце	Кількість балів (0–100)	Місце	Кількість балів (0–100)	Місце	Кількість балів (0–100)
Німеччина	13	56,0	12	57,1	10	57,9	9	58,4
США	6	60,1	5	60,1	4	61,4	4	61,4
Велика Британія	2	62,4	2	62,4	3	61,9	5	60,9
Японія	21	52,4	19	54,0	16	54,5	14	54,7
Франція	22	52,2	21	53,6	18	54,0	15	54,2
Польща	45	40,6	46	40,2	39	40,2	38	42,0
Казахстан	79	32,8	82	31,2	75	31,5	78	31,5
РФ	49	39,1	48	39,3	43	38,5	45	38,8
Україна	63	36,3	64	36,5	56	35,7	50	37,6

сенсу нагадувати, що це був за рік з його доленосними віхами для України. Тому на запитання, що стало основним гальмівним важелем для призупинення сповзання країни вниз за показником глобального індексу інновацій: прийняття зазначеної Концепції за п'ять років до моменту початку зростання цього показника, чи події на сході країни, наслідком яких стало настання у 2014 р. особливого періоду, в якому держава перебуває до цього часу, серед експертів та науковців однозначної відповіді немає.

Таким чином, коло питань, що стосуються формування національної інвестиційної системи, важливе для країни. Ураховуючи реалії сьогоденної України, питання розробки, впровадження та комерціалізації інноваційних проектів у секторі безпеки та оборони набули особливої актуальності й значущості для держави загалом. Унаслідок існуючого інноваційного пошвавлення серед виробників та постачальників військової продукції зі значною часткою підприємств недержавної форми власності з'являється проблема зі здійсненням належного контролю за якістю різноманітних зразків, котрі надходять до військових підрозділів сектору безпеки і оборони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням формування та функціонування національних інноваційних систем, проблем інновацій займалися багато відомих вітчизняних і закордонних учених. Серед них слід назвати В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, О. С. Власюка, Л. І. Федулову, М. А. Йохна, К. Фрімена. Деякі питання розробки інноваційних технологій та інноваційних проектів у секторі безпеки та оборони стосовно окремих елементів або зразків озброєння і військової техніки загалом розглядалися і досліджувалися як окремими експертами й науковцями, так і цілими колективами. До перших належать В. В. Бадрак [6], І. В. Кабаненко [7], В. П. Тюгунник та В. К. Горovenko [8, 9]. З відомих науковців можна згадати В. П. Горбуліна [10, 11], І. С. Руснака [12], О. В. Харченка [13], І. Б. Чепкова та А. С. Довго-

полого [14, 15], А. І. Шевцова і Р. В. Боднарчука [16–18]. Ведучи мову про колективи, які проводять дослідницьку роботу з раціоналізації розробки та оптимізації впровадження інноваційних проектів у складові сектору безпеки та оборони, а відповідно, і публікують власні здобутки за результатами цієї роботи, не можна оминати такі широко відомі інституції, як Національний інститут стратегічних досліджень з його філіалами, Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Центральний науково-дослідний інститут озброєння і військової техніки Збройних Сил України, Державний науково-дослідний інститут авіації, Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського.

Майже всі перелічені експерти, вчені й наукові установи у висновках своїх робіт приділяють дедалі більше уваги проблемам формування та реалізації інноваційної політики, констатуючи, що вплив інновацій на соціально-економічний розвиток може привести до радикальних структурних змін і значно вплинути на вартість продукції. Однак, попри наявність значного наукового потенціалу й досвід створення технологічно складної продукції, заходи українського Уряду [5] та профільних для сектору безпеки та оборони міністерств і відомств, держава втрачала позиції на ринках високотехнологічних товарів і послуг, що в сучасному світі розвиваються найдинамічніше. Вітчизняні підприємства та організації оборонно-промислового сектору економіки продовжували втрачати виробничо-технологічний та інтелектуальний потенціал, а держава фактично відсторонилася від підтримки технологічної модернізації підприємств і стимулювання розвитку критичних технологій [18]. За висновками вітчизняних аналітиків, 2015 року українська економіка перебувала «у кризовому стані, причому, економічне згорання пов'язане передусім із неререформованою моделлю розвитку та наслідками воєнної агресії» [19].

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На думку авторів статті, домінуюча більшість зі згаданих вище як окремих експертів і вчених-дослідників, так і наукових інституцій проводять лише теоретичні розробки загальних питань інноваційної політики. У цих розробках недостатньо уваги приділяється питанням практичної реалізації інноваційної політики. Звісно, це не стосується наукових установ та наукових підрозділів у складі закладів вищої освіти, в яких функціонують науково-дослідні або науково-випробувальні підрозділи (відділи, лабораторії). Адже завдяки саме останнім можна здійснити таку апробацію. Набавши оскомину тезою про необхідність формування та забезпечення розвитку національної інноваційної системи, що передбачає збільшення частки наукових та науково-технічних досліджень, спрямованих на створення нових видів інноваційної продукції, автори статті дійшли висновку, що без належного відчуття результатів інноваційної діяльності – інноваційних продуктів – не можна рухатись уперед. Дослідження з відповідними результатами на кшталт «Проблеми планування, формування й виконання інвестиційних проектів в Україні: методологічний аспект», «Концептуальні підходи до вдосконалення інвестиційної політики в Україні», «Стратегічне бачення ролі інвестицій у трансформацію оборонної промисловості України: проблемні питання та шляхи вирішення», «Інвестиційна політика в Україні. Перепопи її проведення в оборонно-промисловому комплексі і підходи до їх подолання», на думку авторів, з урахуванням поточної воєнно-політичної ситуації, менш актуальні, ніж ті, що можуть бути швидко втілені у практичну діяльність, роблячи вагомий внесок у реальне підвищення ефективності сектору безпеки і оборони, а отже, у зміцнення національної безпеки України.

Наукові публікації без грифу обмеження доступу, в яких були б висвітлені практичні кроки та результати втілення інноваційних проектів у складові сектору безпеки і оборони, майже відсутні. Украй обмежена кількість наявних публікацій не містить зосередженого органічного поєднання відомої для академічно-університетської спільноти необхідної тріади: теоретичних положень змісту інноваційного процесу під час створення комплексів, систем та зразків озброєння і військової техніки; шляхів його подальшого розвитку; реальних результатів утілення інноваційних продуктів як державними підприємствами вітчизняного «Укроборонпрому», так і приватними компаніями України. Цілісне представлення тріади: теоретичних досліджень авторів з питань сутності створення інноваційних проектів на прикладі засобів індивідуального захисту військовослужбовців; напрямів їх подальшого вдосконалення; результатів практичного проведення балістичних випробувань як критерію відповідності створеного інноваційного продукту вимогам державних стандартів, є **метою** статті.

Викладення основних матеріалів досліджень. Функціями держави є створення інституційного середовища,

спроможного забезпечити фінансування організаційних структур, що генерують інновації, надання підтримки стратегічно важливим для безпеки та конкурентоспроможності галузям. Розглядаючи розробку, виробництво та постачання на ринок продукції лише державного сектору, загальну схему інноваційного процесу можна представити у вигляді, зображеному на *рисунку 1*. За цих умов бізнесом займаються уповноважені державою відповідні компанії, які наповнюють бюджет держави прямо пропорційно отриманому прибутку від комерційної діяльності. Держава також нарощує власний інноваційний потенціал і робить інвестиційні внески для розробки нових інноваційних проектів. Результатом утілення в життя останніх є інноваційні продукти, а за умов налагодження масового їх виробництва – інноваційна продукція.

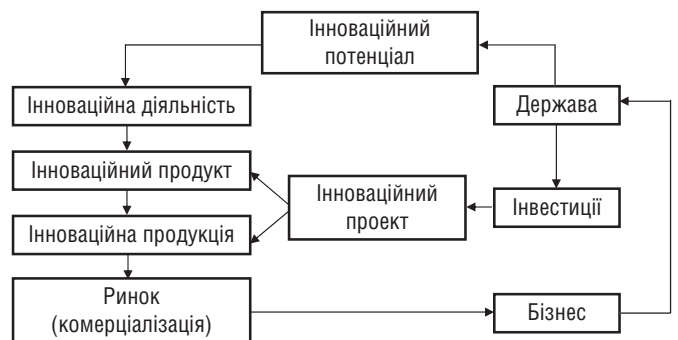
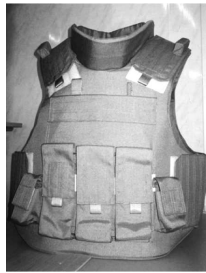


Рис. 1. Загальна схема інноваційного процесу продукції державного сектору

Комерціалізація інновацій є найскладнішим етапом інноваційного процесу, де необхідно забезпечити доступні джерела фінансування, спрямованого на досягнення економічного ефекту від їх реалізації.

Таким чином, умови для ефективної інноваційної діяльності та реалізації її результатів створює держава, а ринок забезпечує суспільний відбір і комерціалізацію інновацій, перетворюючи їх на фактор соціально-економічного розвитку. При цьому не слід забувати, що пріоритетом для держави, якщо розглядати продукцію військового призначення, повинно бути, по-перше, забезпечення озброєнням, військовою технікою, військово-технічним майном та іншими матеріально-технічними засобами власних збройних сил та інших складових сектору безпеки і оборони, по-друге, підтримка належних обсягів різних видів запасів до стратегічних включно. Аксиомою має стати теза, що лише надлишок повинен підлягати реалізації на ринку.

Таке забезпечення має базуватися на принципі комплексності. Його суть полягає в ефективному використанні ресурсів усіх компонентів сектору безпеки і оборони – як державних інституцій, що визначають стратегію та політику розвитку цього сектору, так і безпосередніх постачальників продукції військового призначення. Упродовж усіх років незалежності України спостерігалось



Корсар М3
Збройні Сили України
Металокераміка



Патріот
Держприкордонслужба
Арамід



PPV
Національна поліція
Надвисокомолекулярний
поліетилен

Рис. 3. Бронежилети для військовослужбовців складових сектору безпеки і оборони України

кінетичної енергії кулі, яка визначається її масою та швидкістю, що потребує використання відповідних захисних матеріалів, а кожна партія продукції ретельно перевіряється на відповідність вимогам чинних в Україні стандартів. Крім того, в різних за призначенням підрозділах складових сектору безпеки та оборони застосовуються бронежилети відповідного класу захисту, бронеелементи яких виготовлені за різними технологіями та властивостями матеріалів.

Найпоширенішими матеріалами, що використовуються в бронежилетах, є сталь і титан. Вони вирізняються високою стійкістю і можуть витримувати багатократні влучання, але збільшують масу бронежилетів та не рятують від заперешкодної дії кулі. Проміжним варіантом є застосування керамічних (композиційних) матеріалів, але такі бронеелементи при достатньо високій міцності мають низьку живучість і високу вартість.

У сучасних бронежилетах комбінують спеціальні захисні тканини і тверді багатошарові броневставки для додаткового захисту (рис. 3).

На *рисунку 3* зображені зразки бронежилетів, котрі застосовуються військовослужбовцями різних складових сектору безпеки і оборони, бронеелементи яких виготовляють з різних матеріалів, отриманих за допомогою сучасних інноваційних технологій з фізико-механічними характеристиками, що значно відрізняються.

Основними напрямками вдосконалення броньового захисту вважається використання таких матеріалів [23]:

- залізвуглецевих сталей з карбиду титану;
- керамічної броні (кераміка в поєднанні зі сталевими й алюмінієвими сплавами);
- нових неметалевих та комбінованих матеріалів;
- полімерних і тканинних матеріалів;
- наноматеріалів на основі карбонових трубок і карбиду бору;
- вуглецевих наноматеріалів;
- м'якої (шведської) броні.

Розробка зазначених матеріалів надає можливість використовувати механічні властивості різних за природою складових, у яких діють регульовані механізми транс-

формації кінетичної енергії кулі, що створюють умови для розсіювання ударних навантажень.

Тому нині дуже важливим практичним і теоретичним питанням є визначення, оцінювання властивостей та прийняття рішення про використання відповідного матеріалу в системі бронезахисту, що потребує при виготовленні партії бронежилетів обов'язкових балістичних випробувань на відповідність заявленому виробником класу захисту.

При цьому під час створення бронематеріалів зі встановленими твердістю, міцністю, ступенем в'язкості виникає потреба в проведенні балістичних випробувань елементів бронезахисту на кулеустійкість і відповідність кінцевої продукції вимогам стандартів (процедура сертифікації виробів). Тобто в загальній схемі інноваційного процесу продукції, яка випускається в державному та приватному секторах (рис. 2), повинен бути присутнім елемент «Балістичні випробування» зі своїм місцем розташуванням перед ланкою «Ринок (комерціалізація)».

Балістичні випробування проводять з метою оцінювання бронестійкості різних матеріалів і композицій, засобів індивідуального бронезахисту та інших, яка визначається здатністю спецзасобів забезпечувати захисні функції при високошвидкісному зіткненні.

Загалом під час проведення балістичних випробувань ураження вважається кондиційним (захист забезпечується) за відсутності будь-якого проникнення уражаючих засобів (їх фрагментів) або продуктів високошвидкісної взаємодії за тильний шар перепони (перепонкою є елемент бронезахисту, що підлягає балістичним випробуванням).

З метою виконання випробувальних та інших наукових завдань, зокрема щодо встановлення відповідності вимогам державних стандартів України бронежилетів та їхніх складових частин [24–27] за результатами проведення балістичних випробувань, у складі науково-інноваційного відділу науково-методичного центру організації наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського функціонує науково-випробувальна лабораторія зброї та спеціальних захисних матеріалів.

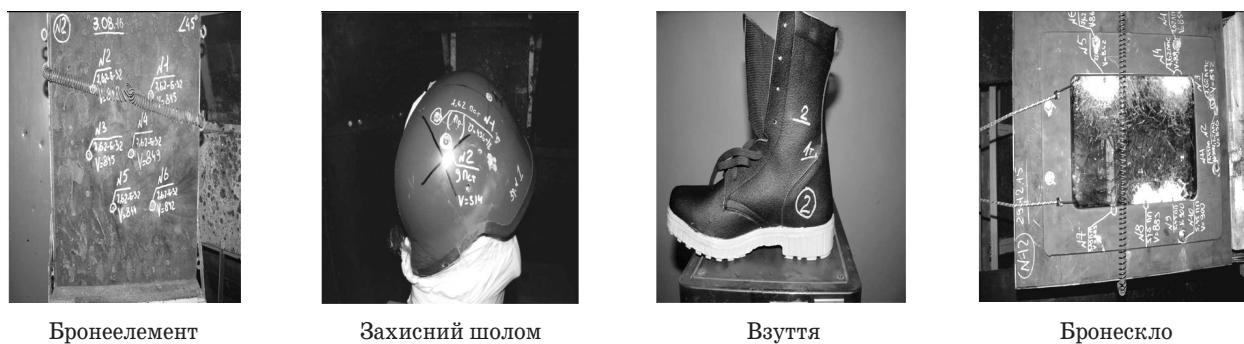


Рис. 4. Зразки, які балістично випробовувалися на кулестійкість

Зазначена лабораторія акредитована в Національному агентстві з акредитації України відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC 17025 у сфері вимірювання швидкості польоту кулі, балістичної стійкості шоломів для захисту від куль, бронежилетів усіх класів захисту, елементів бронезахисту бойових машин, захисного скла та склазахисних конструкцій.

Для перевірки стійкості елементів додаткового бронювання засобів колективного та індивідуального захисту в науково-випробувальній лабораторії зброї та спеціальних захисних матеріалів проводилися випробування на кулестійкість бронематеріалів, створених для підвищення живучості вертольотів і легкоброньованих машин, а також бронежилетів, захисних шоломів, взуття, засобів індивідуального захисту від осколків військовослужбовців сектору безпеки і оборони України (рис. 4).

На *рисунок 5* представлені результати балістичних випробувань зразків, проведених упродовж 2014–2017 рр.

За результатами балістичних випробувань зразків виробниками були визначені оптимальні співвідношення щодо конструкції, складу матеріалів, геометричних розмірів складових елементів додаткового броньового захисту за умов забезпечення гарантованої кулестійкості при мінімальних геометричних розмірах і масі, а також вартості та відповідності виробів заявленим класам захисту і вимогам державних стандартів.

Слід зазначити, що впродовж 2014–2015 рр. близько 50% зразків, які надавалися для балістичних випробу-

вань, не відповідали заявленим класам захисту. У 2016–2017 рр. частка таких зразків стала дещо меншою. Результати випробувань надали змогу уникнути постачання неякісної продукції до Збройних Сил України, інших військових формувань і правоохоронних органів, а виробникам та експортерам, відповідно, своєчасно внести зміни до технологічних процесів виготовлення таких виробів або взагалі відмовитися від їх постачання, що суттєво вплинуло на живучість техніки та особового складу військових підрозділів сектору безпеки і оборони України.

Зважаючи на те, що у Стратегії національної безпеки України серед 14 основних напрямів державної політики національної безпеки названі такі, як інтеграція у ЄС та особливе партнерство з НАТО [1], доцільно провести порівняння вимог вітчизняних та іноземних стандартів з балістичної стійкості індивідуальних і колективних засобів бронезахисту військовослужбовців, що і має стати предметом подальших досліджень.

Висновки

Спостерігається пошквнення інноваційних процесів в Україні, свідченням чого є позитивна динаміка глобального індексу інновацій, який є індикатором ступеня інноваційного характеру розвитку держави. Україна, починаючи з 2014 р. і до 2017 р., із 71-го місця піднялася на 50-те. Високорозвинені країни світу стабільно перебувають значно вище в рейтингу за цим показником.

З початком ведення бойових дій на сході України спостерігається поява та стрімке зростання кількості підприємств недержавної форми власності, які надають послуги з постачання для підрозділів складових сектору безпеки і оборони різноманітних предметів військового призначення іноземного або вітчизняного походження, внаслідок чого для виробництва останніх змінилася загальна схема інноваційного процесу.

Для успішного виконання спеціальних (бойових) завдань військовослужбовцями збройних сил, інших військових формувань та правоохоронних органів у сучасних умовах ведення бойових дій першочергового значення набувають засоби індивідуального та колективного захисту, постачання яких здійснюють підприємства недержавної форми власності.

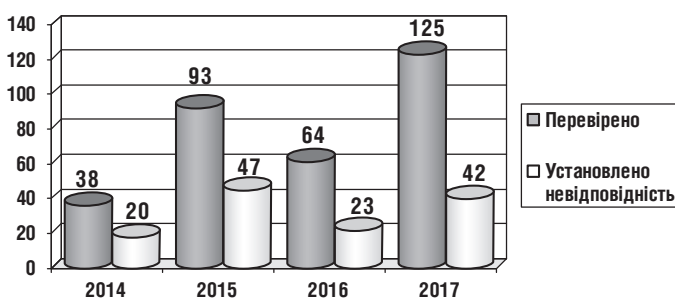


Рис 5. Результати балістичних випробувань кількості зразків продукції, наданої виробниками впродовж 2014–2017 рр.

Суттєвий вплив на забезпечення військових підрозділів якісними засобами індивідуального та колективного захисту, виготовлених за допомогою сучасних технологій, мають попереднє оцінювання та балістичні випробування, результати проведення яких свідчать про невідповідність значної кількості засобів вимогам державних стандартів України.

Балістичними випробуваннями засобів колективного та індивідуального захисту особового складу військових підрозділів складових сектору безпеки і оборони України завершується в сучасних умовах, як правило, дослідницька стадія розробки інноваційних проектів з їх створення.

Перелік літератури

1. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України № 287/2015 від 26 травня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/389/2012>.
2. Демидов Б. А. Системно-концептуальные основы деятельности в военно-технической области. – Кн. II : Организационно-методические основы деятельности в военно-технической области / Б. А. Демидов, А. В. Величко, И. В. Волощук; под. ред. Б. А. Демидова. – К. : Технологічний парк, 2006. – 1152 с., 128 ил.
3. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України: аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 152 с. – (Сер. «Економіка»; вип. 15).
4. Global Innovation Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» від 17 червня 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-p>.
6. Бадрак В. В. Армии XXI века: звон мечей и стон булата / В. В. Бадрак // Зеркало недели. – 2013. – 25 января [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zn.ua/internal/armii-xxi-veka-zvon-mechey-i-ston-bulata.html>.
7. Кабаненко І. В. В перспективі UA/RPA займе в Україні місце, аналогічне DARPA в США / І. В. Кабаненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cacds.org.ua/ru/comments/1210>.
8. Тютюнник В. П. Забезпечення Збройними Силами оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості: проблеми і шляхи вирішення / В. П. Тютюнник, В. К. Горовенко // Центр дослідвань армії, конверсії і розоруження. – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cacds.org.ua/ru/publications/301>.
9. Тютюнник В. П. Щодо вирішення деяких проблемних питань правового забезпечення трансформації та розвитку воєнної промисловості України. Аналітична записка / В. П. Тютюнник, В. К. Горовенко // Національний інститут стратегічних досліджень. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1228>.
10. Горбулін В. П. Україні потрібна нова промислова політика, яка відповідала б національним інтересам / В. П. Горбулін // Дзеркало тижня. – № 780. – 2010. – 14–22 січня [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://dt.ua/article/print/ECONOMICS/ukrayini_potribna_nova_promislova_politika_yaka_vidpovidala_b_natsionalnim_interesam.html.
11. Горбулін В. П. Україна має усі можливості для ВТС із Заходом / В. П. Горбулін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cacds.org.ua/ru/comments/464>.
12. Руснак І. С. Воєнна безпека України у світлі реформування сектору безпеки і оборони / І. С. Руснак // Наука і оборона. – 2015. – № 2. – С. 9–14.
13. Харченко О. В. Комплексний аналіз перспектив розвитку військової безпілотної авіації у збройних силах провідних країн світу / О. В. Харченко, С. О. Богославець, Ю. В. Коцуренко // Наука і оборона. – 2013. – № 1. – С. 51–57.
14. Чепков І. Б. Проблеми технічного оснащення Збройних Сил України та шляхи їх розв'язання в сучасних умовах / І. Б. Чепков, І. В. Борохвостов, В. К. Борохвостов, А. О. Русевич // Наука і оборона. – 2014. – № 3. – С. 43–50.
15. Чепков І. Б. Основні шляхи реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу в ринкових умовах / І. Б. Чепков, А. С. Довгополий, М. І. Луханін, В. Є. Сіренко // Озброєння та військова техніка. – 2015. – № 1 (5). – С. 3–11.
16. Шевцов А. І. Стратегічні підходи до вибору інноваційної моделі розвитку оборонно-промислового комплексу України / А. І. Шевцов, Р. В. Боднарчук // Стратегічна панорама. – 2008. – № 1. – С. 108–112.
17. Шевцов А. І. Концептуальні підходи до реалізації моделі інноваційної розвитку оборонно-промислового комплексу України / А. І. Шевцов, Р. В. Боднарчук // Стратегічна панорама. – 2009. – № 2. – С. 156–163.
18. Шевцов А. І. Актуальні проблеми реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки України / А. І. Шевцов, Р. В. Боднарчук // Стратегічні пріоритети. – 2013. – № 2. – С. 127–134.
19. Власюк О. С. Проблеми розбудови інноваційно-орієнтованої моделі економіки України / О. С. Власюк // Стратегічна панорама. – 2015. – № 1. – С. 58–66.
20. Курташов В. П. Проблеми вибору елементів додаткового броньового захисту загальновійськових бойових машин / В. П. Курташов, В. П. Сахно, В. А. Курбан, В. А. Бублій // Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ. – К. : НУОУ, 2012. – № 1 (45). – С. 39–43.
21. Курбан В. А. Проблеми вибору елементів індивідуальної та колективної броньової захисту / В. А. Курбан, В. А. Бублій, В. П. Курташов, В. П. Сахно // Артиллерийское и стрелковое вооружение. – К. : КБ «Артиллерийское вооружение», 2012. – № 2 (43). – С. 25–30.
22. Іванець Г. В. Індивідуальний захист саперів від дії осколків і куль / Г. В. Іванець, Є. І. Стецюк, М. Г. Іванець // Системи озброєння і військова техніка. – Х. : ХУПС, 2014. – № 4 (40). – С. 21–24.
23. Королько С. В. Аналіз і оцінка можливостей застосування сучасних матеріалів для броньованої техніки та захисту особового складу від ураження / С. В. Королько // Системи озброєння і військова техніка. – Х. : ХУПС, 2015. – № 2 (42). – С. 163–167.
24. ДСТУ В 4103-2002 «Засоби індивідуального захисту. Бронезилети. Загальні технічні умови».
25. ДСТУ В 4104-2002 «Засоби індивідуального захисту. Вироби бронезахисту. Методи контролю балістичної стійкості бронезилетів».
26. ГСТУ 78-41-004-97 «Шоломи для захисту від куль. Загальні технічні умови».
27. ДСТУ 3975-2000 «Захист панцерний спеціалізованих автомобілів. Загальні технічні вимоги».

Шановні читачі!

У нашій новій рубриці пропонуємо вам ознайомитися з основними заходами, які відбулися в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського і стосувалися обговорення в широкому колі науковців і фахівців із практичним досвідом важливих проблем у сфері національної безпеки та оборони і шляхів їх розв'язання (за матеріалами сайту університету <http://nuou.org.ua>).

До вашої уваги також анонси науково-практичних конференцій і семінарів, запланованих на 2018 р. Детальніше про участь у заходах зацікавлені особи та організації можуть довідатися на сайті університету в розділі «Анонси», де інформація зазвичай розміщується за місяць до проведення заходу.

Науково-практичні конференції, семінари та круглі столи, які відбулися в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського від початку 2018 р.

Фахівці університету взяли участь у круглому столі з розроблення засад наукової методології обґрунтування концептуального документа Військово-Морських Сил Збройних Сил України

31 січня 2018 р. в Одесі відбувся круглий стіл з розроблення Стратегії розвитку Військово-Морських Сил на період до 2035 р. Його метою було проведення аналізу існуючих та прогнозованих викликів і загроз, які зумовлюють призначення, завдання та спроможності Військово-Морських Сил Збройних Сил України на довгостроковий період.

До спільної роботи долучилися представники різних міністерств і відомств України, експерти громадських організацій, фахівці закладів та установ освіти. Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського представляли начальник кафедри Військово-Морських Сил капітан 1 рангу Степан Яким'як і тимчасово виконуючий обов'язки начальника кафедри стратегії національної безпеки та оборони полковник Павло Грицай.

Відкрив круглий стіл Командувач Військово-Морських Сил Збройних Сил України віце-адмірал Ігор Воронченко, який наголосив на актуальності розроблення концептуального документа з розвитку національного військового флоту на довгостроковий період і подякував учасникам круглого столу за долучення до цієї важливої справи.

У своєму виступі представник університету капітан 1 рангу Степан Яким'як звернув увагу на необхідність використання досвіду країн – членів НАТО, власного досвіду з розроблення подібних документів у 2005–2013 рр., а також розкрив загальні засади наукової методології обґрунтування цього концептуального документа.

На думку організаторів заходу, опрацювання проекту Стратегії розвитку Військово-Морських Сил триватиме впродовж 2018 р. Передбачається широке залучення іноземних радників та експертів, а також проведення низки круглих столів та семінарів.

Семінар з міжнародного гуманітарного права, організований Міжнародним Комітетом Червоного Хреста

15 лютого 2018 р. на базі Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського пройшов дводенний семінар з міжнародного гуманітарного права для військових юристів та офіцерів командної ланки Командування Сухопутних військ Збройних Сил України.

Під час семінару делегат Міжнародного Комітету Червоного Хреста по роботі зі збройними силами та органами безпеки Майкл Пімбл і радник МКЧХ по роботі зі Збройними Силами України та органами безпеки України Ігор Лимаренко ознайомили учасників з інформацією про місію, мандат, діяльність міжнародної організації, специфіку її роботи із захисту цивільного населення в Україні, зокрема в зоні АТО.

Крім того, офіцерів було поінформовано про основні принципи міжнародного гуманітарного права: відмінності, заборони нападів невинуватого характеру, пропорційності та обережності. Наголошувалося, що найголовнішим критерієм оцінювання правильного рішення під час ведення бойових дій є збереження життя цивільних осіб та об'єктів життєзабезпечення населення.

Важливим етапом семінару були практичні заняття з використанням потужностей Центру імітаційного моделювання Національного університету оборони України щодо організації ведення наступальних дій та оборони з використанням положень міжнародного гуманітарного права. За участі фахівців Центру було проведено моделювання рішень, прийнятих слухачами за визначеними сценаріями та вихідною обстановкою з використанням системи імітаційного моделювання бойових дій JCATS (об'єднаний імітатор конфліктних і тактичних ситуацій) у режимі реального часу. Усі прийняті військовослужбовцями рішення були оцінені та проаналізовані.

Наостанок делегати Міжнародного Комітету Червоного Хреста зробили акцент на тому, що виконання норм міжнародного гуманітарного права під час ведення бойових дій свідчить про високу кваліфікованість армії держави та її авторитет на міжнародному рівні.

Як відомо, Міжнародний Комітет Червоного Хреста є неупередженою, нейтральною та незалежною організацією, цілі й задачі якої мають виключно гуманітарний характер і полягають у тому, щоб захищати життя і гідність людей, які постраждали через збройні конфлікти та інші ситуації насильства, і надавати їм допомогу.

В Україні МКЧХ допомагає особам, які постраждали в результаті конфлікту на сході країни, і підтримує роботу Товариства Червоного Хреста України.

Науково-практичний семінар «Впровадження у Збройних Силах України оперативного планування операцій (бойових дій) за стандартами НАТО: проблеми та шляхи їх вирішення»

22 лютого 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського відбувся науково-практичний семінар «Впровадження у Збройних Силах України оперативного планування операцій (бойових дій) за стандартами НАТО: проблеми та шляхи їх вирішення».

У роботі семінару взяли участь представники Головного оперативного управління Генерального штабу Збройних Сил України, Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України, Головного управління підготовки Збройних Сил України, Командування Сухопутних військ Збройних Сил України, центру оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, а також наукові та науково-педагогічні працівники, слухачі, ад'юнкти і докторанти університету.

З основними доповідями на семінарі виступили науково-педагогічні працівники університету, зокрема кафедри управління військами, а також завідувач науково-дослідної лабораторії розробки, впровадження та супроводження засобів управління військами і заступник начальника центру оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України. У співдоповідях взяли участь представники Головного оперативного управління Генерального штабу Збройних Сил України, Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України.

Під час семінару обговорювалися питання впровадження стандартів країн – членів НАТО в процес оперативного планування Збройних Сил України.

У результаті роботи семінару ухвалене рішення щодо вдосконалення процесу подальшого поступового впровадження стандартів країн – членів НАТО під час відпрацювання оперативних (бойових) планованих документів та в навчальний процес Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського.

Науково-практична конференція

«Територіальна оборона України: сучасний стан, досвід ведення та перспективи розвитку»

13 березня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського під головуванням заступника начальника Генерального штабу Збройних Сил України генерал-майора Р. І. Тимошенка пройшла науково-практична конференція «Територіальна оборона України: сучасний стан, досвід ведення та перспективи розвитку».

У заході взяли участь офіцери – представники органів військового управління Збройних Сил України, військових комісаріатів, котрі безпосередньо займаються питаннями територіальної оборони, а також представники обласних державних адміністрацій, Луганської та Донецької військово-цивільних адміністрацій і провідні науковці.

Під час конференції розглядалися та обговорювалися практичний досвід виконання завдань територіальної оборони України в особливий період, сучасний стан системи територіальної оборони та пропозиції щодо її вдосконалення.

Науково-практичний семінар «Дослідження аспектів гібридної війни Російської Федерації проти України»

22–24 березня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського пройшов науково-практичний семінар «Дослідження аспектів гібридної війни Російської Федерації проти України». Протягом трьох днів учасники заходу обговорювали тематику гібридної війни Російської Федерації проти України, сучасний стан та перспективи розвитку протидії їй.

У семінарі взяли участь: делегація у складі слухачів Національного університету оборони Швеції, представники Міжнародного Комітету Червоного Хреста, Управління цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України, Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київського університету імені Бориса Грінченка.

Особливістю семінару є започаткований минулого року пілотний семінар зі згаданої тематики, який має перспективу продовження в майбутньому у сфері міжнародного військового співробітництва між Національними університетами оборони України та Швеції.

Науково-практичний семінар «Загальновійськові формування в антитерористичній операції: проблемні питання та шляхи їх вирішення»

23 березня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського відбувся науково-практичний семінар «Загальновійськові формування в антитерористичній операції: проблемні питання та шляхи їх вирішення».

Під час роботи семінару головна увага зосереджувалася на питаннях підготовки і ведення загальновійськового

бою військовими частинами та підрозділами Сухопутних військ із досвіду антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей.

У роботі семінару взяли участь представники Командування Сухопутних військ Збройних Сил України, вищих військових навчальних закладів Міністерства оборони України, наукові та науково-педагогічні працівники університету, слухачі заочної та денної форм навчання.

Начальник кафедри Сухопутних військ кандидат військових наук, доцент полковник Дмитро Музиченко наголосив, що досвід дій загальновійськових формувань в ході проведення антитерористичної операції на Сході України є основою, яку необхідно враховувати під час розроблення керівних документів, настанов, посібників, а також у процесі бойової підготовки частин і підрозділів Сухопутних військ Збройних Сил України.

Науково-практичний семінар

«Досвід застосування військових частин та підрозділів зв'язку в АТО на сході України»

28 березня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського пройшов науково-практичний семінар «Досвід застосування військових частин та підрозділів зв'язку в АТО на сході України».

Головна увага була приділена вивченню висновків та уроків із застосування військових частин і підрозділів зв'язку в АТО на сході України. Під час семінару обговорювалися напрями підвищення ефективності застосування військових частин зв'язку Збройних Сил України.

Особливістю наукового заходу стало те, що до нього залучалися слухачі заочної форми навчання університету – офіцери Збройних Сил України, які нині беруть участь у виконанні бойових завдань.

Використовуючи формат наукового семінару, слухачі отримали можливість усебічного аналізу набутого ними досвіду та вироблення висновків на його основі. Застосовуючи елементи наукової методології, запропонованої науково-педагогічними працівниками університету, слухачі формулювали уроки з отриманого досвіду та пропозиції з його використання.

За підсумками семінару були запропоновані рекомендації для підвищення ефективності застосування військ зв'язку та виконання завдань бойової діяльності в умовах триваючої агресії Російської Федерації проти України.

Науково-практичний семінар «Побудова системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України»

28 березня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського відбувся науково-практичний семінар «Побудова системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України».

У роботі семінару взяли участь слухачі, науково-педагогічні й наукові працівники інституту інформаційних технологій, представники навчальних та наукових підрозділів університету.

Під час роботи семінару було визначено, що в умовах триваючої збройної агресії з боку Російської Федерації тематика, пов'язана з побудовою системи стратегічних комунікацій, є вкрай актуальною. Були обговорені проблемні питання побудови та функціонування системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України. Розглядалися також актуальні питання оцінювання ефективності системи стратегічних комунікацій.

За результатами роботи семінару було прийняте рішення щодо організації взаємодії із суб'єктами системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України для формування єдиних поглядів стосовно її функціонування.

Науково-практичний семінар «Проблеми вдосконалення комплекту воєнної розвідки Збройних Сил України. Досвід розвідувального забезпечення в АТО»

27 березня 2018 р. на базі кафедри розвідки командно-штабного інституту застосування військ (сил) Національного університету оборони України імені Івана Черняховського був проведений науково-практичний семінар «Проблеми вдосконалення комплекту воєнної розвідки Збройних Сил України. Досвід розвідувального забезпечення в АТО».

Під час роботи семінару були розглянуті сучасні завдання та шляхи покращення функціонування комплекту воєнної розвідки Збройних Сил України, обговорені напрями вдосконалення розвідувального забезпечення дій військ (сил) на підставі аналізу досвіду бойового застосування сил і засобів розвідки під час проведення антитерористичної операції, зокрема:

- удосконалення комплекту військової розвідки тактичного рівня;
- визначення найбільш доцільного складу засобів радіоелектронної розвідки;
- уточнення завдань спеціальної розвідки;
- упровадження розвідувальних безпілотних авіаційних комплексів у підрозділи розвідки всіх рівнів;
- покращення рівня розвідувально-інформаційної діяльності за рахунок сучасних інформаційних технологій.

У роботі семінару взяли участь представники департаментів Головного управління розвідки Міністерства оборони України, Воєнно-наукового управління Генерального штабу Збройних Сил України, командування Національної гвардії України, науково-педагогічні та наукові працівники Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, ад'юнкти науково-дослідних установ Збройних Сил України.

Круглий стіл «Психологічне відновлення (декомпресія) особового складу Збройних Сил України»

Декомпресія воїнів та роль військового психолога у відновленні особового складу Збройних Сил України. Це та багато інших питань, пов'язаних із подоланням пост-травматичного стресового розладу обговорили 30 березня під час круглого столу «Психологічне відновлення (декомпресія) особового складу Збройних Сил України», який відбувся на базі Національного університету оборони України імені Івана Черняховського.

За словами начальника Головного управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України генерал-майора Олега Грунтковського, який відкрив захід, повністю пристосувати до наших реалій досвід іноземних країн ми не зможемо, але наша задача максимально його врахувати та обговорити конкретні методики, які дадуть командирів змогу бути уважним до морального стану своїх підлеглих.

Майже кожен з учасників круглого столу висловив своє бачення розв'язання цілої низки проблем, з якими стикаються фахівці з груп психологічної допомоги в районах відновлення боєздатності військових частин. Обговорювалися також форми проведення первинної діагностики наявності ознак бойової психічної травми в особового складу, наповнення тренінгів та індивідуальних консультацій, роль і місце командира, сержанта й капелана, робота з родинами тощо.

За результатами заходу фахівці окреслили відповіді на ключові запитання, які стосуються декомпресії особового складу: в якій формі, в які часові рамки та якими силами проводити відновлення здоров'я та психічного стану задля функціональної спроможності виконувати поставленні перед військовослужбовцем завдання?

III Міжнародна науково-практична конференція «Застосування космічних та геоінформаційних систем в інтересах національної безпеки та оборони»

5 квітня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського визначили основні проблеми застосування космічних та геоінформаційних систем у секторі безпеки та оборони України, а також розробили рекомендації щодо шляхів їх розв'язання.

Участь у заході взяли понад 160 фахівців галузі. Серед них – представники міністерств і відомств, котрі опікуються безпекою та обороною держави, Національної академії наук України, Державного космічного агентства України, провідних навчальних закладів та науково-дослідних установ України, представники дипломатичного корпусу й іноземні гості.

«Космічні технології є невід'ємною частиною оборонних технологій, які відіграють значущу роль у забезпеченні успішності виконання завдань з відсічі агресії Російської Федерації. У сучасних умовах успіх має той, хто своєчасно забезпечується актуальною інформацією.

Одним з механізмів її одержання є використання даних дистанційного зондування земної поверхні, цифрових (електронних) карт, геоінформаційних технологій. Ми висловлюємо вдячність представникам держав, які нас підтримують, беруть участь у нашій конференції та готові передати важливий для нас досвід», – наголосив заступник начальника Національного університету оборони України імені Івана Черняховського з наукової роботи генерал-майор Павло Щипанський на відкритті конференції.

Під час конференції провідні науковці презентували матеріали сучасних досліджень щодо застосування космічних і геоінформаційних систем. Представники компаній Esri, Leica Geosystems, Planet, а також фахівці запрошених організацій та установ виступили з доповідями стосовно найактуальніших питань інформаційного забезпечення дій у сфері національної безпеки та оборони.

Обговорення основних проблем стосувалося питань застосування космічних систем у секторі безпеки та оборони держави, географічних інформаційних систем в інтересах виконання завдань національної безпеки та оборони, обробки даних, а також підготовки військових фахівців.

«Щорічна конференція, яка проходить напередодні Всесвітнього дня авіації та космонавтики, стала чудовою нагодою обмінюватися досвідом, представляти свої наукові дослідження, а також ознайомитися з розробками Національного університету оборони України. Упевнений, що результати конференції стануть вагомим внеском у систему безпеки і оборони держави», – зауважив директор департаменту інноваційної діяльності та трансферу технологій Міністерства освіти і науки України Віктор Шовкалюк.

Варто зазначити, що у 2012 р. між Національним університетом оборони України імені Івана Черняховського та виробником геоінформаційних систем ТОВ «Esri Україна» – офіційним представником американської компанії Esri, була підписана головна ліцензійна угода, відповідно до якої в центрі імітаційного моделювання університету встановлене програмне забезпечення ArcGIS для використання в навчальному процесі. Під час конференції генеральний директор ТОВ «Esri Україна» Євгеній Серединін вручив Національному університету оборони України щорічну підписку на оновлення ліцензованого програмного забезпечення «Спеціалізована освітня програма Academic Departmental Agreement» на 50 робочих місць для ArcGIS.

Геоінформаційні системи дають можливість збирати найрізноманітніші дані, а за допомогою спеціального додатка – обробляти їх. Сьогодні такі системи використовуються понад 30 університетами держави. Серед основних переваг цих систем – можливість взаємодії, що має особливе значення в сучасних гібридних війнах, коли ефективна взаємодія між міністерствами, відомствами, установами є запорукою перемоги в протистоянні.

Круглий стіл центру воєнно-стратегічних досліджень «Довгостроковий прогноз воєнно-політичної обстановки в регіоні довкола України на основі аналізу геополітичної конкуренції»

11 квітня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського за участю заступника начальника Генерального штабу Збройних Сил України генерал-майора Радіона Тимошенка відбувся круглий стіл «Довгостроковий прогноз воєнно-політичної обстановки в регіоні довкола України на основі аналізу геополітичної конкуренції».

У засіданні круглого столу взяли участь представники Національного інституту стратегічних досліджень, Інституту Служби зовнішньої розвідки України, Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України, Національної академії державного управління при Президентові України, Національної академії Служби безпеки України, Українського науково-дослідного інституту цивільного захисту, структурних підрозділів Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України.

Під час засідання були висвітлені питання наукового підходу до розв'язання вказаних проблем та попередні результати, одержані під час виконання науково-дослідних робіт, а також сформовані рекомендації щодо подальших досліджень.

VIII науково-практичний семінар «Актуальні проблеми правового регулювання особливого періоду»

19 квітня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського відбувся VIII науково-практичний семінар «Актуальні проблеми правового регулювання особливого періоду», метою якого були:

1. Обговорення актуальних питань правового регулювання діяльності органів державної влади, установ, організацій, органів військового управління та командування Збройних Сил України й інших військових формувань в умовах особливого періоду.

2. Аналіз пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання діяльності військ (сил) під час антитерористичної операції в умовах особливого періоду.

3. Надання рекомендацій щодо вдосконалення правового регулювання участі Збройних Сил України та інших військових формувань, залучених до проведення антитерористичної операції, та їхньої діяльності в умовах особливого періоду.

У заході взяли участь представники юридичного департаменту Міністерства оборони України, Військового

інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, науково-педагогічні та наукові працівники кафедри правового забезпечення, слухачі, курсанти.

Використовуючи формат наукового семінару, науковий і науково-педагогічний працівники, слухачі й курсанти одержали можливість усебічного розгляду проблематики правового забезпечення участі військ (сил) в умовах особливого періоду, набули нових знань та обмінялися досвідом.

За підсумками науково-практичного семінару були надані рекомендації щодо вдосконалення правового регулювання діяльності військ (сил) під час антитерористичної операції та в умовах особливого періоду.

Науковий семінар «Сучасні тенденції та перспективи розвитку військово-прикладної спрямованості спеціальної фізичної підготовки та водолазної підготовки»

20 квітня 2018 р. у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського проведений науковий семінар «Сучасні тенденції та перспективи розвитку військово-прикладної спрямованості спеціальної фізичної підготовки та водолазної підготовки», метою якого було обговорення ключових проблем, обмін досвідом стосовно теоретико-методологічного і практичного забезпечення розвитку спеціальної фізичної та водолазної підготовки в секторі безпеки та оборони України з урахуванням досвіду бойових дій і військових конфліктів.

У заході взяли участь представники СБУ, МВС, Національної поліції, Національної гвардії України, ДСНС України, Державного науково-випробувального центру, Міністерства оборони та Генерального штабу Збройних Сил України, інших закладів вищої освіти України, спортивних федерацій України та міжнародного рівня.

Під час обговорення теоретико-методологічних засад функціонування військово-прикладної фізичної та водолазної підготовки в умовах переходу Збройних Сил України на стандарти НАТО були окреслені проблеми сучасного стану та перспективи їх розв'язання, проаналізований передовий досвід збройних сил провідних країн світу і презентовані перспективи впровадження цих напрямів діяльності в освітній процес Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. Під час плідних дискусій увага акцентувалася на необхідності подальшого наукового супроводження медико-біологічних, психологічних і педагогічних аспектів підготовки фахівців з фізичного виховання та водолазної справи.

Анонси заходів на 2018 р.

15 травня	Науково-практичний семінар «Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення». <i>Організатор</i> – кафедра економіки та фінансового забезпечення.	Листопад	Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції та перспективи розвитку фізичної підготовки та спорту у ЗС України, правоохоронних органах, рятувальних та інших спеціальних службах на шляху євроатлантичної інтеграції України». <i>Організатор</i> – навчально-науковий інститут фізичної культури та спортивно-оздоровчих технологій.
7 червня	Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах». <i>Організатор</i> – кафедра суспільних наук.	Листопад	Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення». <i>Організатор</i> – науковий центр дистанційного навчання.
20–21 червня	Міжнародний науковий форум «Морська стратегія держави. Розвиток та реалізація морського потенціалу України». <i>Організатор</i> – кафедра Військово-Морських Сил.	Листопад	Науково-практичний семінар «Розбудова доброчесності та запобігання корупції в оборонному секторі України» (Четвертий міжнародний антикорупційний тиждень). <i>Організатор</i> – науковий центр проблем запобігання корупції у секторі безпеки та оборони.
Жовтень	Науково-практична конференція «Антитерористична операція: досвід Сухопутних військ Збройних Сил України». <i>Організатор</i> – кафедра Сухопутних військ.	Грудень	Науковий семінар «Актуальні проблеми підвищення сумісності процесів, процедур та структури системи управління Збройних Сил України та збройних сил країн НАТО (стратегічний рівень)». <i>Організатор</i> – кафедра стратегії національної безпеки та оборони.
Листопад	Науково-практична конференція «Забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: проблеми та шляхи їх вирішення». <i>Організатор</i> – кафедра застосування інформаційних технологій та інформаційної безпеки.	Грудень	Всеукраїнська науково-практична конференція «Українське військо: сучасність та історична ретроспектива». <i>Організатор</i> – науково-дослідний центр воєнної історії.

I. S. Rusnak, Doctor of Military Sciences, Full Professor, First Deputy Minister of Defence of Ukraine,

O. A. Melikhov, Acting Director of the Military Policy, Strategic Planning and International Cooperation Department of the Ministry of Defence of Ukraine

Defence Reform in Ukraine: achievements and horizons

An analysis of the results of the defence reform in Ukraine, the ways and means of its further implementation, in the context of the place and role of military science in ensuring the effectiveness of further changes, are considered.

Key words: defence reform, hybrid war, defence planning, operational (combat) capabilities, defence review.

R. I. Tymoshenko, Doctor of Military Sciences, Senior Researcher, Deputy Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine,

M. M. Lobko, Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Leading Researcher of the Military Strategic Research Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Major General (ret.)

Problems concerning improvement of planning of defence of Ukraine

Based on a study of judgments of domestic and foreign experts as well as military history literature, historical experience, ATO experience, and taking into account the country-specific relevant provisions of the national legislation the article outlines and justifies views and proposals for solving the problem of planning of defence of Ukraine.

Key words: national defence policy, defence of Ukraine, strategic planning system, defence plan, military command bodies, national defence assurance, defence management, strategic planning organization, world experience of wars.

V. P. Tiutiunnyk, Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Leading Researcher of the Military and Military-Economic Policy Department of the National Institute for Strategic Studies, Major General (ret.),

V. K. Horovenko, Head of the Military and Military-Economic Policy Department of the National Institute for Strategic Studies, Colonel (ret.)

Defence legislation of Ukraine: state, problems and ways of reform

An estimation of the state of the national defence legislation of Ukraine was carried out, the problems existing there were summarized and analyzed, and ways of reforming the legislation were proposed.

Key words: defence, defence reform, legislation, codification.

S. V. Svieshnikov, Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher, Senior Researcher of the Military Strategic Research Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Lieutenant Colonel (ret.),

V. P. Bocharnikov, Doctor of Technical Sciences, Full Professor, Chief Researcher of the Military Strategic Research Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel (ret.)

Military policy: the essence and problems of formation and implementation

The article examines the essence of military policy, its place in national policy, the main tasks, the relationship with such categories as military-political analysis, military-political situation, military power of the state. There is an incomplete concordance between the essence of the military policy and the functions of the Ministry of Defence of Ukraine as a state body responsible for its formation and implementation.

Key words: military policy, military-political situation, military power, military security, threat, military conflict, use of military force.

P. M. Snitsarenko, Doctor of Technical Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Military Strategic Research Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel (ret.),

Yu. O. Sarychev, Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher, Senior Researcher of the Military Strategic Research Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel (ret.),

V. A. Tkachenko, Candidate of Military Sciences, Head of Research Department of the Military Strategic Research Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel,

O. A. Motuzianyk, Deputy Head of the Directorate of Communications and Press of the Ministry of Defence of Ukraine, Colonel

The subsystem of monitoring of information space as a necessary component of the system of counteraction to negative informational and psychological impact on the personnel of the Armed Forces of Ukraine

The article outlines views of the authors on creation of the subsystem of monitoring of information space to identify and assess the negative informational and psychological impact on the personnel of troops (forces) as a component of a system of counteraction to such influence on the basis of implementation of developed and verified methods, which allows to take measures of preemptive adequate response.

Key words: negative informational and psychological impact, detection and evaluation methods, verification, subsystem of monitoring of information space.

Yu. V. Punda, Doctor of Military Sciences, Senior Researcher, Head of the Chair of Strategy of National Security and Defence of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel

Education as the main investment in the development of human capital of the security and defence sector of Ukraine

The article analyzes socioeconomic trends that determine the objective necessity of transformation of the national security system and implementation of the best world practices in education of national security professionals. The main ways of development of human capital for the security and defence sector are determined. A conceptual scheme of education for the national security management specialists, which is based on the national legislation and takes into account the Euro-Atlantic security approaches, is proposed.

Key words: human capital, the security and defence sector of Ukraine, education of national security professionals.

V. M. Dykhanovskyi, Doctor of Technical Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Central Research Institute of Armament and Military Equipment of the Armed Forces of Ukraine,

A. O. Rusevych, Senior Researcher of the Central Research Institute of Armament and Military Equipment of the Armed Forces of Ukraine,

B. Egginton, Doctor of Education, Senior Lecturer of the Defence Academy of the United Kingdom

A methodology of value-oriented management for armament development planning

The article deals with the expediency of using Euro-Atlantic approaches in the defence planning system. A concept of development planning of armament and military equipment based on the methodology of value-oriented management of projects, programs and portfolios, which is integrated into the system of development planning and procurement of armament and military equipment in Ukraine, is initiated. The most attention is paid to the formulation of the concept of «value». Suggestions for quantitative estimation of its magnitude are given.

Keywords: program and portfolio management; the notion of «project», «program», «portfolio», «vision», «mission», «value».

O. O. Chelobitchenko, Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher, Head of the Science and Technology Activity Organization Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel,
O. V. Alekseienco, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Innovation Department of the Science and Technology Activity Organization Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel,

V. A. Kurban, Candidate of Military Sciences, Deputy Head of the Science and Technology Activity Organization Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel,

S. H. Siedov, Head of the Testing Laboratory of Weapons and Special Protective Materials of the Innovation Department of the Science and Technology Activity Organization Centre of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Colonel

Ballistic testing of collective and personal protective equipment as the completion of the research stage of innovative projects on creating the such equipment

The urgent issues of innovative activity on creation of competitive items of military products during the reformation of the defence industry of Ukraine are considered, changes of ranking on the Global Innovation Index for some countries of the world are presented, classes of protection of body armor are shown in accordance with current Ukrainian standards, which requires the use of appropriate protective materials. The main directions of improvement of armor protection based on the results of ballistic tests of protective elements performed in a specialized testing laboratory accredited by the National Accreditation Agency of Ukraine are given. It is proved that the successful testing is a necessary step before the protective equipment certification.

Key words: competitiveness, innovative projects, defence industrial complex, military products, security and defence sector, armament and military equipment, personal protective equipment, ballistic testing.

Основні вимоги до оформлення статей, які подаються до журналу «Наука і оборона»

Журнал видається українською мовою. Допускається публікація статей англійською та російською мовами. Анотації статей наводяться також англійською мовою.

Подані авторами статті повинні за змістом відповідати тематиці журналу та вимогам щодо опублікування наукових статей. Передусім приймаються матеріали, в яких на основі виконаних автором досліджень розв'язано проблему, що має важливе оборонне значення.

Рукопис статті повинен бути підготовлений з використанням комп'ютера і подається до редакції на паперовому носії та в електронному вигляді. Рукопис на паперовому носії має бути підписаний авторами. Сторінки мають бути пронумеровані.

Загальний обсяг рукопису разом з графічними матеріалами не повинен перевищувати 20 сторінок у форматі паперу А4. Поля сторінок, мм: зліва – 30, справа – 10, зверху та знизу – 20.

Основний текст статті друкується шрифтом Times New Roman чорного кольору прямого накреслення через півтора міжрядкові інтервали кеглем 14.

На першій сторінці рукопису розміщуються індекс УДК, ім'я та прізвище автора, назва статті, анотація, перелік ключових слів і далі текст статті.

У кінці статті наводиться перелік джерел, на які є посилання у тексті статті. Бібліографічні описи джерел у переліку оформлюються згідно з ДСТУ ГОСТ 7.1:2006.

Рисунки, таблиці, формули, посилання оформлюються відповідно до ДСТУ 3008:2015.

Ілюстрації, виконані в окремих графічних редакторах, подаються як усередині тексту, так і в окремих файлах, створеними цими редакторами.

Наприкінці рукопису наводяться відомості про авторів: прізвище, ім'я та по батькові, посада та місце роботи, науковий ступінь, вчене звання, військове звання, почесні звання, а також інформація для зворотного зв'язку (телефонні номери, адреса електронної пошти).

Електронні версії попередніх випусків журналу «Наука і оборона»
можна знайти на веб-сторінці журналу: <http://nio.nuou.org.ua>,
а також на сайті Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського: www.nbuv.gov.ua

Усі права застережені.
Переклад і передрук – лише за згодою авторів і редакції.
Адреса редакції:
03049 Київ, Повітрофлотський проспект, 28.
Тел.: (044) 271-08-91, (067) 790-23-22, (066) 362-79-50.
E-mail: nio2017@ukr.net.
<http://nio.nuou.org.ua>.
Свідоцтво про державну реєстрацію
серії КВ № 22942-12842ПП від 15.09.2017 р.

© Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, 2018

Підп. до друку 04.05.2018 р.
Формат 60х90/8. Папір офс. Друк офсет.
Ум. друк. арк. 10,8. Обл.-вид. арк. 8,0.
Наклад 460 прим. Зам. № 0504-18.

Видавничий дім «Стилос».
04071, Київ, вул. Набережно-Лугова, 5, к. 30.
Тел.: (044) 227-27-50, 227-27-05.
E-mail: stylos.publish@gmail.com.
<http://www.stylos.com.ua>.
Свідоцтво про внесення
до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
України ДК № 1465 від 13.08.2003 р.