

Концепція планування оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби України

The concept of planning operational and service activities of the State Border Guard Service of Ukraine

Артем Братко* 1 А

Artem Bratko * 1 A

*Corresponding author: к. військ.н., доцент, докторант, e-mail: bratkoav84@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5503-3318

*Corresponding author: Candidate of Military Sciences, Associate professor, e-mail: bratkoav84@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5503-3318

^А Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна

^А National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi, Khmelnytskyi, Ukraine

Received: November 25, 2022 | Revised: December 18, 2022 | Accepted: December 31, 2022

DOI: 10.33445/sds.2022.12.6.1

Мета роботи: розроблення концепції побудови методології планування оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби України.

Purpose: creation of the concept of building a methodology for planning operational and service activities of the State Border Guard Service of Ukraine.

Метод: SWOT-аналіз – для проведення оцінки сильних та слабких сторін Державної прикордонної служби України; метод експертного оцінювання – для оцінювання важливості факторів та параметрів загроз, впливу та уразливості щодо загрози діяльності організованої злочинності; матричний метод для оцінювання відповідності способів протидії до сценаріїв (ситуацій, способів) дій організованої злочинності; метод гілок та меж – для оцінки проміжних результатів та якості; аналітичні методи – для проведення оперативно-тактичних розрахунків спроможностей прикордонних підрозділів; метод мережевого планування та управління – для графічного представлення взаємозв'язків процедур планування та послідовності їх проведення.

Method: SWOT analysis – to assess the strengths and weaknesses of the State Border Guard Service of Ukraine; expert assessment method – for assessing the importance of factors and parameters of threats, influence and vulnerability in relation to the threat of organized crime activity; matrix method for assessing the correspondence of countermeasures to scenarios (situations, methods) of actions of organized crime; the method of branches and bounds – for evaluating intermediate results and quality; analytical methods – for carrying out operational-tactical calculations of the capabilities of border units; method of network planning and management.

Результати дослідження: розроблена концепція планування оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби України в сучасних умовах.

Findings: the main result of the conducted research is the created concept of operational-service planning of the State Border Guard Service of Ukraine in modern conditions.

Теоретична цінність дослідження: такий підхід дозволяє визначити порядок планування оперативно-службової діяльності сил та засобів Державної прикордонної служби України в загальній системі безпеки та оборони держави.

Theoretical value of research: this approach allows you to determine the order of planning operational and service activities of the forces and means of the State Border Guard Service of Ukraine in the general system of security and defense of the state.

Цінність дослідження: запропонована концепція є одним із допоміжним інструментом при плануванні оперативно-службової діяльності частин та підрозділів Державної прикордонної служби України.

Value of research: the proposed concept is one of the auxiliary tools for planning operational and service activities of parts and units of the State Border Guard Service of Ukraine.

Майбутні дослідження: в подальшому необхідно провести дослідження із залученням інших складових сил безпеки та оборони держави.

Future research: in the future, it is necessary to conduct a study with the involvement of other components of the security and defense forces of the state.

Тип статті: теоретичний.

Type of article: theoretical.

Ключові слова: концепція, спроможності, оперативно-службова діяльність, планування, Державна прикордонна служба України.

Key words: concept, capabilities, operational service activity, planning, State Border Guard Service of Ukraine.

1. Вступ

Державна прикордонна служба України (далі – ДПСУ) продовжує свій розвиток у рамках загальної реформи сектору безпеки і оборони України та забезпечує не лише охорону, а й захист державного кордону.

Відповідно до взятого Україною курсу на євроатлантичну інтеграцію та запровадження кращих європейських практик управління кордонами Урядом схвалено Стратегію інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року та план її реалізації на перші три

роки. На сьогодні впровадження інтегрованого управління кодонами є одним з головних пріоритетів реалізації державної політики у сфері охорони державного кордону.

ДПСУ у взаємодії з іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони України здійснює комплекс заходів щодо протидії викликам та загрозам найрізноманітнішого характеру. Зокрема, широкомасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, поширення тероризму, сепаратизму, наркобізнесу, незаконної торгівлі зброєю і ядерними матеріалами, транскордонної організованої злочинності, нелегальної міграції, торгівлі людьми, кіберзагроз, вимагають оперативного, адекватного реагування та вказують на актуальність та необхідність проведення заходів з подальшого розвитку прикордонного відомства.

2. Теоретичні основи дослідження

Питаннями організації та планування діяльності Збройних Сил України (далі – ЗСУ) та інших складових сектору безпеки та оборони присвячено низьку наукових робіт, зокрема (Руснак та інші, 2017; Горбулін, 2017; Буняк та інші, 2017; Романченко та інші, 2017). У визначених наукових працях проводились дослідження щодо: стану та перспектив розвитку системи оборонного планування в ЗСУ; проблем розвитку спроможностей сил безпеки та оборони; стратегічного планування за підходами управління, орієнтованого на результат; стратегічного планування відповідно до процедур з урахуванням планування на основі спроможностей. Відповідно залишається невирішеним актуальним питанням процес планування оперативно-службової діяльності ДПСУ на основі спроможностей.

3. Постановка проблеми

Визначення нових завдань відповідно до спроможностей та порядку застосування сил та засобів ДПСУ в особливий період в єдиній системі стратегії воєнної безпеки України вимагає відповідного науково-методичного забезпечення.

4. Результати

Концепція визначає підхід до планування оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби України (ОСД ДПСУ). Відповідно до концепції планування ОСД ДПСУ базується на поєднанні:

- методики управління на основі результатів;
- методики планування на основі спроможностей;
- методики бюджетного планування;
- методики управління ризиками;
- методики воєнно-економічного аналізу.

Концепцію планування ОСД ДПСУ можна представити у вигляді схеми зображеної на рисунку.

Методика управління на основі результатів базується на плануванні за підходами управління, орієнтованого на результат (Result-Based-Management (RBM)). Методика RBM застосовується урядами багатьох розвинутих країн світу як основа для впровадження стратегічного планування та є визнаною міжнародними агенціями ООН як така, що орієнтується на розв'язанні загальних проблем або потреб бенефіціара та сфокусована на досягненні визначеної кінцевої мети, що дає змогу рухатись до неї у найбільш оптимальний спосіб.

У планувальній діяльності RBM дозволяє більш професійно здійснити цілепокладання, враховувати проблеми, ефективно використовувати ресурси та звітувати за вимірюваними цілями. Зокрема, підхід RBM означає (Global Affairs Canada, 2016):

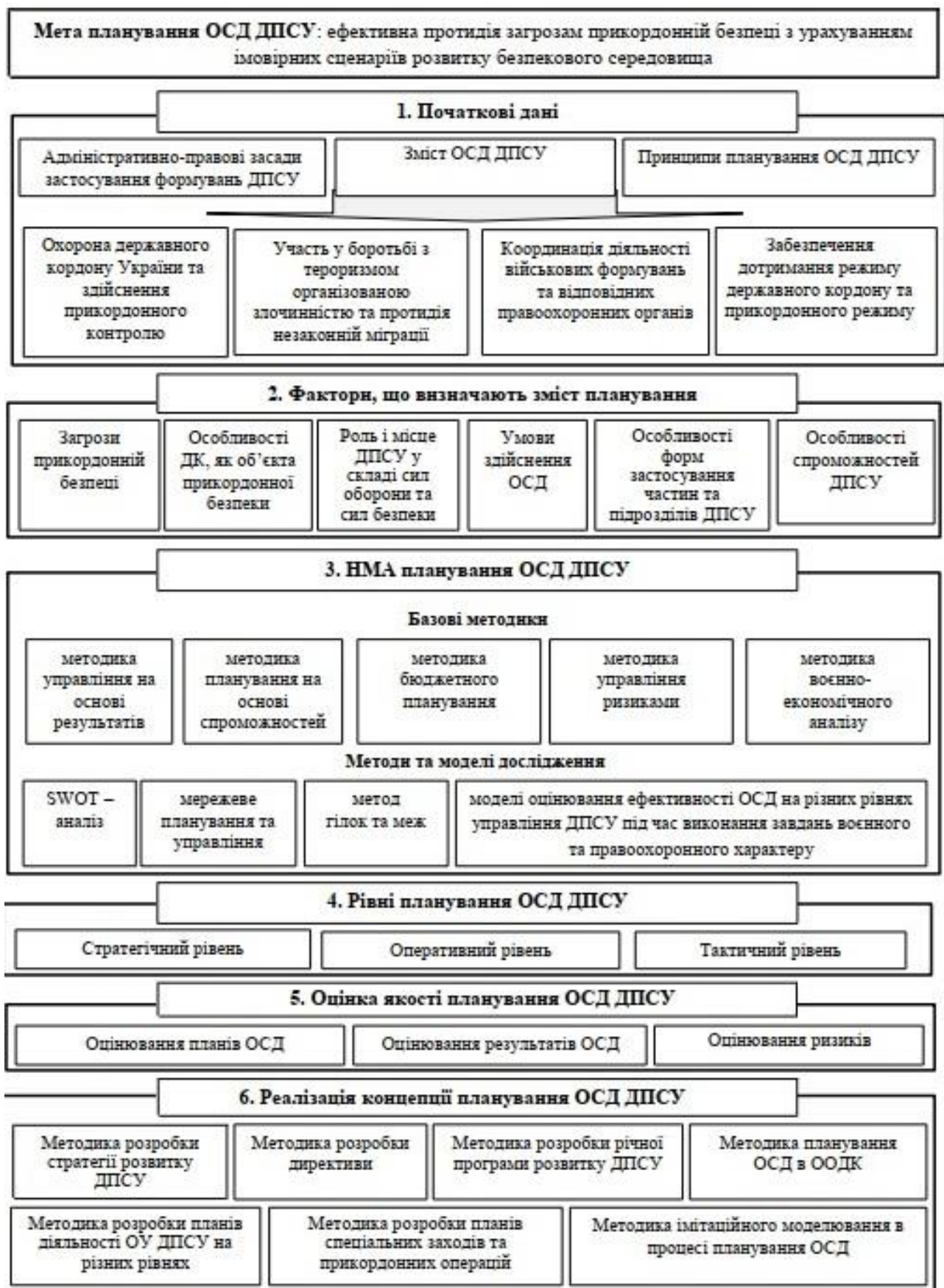


Рисунок – Концепція планування оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби України

- визначення реалістичних очікуваних результатів на основі аналізу ситуації (сучасного стану);
- чітке визначення бенефіціарів політики (основного вигодоотримувача змін) та розробку стратегій відповідно до їхніх потреб;
- моніторинг прогресу на шляху до результатів з використанням відповідних показників;
- виявлення та управління ризиками, враховуючи очікувані результати та необхідні ресурси;
- накопичення знань шляхом засвоєння уроків та їх інтеграції в управлінські рішення;
- звітування про досягнуті результати та залучені ресурси на протигагу звітності про процеси та кількість проведених заходів.

Таким чином, орієнтоване на результат управління – це не набір інструкцій, а радше спосіб міркування, що дозволяє керівнику орієнтуватися на вирішення реальних проблем і швидко адаптуватись до змін.

Методика планування на основі спроможностей базується на основі оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Планування в ДПСУ на основі спроможностей передбачає створення, розвиток та підтримання оптимального складу необхідних спроможностей в межах наявних ресурсів. Однак, матеріальні ресурси не завжди є визначальним фактором розвитку спроможностей.

Ефективними шляхами нарощування спроможностей може бути удосконалення законодавчої бази, основ застосування, структур частин та підрозділів ДПСУ, впровадження нових форм і методів оперативно-службової діяльності, покращення системи відбору на військову службу, навчання, підготовки та мотивації персоналу відомства тощо.

На відміну від планування на основі загроз, планування на основі спроможностей в ДПСУ вимагає зосередження зусиль не на створенні нових організаційних структур для забезпечення протигаги правопорушенням, а на розвитку спроможностей наявних сил для ефективного виконання визначених їм завдань за функціональним призначенням.

Основними завданнями планування оперативно-службової діяльності в ДПСУ на основі спроможностей є (Павліковський та інші, 2020):

- оцінити середовище в сфері забезпечення безпеки державного кордону, визначити засади, цілі та основні завдання ДПСУ в системі державної політики у сфері оборони держави, пріоритети і напрями розвитку сил безпеки державного кордону з урахуванням реальних і потенційних загроз у прикордонній сфері, демографічних та фінансово-економічних можливостей держави;
- визначити вимоги до спроможностей, структури, чисельності персоналу, кількісних та якісних показників ОВТ, інших видів МТЗ, прикордонної інфраструктури, підготовленості особового складу сил прикордонного відомства (формування перспективного складу ДПСУ, який задовольняє вимогам щодо необхідних спроможностей з урахуванням можливостей держави задовольнити потреби у забезпеченні безпеки державного кордону);
- оцінити стан готовності сил ДПСУ до виконання завдань із забезпечення безпеки державного кордону (оцінка наявних спроможностей ДПСУ щодо виконання завдань за всіма визначеними сценаріями), а також результати виконання заходів з їхнього розвитку за попередній період;
- сформувати комплексний документ з розвитку спроможностей ДПСУ та потреби на розвиток спроможностей ДПСУ у видатках Державного бюджету України, оцінити ризики;
- спланувати ресурсне забезпечення ДПСУ (формування пропозицій до державного оборонного замовлення, планування закупівель продукції, робіт і послуг, у тому числі на особливий період);

- спланувати заходи з мобілізаційної підготовки у ДПСУ;
- організувати виконання завдань та заходів програм і планів, провести оцінку стану досягнення спроможностей.

Впровадження у ДПСУ планування на основі спроможностей дасть змогу більш якісно здійснювати планування розвитку сил та засобів ДПСУ; гармонізувати оборонне та бюджетне планування; відійти від ручного, ситуативного планування; в якості кінцевого результату – зміцнити обороноздатність держави.

Запровадження у діяльність ДПСУ планування на основі спроможностей дозволить покращити якість планування; підвищити здатність ДПСУ до виконання завдань за призначенням; поширити отриманий досвід на інші складові сил оборони; забезпечити активне співробітництво України з НАТО з метою досягнення критеріїв, необхідних для набуття повноправного членства в Альянсі.

Методика бюджетного планування.

Планування кошторису доходів і видатків ДПСУ здійснюється на підставі економічних розрахунків, використовуються показники звітності, яка складається за результатами діяльності ООДК та враховуються потреби, норми видатків на їх утримання. Результативність фінансового планування забезпечується за умов дотримання таких принципів, як наукове обґрунтування фінансових планів, безперервність процесу планування, суворо-цільове призначення і використання грошових коштів, своєчасний і повний облік, постійний режим економії.

В процесі фінансового планування приймають участь всі ланки фінансово-економічної підрозділів, починаючи з органів ДПСУ і закінчуючи АДПСУ.

Отже, відповідно до Наказу МВС України від 26.04.2018 року № 350 "Порядок роботи органів управління Державної прикордонної служби України з підготовки до оперативно-службової діяльності в наступному календарному році або іншому періоді" АДПСУ за допомогою організаційно-розпорядчих наказів визначає конкретні строки проведення підготовчого та основного етапів у підготовці до оперативно-службової діяльності (далі – ОСД), особливості проведення відповідних розрахунків, а також розробки й оформлення оперативно-службових та інших документів.

З метою забезпечення (озброєнням, технікою, технічними засобами охорони державного кордону, іншими матеріальними засобами, роботами і послугами, а також коштами на їх придбання) виконання завдань ОСД, під час підготовчого етапу проводяться розрахунки відповідних потреб. Саме ці розрахунки лягають в основу формування кошторисів регіональних управлінь, органів охорони державного кордону, загонів морської охорони на наступний бюджетний період або інший період.

Під час визначення обсягів видатків враховується об'єктивна потреба в коштах регіональних управлінь, органів охорони державного кордону, загонів морської охорони, виходячи з їх основних показників, штатної чисельності, необхідності реалізації окремих програм та намічених заходів щодо витрат у плановому періоді.

При складанні фінансових планів, використовуються різноманітні методи, серед яких можна виділити нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, оптимізацій, моделювання, метод коефіцієнтів, економіко-математичні, метод системного аналізу та синтезу, послідовний та інші.

На підставі отриманих і погоджених розрахунків в регіональних управліннях, органах охорони державного кордону, загонах морської охорони, складаються проекти кошторисів на наступний календарний рік або інший період та в установленому порядку подаються до фінансового підрозділу АДПСУ. Вона розглядає показники проектів кошторисів органів ДПСУ з точки зору законності та правильності розрахунків, доцільності запланованих видатків, правильності їх розподілу за економічною класифікацією, повноти надходження доходів,

додержання ставок (посадових окладів), норм, цін, лімітів, а також інших показників відповідно до законодавства та складає проекти зведених кошторисів.

Таким чином, можна стверджувати, що від якості фінансового планування залежить безперебійне фінансування всіх заходів, які передбачені планами оперативно-службової діяльності ДПСУ та ефективність використання виділених бюджетних коштів.

При фінансовому плануванні оперативно-службової діяльності ДПСУ пропонується використовувати наступні методи: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, оптимізації, моделювання, метод коефіцієнтів, економіко-математичні, метод системного аналізу та синтезу, послідовний та інші.

Належна організація та проведення фінансового планування сприяє покращенню якості управління активами і джерелами їх формування, а також створює передумови фінансової стабільності у забезпеченні прикордонного відомства усіма ресурсами, необхідними для охорони державного кордону України.

Фінансове планування у бюджетній сфері починається у поточному році на наступний та два наступних за плановим. Основними елементами фінансового планування в ДПСУ є:

- формування попередніх показників проекту Державного бюджету України на наступний рік та послідовні два роки;
- доведення лімітів до органів ДПСУ та складання ними проектів кошторисів на наступний рік та два наступних;
- підготовка розрахунків доволіх служб щодо видатків на централізоване постачання;
- формування на їх основі бюджетного запиту ДПСУ;
- проект державного бюджету на наступний рік;
- формування розпису асигнувань за ДПСУ і кошторисів її органів та організація їх виконання і уточнення;
- складання і затвердження паспортів бюджетних програм.

Головний фінансово-плановий документ головного розпорядника бюджетних коштів – це бюджетний запит, який містить пропозиції з відповідними обґрунтуваннями щодо обсягу бюджетних коштів, необхідних для діяльності міністерства (відомства) на наступний бюджетний рік. Він розробляється на підставі плану діяльності головного розпорядника бюджетних коштів, складеного відповідно до завдань та функцій, визначених нормативно-правовими актами, виходячи з необхідності досягнення конкретних результатів за рахунок бюджетних коштів.

Таким чином, створення і функціонування цілісної системи бюджетного планування ДПСУ з практичної точки зору забезпечує виконання основних функцій і завдань прикордонного відомства в умовах обмеженості ресурсів з оптимізацією затрат на їх виконання та створює підґрунтя для розвитку та удосконалення довготермінового планування.

Методика управління ризиками.

Для проведення аналізу ризиків у ДПСУ застосовуються методи аналізу ризиків, які використовуються у спільній інтегрованій моделі аналізу ризиків (CIRAM). Вибір належного методу проведення аналізу ризиків (або поєднання методів) залежить від конкретного ризику.

Джерелами інформації щодо проведення аналізу ризиків є відомості, отримані Адміністрацією ДПСУ, регіональними управліннями та органами ДПСУ під час оперативно-службової діяльності, та від міжнародних організацій, прикордонних та інших уповноважених органів іноземних держав, відповідно до міжнародних угод, засобів масової інформації, у тому числі мережі Інтернет, та з інших джерел, а також результати стратегічного кримінального аналізу та власні аналітичні напрацювання.

За потреби використання під час проведення аналізу ризиків інформації (даних)

розвідувального, оперативно-розшукового характеру аналіз ризиків проводиться із залученням відповідних службових осіб структурного підрозділу органу ДПСУ.

Аналіз ризиків проводиться у такій послідовності (Інструкція, 2017):

- проведення оцінки загроз;
- проведення оцінки уразливості;
- проведення оцінки впливу;
- визначення рівня ризиків.

У разі наявності достатніх відомостей для прогнозування ризиків визначаються базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії розвитку обстановки на державному кордоні.

Методика воєнно-економічного аналізу.

Зростання економічних основ обороноздатності держави не можливо сьогодні уявити без ретельного аналізу проблем завчасної воєнно-економічної підготовки держави до війни та достатності забезпечення воєнних потреб. Підготовка до війни (конфлікту) в сучасних умовах вимагає високої ступені готовності та завчасної часткової або повної мобілізації національної економіки держави з подальшим переведенням її на режим функціонування під час воєнного стану. Одним із основних шляхів підвищення бойових можливостей ЗС є підтримання воєнно-технічної переваги над ймовірним противником. Вирішення такого завдання передбачає активне впровадження в систему оборонного планування методів прогнозування та комплексного вирішення основних проблем будівництва та розвитку ЗС України. Одним з перспективних методів планування є метод програмно-цільового планування, який використовується та удосконалюється в провідних країнах світу.

Однією з головних складових обороноздатності держави є її економічний потенціал. Економічний потенціал характеризує національну економіку України з боку наявних можливостей для виробництва необхідних державі матеріальних ресурсів.

Ці можливості визначаються робочою силою та засобами виробництва, які є основними структурними елементами економічного потенціалу. Економічні умови розвитку держави є основою розвитку країни як держави. Основними елементами економічного потенціалу є: населення країни як джерело трудових та мобілізаційних ресурсів (чисельність, професійність, культурно-технічний рівень, розташування); національні багатства – накопичені матеріальні цінності (запаси матеріальних засобів, майно; ресурси тощо); промисловість та її галузі (рівень техніки та технологій, потужності галузей виробництва тощо); сільське господарство (матеріально-виробнича база, джерела продовольства для ЗС та населення, розвиток агропромислового комплексу тощо); інфраструктура як сукупність матеріальних об'єктів національної економіки (шляхи сполучення, транспортні засоби, засоби зв'язку та інформаційні засоби, торгівля тощо); технічна база управління економікою (засоби адміністративно виробничого зв'язку, автоматизовані системи управління, засоби транспортування тощо).

Частина економічного потенціалу держави, яка може використовуватися для задоволення воєнних потреб за умов максимального напруження матеріальних, людських та фінансових ресурсів держави складає його воєнно-економічний потенціал (ВЕП). ВЕП характеризує воєнно-економічні можливості держави, які безпосередньо можуть бути використані для зміцнення обороноздатності та ведення війни.

Сукупність елементів, які складають матеріальні та духовні можливості держави, визначають його воєнний потенціал, який характеризує можливості держави утримувати та удосконалювати ЗСУ, підвищувати їх боєздатність, поповнювати навченими кадрами, забезпечувати сучасним ОВТ та іншими матеріальними засобами у мирний час.

Основними складовими воєнного потенціалу є:

- кількість та якість ОВТ;

- забезпеченість військ матеріальними та фінансовими ресурсами відповідно до потреб;
- кількість особового складу;
- морально-психологічна готовність особового складу;
- підготовленість особового складу до вирішення завдань за призначенням (виучка);
- наявність навчених та готових до мобілізації резервів;
- структура ЗСУ з погляду співвідношення військової техніки та особового складу в них, відповідність організаційних форм вимогам сучасної війни;
- рівень розвитку воєнного мистецтва та розроблення воєнної доктрини держави, ступінь їх відповідності реальній дійсності та вимогам воєнної практики;
- ступінь підготовленості командних кадрів, та їх вміння управляти військами;
- рівень бойової готовності ЗСУ;
- мобілізаційні можливості держави (Семененко та інші, 2017).

В основі науково-методичного апарату відповідно до концепції покладається метод SWOT – аналізу, метод мережевого планування та управління, метод гілок та меж, моделі оцінювання ефективності та якості ОСД на різних рівнях управління ДПСУ під час виконання завдань воєнного та правоохоронного характеру.

5. Висновки

Таким чином, вперше розроблена концепція планування оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби України, яка базується на поєднанні підходів до планування на основі результатів, методиці планування на основі спроможностей та бюджетного планування. Новизна концепції полягає у комплексному врахуванні загроз прикордонній безпеці, стандартизації прогнозованих результатів планування, спроможностей для їх досягнення, забезпеченості ресурсами.

Концепція визначає запровадження системи планування на всіх рівнях управління, яка забезпечить ефективне виконання Державною прикордонною службою України завдань за призначенням.

6. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

7. Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Руснак, І. С., Петренко, А. Н., Яковенко, А. В., Романюк, І. М., & Кохно, В. Д. (2017). Оборонне планування на основі спроможностей: особливості та перспективи впровадження. *Наука і оборона*, (2), 3–10. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-2-3-10>
2. Горбулін, В. П., & Крикун, П. М. (2017). Розвиток оборонного планування як складової національної системи планування у сфері безпеки і оборони

References

1. Rusnak, I. S., Petrenko, A. N., Yakovenko, A. V., Romaniuk, I. M., & Kokhno, V. D. (2017). *Oboronne planuvannya na osnovi spromozhnostey: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennya. Nauka i oborona*, (2), 3–10. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-2-3-10>
2. Horbulin, V. P., & Krykun, P. M. (2017). *Rozvytok oboronnoho planuvannya yak skladovoyi natsional'noyi systemy planuvannya u sferi bezpeky i oborony*

за умов наближених до процедур та стандартів НАТО: аналітична записка. Київ: НІСД.

za umov nablyzhenykh do protsedur ta standartiv NATO: analitychna zapyska. Kyiv: NISD.

3. Буняк, О. В., Бондарь, Р. Г., & Романюк, І. М. (2017). Проблеми розвитку спроможностей сил оборони. Проблеми формування ефективної політики, системи планування і управління ресурсами в секторі оборони з використанням сучасних євроатлантичних підходів. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 бер. 2017 р. Київ, НУОУ, 16-19.*
3. Bunyak, O. V., Bondar', R. H., & Romanyuk, I. M. (2017). Problemy rozvytku spromozhnostey syl oborony. Problemy formuvannya efektyvnoyi polityky, systemy planuvannya i upravlinnya resursamy v sektori oborony z vykorystanniam suchasnykh yevroatlantychnykh pidkhodiv. *Materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 24 ber. 2017 r. Kyiv, NUOU, 16–19.*
4. Романченко, І. С., Богданович, В. Ю., Деніскін, М. М., & Крикун, П. М. (2017). Стан і перспективи розвитку системи оборонного планування в Збройних Силах України. *Наука і оборона, (1), 25-30.*
4. Romanchenko, I. S., Bohdanovych, V. Y., Dieniezhkin, M. M., & Krykun, P. M. (2017). Stan i perspektyvy rozvytku systemy oboronnoho planuvannya v Zbroynykh Sylakh Ukrayiny. *Nauka i oborona, (1), 25-30.*
5. Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How-to Guide. Global Affairs Canada. 2016. Retrieved October 20, 2022. URL : https://www.international.gc.ca/worldmonde/assets/pdfs/fundingfinancemnt/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-en.pdf
5. Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How-to Guide. Global Affairs Canada. 2016. Retrieved October 20, 2022 Available from : https://www.international.gc.ca/worldmonde/assets/pdfs/fundingfinancemnt/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-en.pdf
6. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін.; за заг. ред. д. військ. н. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 274 с.
6. Pavlikovs'kyi, A., & Frolov, V. *Oboronna reforma: systemnyy pidkhid do oboronnoho menedzhmentu: monohrafiya.* Kyiv. 2020. 274 p.
7. Про затвердження Інструкції з проведення аналізу ризиків у Державній прикордонній службі України. 2017. Retrieved October 15, 2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0091-18#Text>
7. Pro zatverdzhennya Instruksiyi z provedennya analizu ryzykiv u Derzhavniy prykordonnii sluzhbi Ukrayiny [On the approval of the Instructions for carrying out risk analysis in the State Border Service of Ukraine]. 2017. Retrieved October 15, 2022. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0091-18#Text>
8. Bratko, A., & Bilovskyi, O. (2022). The work of government agencies to assess the vulnerability of the state border protection system. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security», 12(1), 30-39.* <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.1.4>
8. Bratko, A., & Bilovskyi, O. (2022). The work of government agencies to assess the vulnerability of the state border protection system. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security», 12(1), 30-39.* <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.1.4>
9. Bratko, A., Datskov, A., & Bereziuk, V. (2021). Current issues of ensuring the planning of
9. Bratko, A., Datskov, A., & Bereziuk, V. (2021).

- operational and service activities of the State Border Guard Service of Ukraine. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 11(6), 64-73. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.6.5>
10. Семененко, О. М., Бойко, Р. В., Водчиць, О. Г., Добровольський, Ю. Б., Бердочник, Д. В., & Ярошенко, А. В. (2017). Основні методологічні аспекти воєнно-економічного забезпечення обороноздатності держави: теорія та практика. *Системи озброєння і військова техніка*, (3), 165-175.
- Current issues of ensuring the planning of operational and service activities of the State Border Guard Service of Ukraine. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 11(6), 64-73. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.6.5>
10. Semenenko, O. M., Boyko, R. V., Vodchyts', O. H., Dobrovols'kyi, YU. B., Berdochnyk, D. V., & Yaroshenko, A. V. (2017). Osnovni metodolohichni aspekty voyenno-ekonomichnoho zabezpechennya oboronozdatnosti derzhavy: teoriya ta praktyka. *Systemy ozbroynennya i viys'kova tekhnika*, (3), 165-175.