

Метод стратегічного управління розвитком прикордонного безпекового середовища України

A method of strategic management of the development of the border security environment of Ukraine

Ігор Левадний^A

директор Департаменту персоналу, e-mail: Igorlevadny66@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8583-0489

Олег Боровик^A

д. тех. н., професор, заступник начальника відділу, e-mail: bov_nadpsu@ukr.net, ORCID: 0000-0003-3691-662X

Дмитро Купрієнко^B

Corresponding author: д. військ. н., професор, начальник відділу, e-mail: dakupriyenko@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4086-1310

Анатолій Мисик^B

д. військ. н., професор, професор кафедри, e-mail: tmysyk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2378-9887

Ihor Levadnyi^A

Director of the Personnel Department, e-mail: Igorlevadny66@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8583-0489

Oleh Borovyk^A

Dr of Technical Sciences, Professor, Deputy Head of the Department, e-mail: bov_nadpsu@ukr.net, ORCID: 0000-0003-3691-662X

Dmytro Kupriyenko^B

Corresponding author: Dr of Military Sciences, Professor, Head of the Department, e-mail: dakupriyenko@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4086-1310

Anatoliy Mysyk^B

Dr of Military Sciences, Professor, Professor of the Department, e-mail: tmysyk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2378-9887

^AАдміністрація Державної прикордонної служби України, м. Київ, Україна

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

^A Administration of the State Border Guard Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^B Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, Ukraine

Received: November 2, 2023 | Revised: December 25, 2023 | Accepted: December 31, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.6.16

Мета роботи: розроблення методу стратегічного управління розвитком прикордонного безпекового середовища України.

Метод: аналіз; узагальнення; порівняння; абстрагування; SWOT-аналіз.

Результати дослідження: є: аналіз теоретичних основ обґрунтування концепції прикордонної безпеки з урахуванням особливостей міждержавних відносин з суміжними державами; постановка задачі розроблення методу стратегічного управління розвитком прикордонного безпекового середовища України; опис методу вирішення досліджуваної задачі; оцінювання теоретичних засад методу вирішення досліджуваної задачі; опис технології вирішення досліджуваної задачі та оцінювання ілюстративного прикладу застосування запропонованого методу.

Теоретична цінність дослідження: полягає у розробленні методу стратегічного управління розвитком прикордонного безпекового середовища України

Практична цінність: полягає у тому, що запропонований метод стратегічного управління розвитком прикордонного безпекового середовища України є одним із можливих дієвих механізмів у діяльності суб'єктів забезпечення прикордонної безпеки України.

Цінність дослідження: метод стратегічного управління розвитком прикордонного безпекового середовища України розроблено вперше.

Обмеження дослідження: розроблений метод не призначено для обґрунтування концепції прикордонної безпеки та стратегії розвитку прикордонного безпекового середовища у прикордонному морському та повітряному просторах України.

Тип статті: Теоретико-концептуальний.

Purpose: development of the strategic management method of Ukraine border security environment evolution.

Method: analysis of sources; generalization; comparison; abstraction; SWOT-analysis.

The results of the study: are analysis of theoretical foundations of the concept of border security substantiation, taking into account the peculiarities of interstate relations with neighboring states; setting the task of developing a method of strategic management of Ukraine border security environment development; description of solving the researched problem method; evaluation of solving the researched problem method theoretical foundations; description of the technology for solving the researched problem and evaluation of an illustrative example of the proposed method application.

Theoretical implications: lies in developing a method of strategic management of Ukraine border security environment evolution.

Practical implications: lies in the fact that the proposed method of strategic management of Ukraine border security environment development is one of the possible effective mechanisms in the activities of ensuring border security of Ukraine subjects.

Value: the method of strategic management of Ukraine border security environment evolution was developed for the first time.

Limitations of the study: Developed method is not intended to substantiate the concept of border security and the strategy of developing the border security environment in the border sea and air spaces of Ukraine.

Papertype: Theoretical and conceptual.

Ключові слова: SWOT-аналіз, безпекове середовище, концепція, метод, національна безпека, прикордонна безпека, стратегія.

Key words: SWOT analysis, security environment, concept, method, national security, border security, strategy.

1. Вступ

На даний час Українські народ і держава протистоїть найбільшій загрози, яка може виникнути на шляху історичного розвитку, – загрози знищення української державності та нації.

В умовах воєнного стану, запровадженого в державі з 24 лютого 2022 року, відчуття захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз набуло особливого значення. Більшість таких загроз має системний характер і потребує відповідної активної протидії.

Можливості розбудови України в період воєнного стану та повоєнний період безпосередньо пов'язані з усвідомленням людиною, суспільством і державою необхідності формування середовища життєдіяльності з достатнім ступенем безпечності. Особливої ваги цей фактор набуває у прикордонному просторі України, який є суміжним з прикордонними просторами інших держав.

Розвиток безпекового середовища є процесом цілеспрямованої консолідації зусиль різних інституцій держави, громадянського суспільства та міжнародної спільноти.

Так, наприклад, на важливість питань розвитку безпекового середовища держави та увагу, яка приділяється йому Міністерством внутрішніх справ України (МВС) й Адміністрацією Державної прикордонної служби України (ДПСУ), зокрема вказує таке.

У березні 2023 року МВС започатковано проєкт щодо опрацювання нормативно-правового акта з питань формування безпекового середовища (НПА). До його виконання долучено і ДПСУ. Зокрема, Адміністрацією Держприкордонслужби було опрацьовано пропозиції щодо утворення робочої групи з розроблення проєкту НПА та складу робочої підгрупи з питань проведення огляду громадської безпеки та цивільного захисту для проведення оцінки стану безпекового середовища, визначення процесів, факторів і загроз, які впливають на безпекове середовище, їх можливих наслідків та визначення ризиків у діяльності органів системи МВС.

Наступним кроком у цьому напрямі стало формування Плану практичних заходів із формування безпекового середовища України, доручення щодо якого ДПСУ отримала від МВС у травні 2023 року.

На виконання зазначеного доручення Адміністрацією ДПСУ було опрацьовано пропозиції щодо проєкту Переліку деталізованих заходів з реалізації ДПСУ, іншими центральними органами виконавчої влади, органами державної влади та органами місцевого самоврядування завдань із формування безпекового середовища України. Крім цього, Адміністрацією ДПСУ було розроблено і пропозиції щодо проєкту Закону України "Про організаційно-правові засади формування безпекового середовища в Україні".

2. Теоретичні основи дослідження

2.1. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Очевидно, що якість виконання завдання розвитку безпекового середовища держави безпосередньо залежить від його наукового супроводу. Саме цим пояснюється той факт, що наукові аспекти розвитку такого проєкту аналізуються паралельно з організаційними аспектами. Підтвердженням цього є наукові праці [1-5], в яких досліджено ряд передумов розвитку прикордонного безпекового середовища.

Зокрема, у роботі [1] (Левадний І. А., Купрієнко Д. А. та ін., 2023) систематизовано базові передумови для наукового обґрунтування напрямів розбудови системи прикордонної безпеки (ПБ) як механізму розвитку прикордонного безпекового середовища (ПБС) держави. Детерміновано поняття безпекового середовища держави та окремих аспектів його розвитку, національної, державної, воєнної, прикордонної безпеки та безпеки державного кордону

(ДК). Оцінено систему забезпечення ПБ у структурно-функціональному відношенні та контекст ПБ через призму безпекового середовища. Визначено доцільний підхід до оцінювання стану ПБ та розподілу завдань із її забезпечення за різними суб'єктами. Проведено ретроспективний аналіз механізмів забезпечення ПБ крізь призму історичного розвитку прикордонного відомства.

У науковій статті [2] (Левадний І. А., Купрієнко Д. А. та ін., 2023) проведено аналіз розвитку національного та регіонального ПБС провідних держав світу та оцінено можливість його використання в Україні. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки: розвиток ПБС держав світу відбувається під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх умов і чинників, який виявляється у пошуку та встановленні раціонального балансу між бар'єрною та контактною функціями ДК; для України нагальним є виконання завдань щодо планової «вбудови» її національної системи ПБ у регіональну систему ПБ ЄС, забезпечення інтероперабельності для майбутньої оперативної та технічної взаємодії між системами інтегрованого управління кордонами (ІУК) України та ЄС; розвиток ПБС держави суттєво залежить від врахування загроз воєнного та терористичного характеру на ДК з російською федерацією (рф) та республікою білорусь (рб); формування перспективної системи забезпечення ПБ має здійснюватися із урахуванням: необхідності забезпечення її адаптивності до істотно диференційованих умов ПБС; необхідності корегування системи НПА України, що регламентують діяльність ДПСУ та створення її відповідних спроможностей.

Існують і інші наукові праці, в яких досліджувалися питання забезпечення безпеки України в її прикордонному просторі. До числа таких, зокрема, можна віднести роботи [3-12]. Їх науковий аналіз через призму досліджуваної проблеми було проведено в роботі [1] (Левадний І. А., Купрієнко Д. А. та ін., 2023).

2.2. Теоретичні засади методу вирішення досліджуваної задачі

Допущення:

1) під управлінням розвитком ПБС ми розуміємо здійснення комплексу планованих заходів, спрямованих на забезпечення ПБ (тобто на досягнення її прийнятного рівня) відповідно до доцільної стратегії у межах визначеної концепції;

2) прикордонне безпекове середовище України є достатньо диференційованим у просторі та динамічним у часі. Це обумовлює нераціональність застосування єдиного (типового) підходу забезпечення ПБ на різних ділянках ДК та у різних історичних межах, адже концепції і стратегії мають відповідати існуючим та прогнозованим умовам, що формуються множиною чинників, зокрема воєнно-політичного, криміногенного, соціально-економічного, культурно-гуманітарного, фізико-географічного та іншого характеру. Натомість, застосування на стратегічному рівні типового концептуального підходу для всього прикордонного простору може призвести до низки проблемних питань на регіональному (оперативному) та локальному (тактичному) рівнях, зокрема до помилок у рішеннях на здійснення оперативно-службової діяльності; рішень, які в межах типового підходу не можуть бути повноцінно виконані; нераціонального планування та використання ресурсів.

Отже, для обґрунтування концепції ПБ і стратегії її забезпечення (розвитку ПБС) в диференційованих умовах необхідні відповідні методичні рекомендації, які би "адресно" (на умовно однорідних ділянках відповідальності) дозволили визначити спектр актуальних завдань і необхідні для їх виконання ресурси й технології. Тому виходимо з того, що адекватність системи забезпечення ПБ має визначатися її відповідністю множині умов і чинників, притаманних визначеній ділянці прикордонного простору, з урахуванням їх зміни протягом прогнозованого періоду часу, на який здійснюється проектування цієї системи.

Так, прикладом підтвердження об'єктивності просторової диференціації і часової динаміки ПБС може слугувати вплив на стан ПБ збройної агресії і гібридних дій рф з лютого 2014 року і дотепер, внаслідок яких:

- зазнали тимчасової окупації прикордонні області України, які прилягають до рф і рб, а також Автономна Республіка Крим і місто Севастополь;
- відбулася втрата контролю над значною частиною ДК і морської акваторії України;
- було припинено легітимний транскордонний рух через українсько-російський і українсько-білоруський ДК, закрито повітряний простір України для цивільних літаків, суттєво обмежено прохід суден і створено перешкоди судноплавству в морських акваторіях України.

При цьому, до лютого 2014 року на ділянці ДК з рф і рб пропуск легітимних транскордонних потоків осіб, транспортних засобів та вантажів здійснювався майже безперешкодно, з мінімальними прикордонними формальностями.

Іншим підтвердженням об'єктивності просторової диференціації і часової динаміки ПБС може слугувати обстановка, що склалася на ділянках ДК України з державами-членами ЄС. Там, де колись була "залізна завіса", відповідно до визначеного у Конституції України стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в Організації Північноатлантичного договору, відбувається поступове зниження прикордонної бар'єрності за рахунок лібералізації візового режиму та імплементації поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі [13-14]. І це вже призвело до суттєвого зростання транскордонних потоків. Отже, на південно-західному кордоні України прикордонний простір набуває ознак особливого динамічного політичного, соціального і економічного простору, сповненого потенціалу для взаємодії та співробітництва між різними групами соціальних суб'єктів: людей, суспільств (мешканців прикордоння, громадських об'єднань, суспільно-політичних рухів тощо) та суб'єктів міжнародних відносин (держав, їх регіональних об'єднань (союзів), міжнародних урядових та неурядових (недержавних) організацій, учасників зовнішньоекономічної діяльності тощо). Тобто у такому прикордонному просторі здійснюється реалізація життєво важливих інтересів різних національних, іноземних і міжнародних суб'єктів, що забезпечує прогресивний демократичний розвиток держав, а також належні умови життєдіяльності та добробуту людей.

Диференціація прикордонного простору може визначатися за багатьма ознаками, зокрема на основі типології кордонів і прикордонь. Останні можуть бути оцінені з таблиць 1, 2 [15] (Купрієнко Д. А., Дем'янюк Ю. А. та ін., 2014).

Таблиця 1 – Типологія кордонів держав

Типологічна ознака	Тип кордону
За статусом визнання	Офіційні державні кордони
	Кордони територіальних вод
	Формально недержавні кордони
За конфігурацією (за способом проведення)	Звивисті та ламані
	Геометричні
	Астрономічні
За простором утворення	Сухопутні
	Кордони вод
	Повітряні

Таблиця 2 – Типологія прикордоння

Типологічна ознака	Тип прикордоння
В залежності від домінуючої функції	Відкриті
	Закриті
За типом контактної зони	Перехідні
	Стикові
	Фронтирні
За причиною утворення	Історично обумовлені
	Політично обумовлені
За кількістю соціокультурних спільнот, що граничать	Бікультурні
	Полікультурні

Типологічна ознака	Тип кордону	Типологічна ознака	Тип прикордоння
	Кордони надр	За ступенем культурної дистанції між соціокультурними спільнотами, що граничать	Культурно-варіативні
За походженням, історією та тривалістю існування	Антецедентні, або піонерні		Культурно-конфронтуючі
	Накладені	За ступенем домінування однієї із сторін, що граничать	Соціально-симетричні
	Субсеквентні, або січені, або наступні		Соціально-асиметричні
	Реліктові	За ступенем політичної конфліктності між сторонами, що граничать	Конфліктні
	Нові, або пострадянські		Безконфліктні
	Старі	За географічним фактором	Географічно розділені
Природні	Географічно нерозділені		
За географічним критерієм (з XIX ст.)	Штучні		
За функціональним критерієм	Бар'єрні (відчужувані, або фронтальні, або закриті, або жорсткі, або Border)		
	Фільтраційні (напівпрозорі, або напівпроникні, або гібридні)		
	Контактні (відкриті, або м'які, або Frontier)		
За характером взаємодії держав	З екстенсивною (кількісною) взаємодією		
	З інтенсивною (якісною) взаємодією		

Джерело: [15].

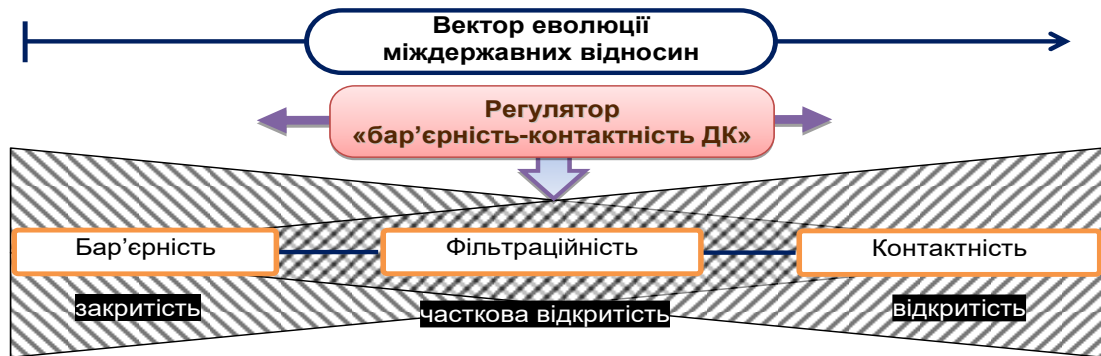
Слід зауважити, що провести (в інтересах цього дослідження) однозначну диференціацію за вказаними ознаками реального ДК та прикордоння досить складно, оскільки, по-перше, їх «чистих» типів практично не існує, а комбінації різних типів породжують складні політичні та соціокультурні утворення, що мають множину варіантів свого виникнення й розвитку. Значна кількість типологічних ознак призводить до громіздкої розгалуженої характеристики прикордонного простору. По-друге, такі ознаки мають опосередкований вплив на формування концепції ПБ і стратегії розвитку ПБС, оскільки наведена типологія здебільшого має констатувальний характер та не відображає особливості зовнішньої політики України щодо кожної суміжної держави.

Отже, доцільність використання тієї чи іншої типології повинна визначатися конкретними завданнями й галузевою специфікою дослідження.

На наш погляд, більш системною характеристикою, яку можна використати для обґрунтування концепції ПБ і стратегії розвитку ПБС, є стан міждержавних відносин (МДВ) як категорія і предмет міжнародного права.

Дослідженню МДВ присвячено низку досліджень, зокрема працю [16] (Журба І. Є., 2008) польського вченого Т. Комарницького. У цій роботі вчений диференціював шість фаз, за допомогою яких можна моделювати МДВ.

При цьому, слід констатувати, що фази МДВ мають безпосередній зв'язок із рівнями бар'єрності (закритості) та контактності (транспарентності, прозорості) ДК, які, у свою чергу, відображають поточні національні інтереси у прикордонній сфері, обумовлюють прикордонну політику та можуть слугувати підґрунтям для обґрунтування окремих підходів до управління розвитком ПБС. Механізми регулювання фундаментальних функцій ДК (бар'єрності, контактності та фільтраційності) наведено на рис. 1.



а)



б)

Джерело: удосконалено з [18]

Рисунок 1 – Співвідношення фундаментальних функцій ДК
а) лінійна залежність (синхронні регулятори); б) нелінійна залежність (асинхронні регулятори)

Разом із тим, у роботі [17] (Купрієнко Д. А., 2016) зазначений перелік фаз обґрунтовано доповнено початковою фазою (за повного розриву чи відсутності МДВ) і завершальною фазою (з усуненням усіх перепон у міждержавній взаємодії). Отже удосконалена система фаз еволюції МДВ має такий зміст:

I – транскордонного сполучення немає, кордони повністю бар'єрні й охороняються мілітарно;

II – знижується військова функція кордонів, у той же час відновлюється їх суспільно-економічне значення;

III – зменшення мілітарного бар'єра при стабільності економічного (мита) і суспільного (паспорти, візи) значення кордонів;

IV – економічне та суспільне значення кордонів втрачається у зв'язку з лібералізацією (зменшенням державного контролю) закордонної торгівлі й паспортної політики, однак залишаються візовий режим і контроль за пересуванням через кордони (із цієї фази починається економічна інтеграція);

V – відбувається подальша лібералізація товарного обороту, а також запровадження безвізового переміщення з дотриманням відносного контролю за переміщенням через кордони;

VI – повна лібералізація товарного обороту, а також повна свобода переміщення через кордони; прикордонний контроль максимально спрощений і обмежений;

VII – повна лібералізація товарного обороту, а також повна свобода переміщення через кордон з дотриманням спрощеного та обмеженого контролю на кордонах;

VIII – повна ліквідація контролю на кордонах, а переміщення через нього може відбуватися у будь-якому місці і в будь-який час.

Класифікуючі чинники, що створюють зазначені у фазах МДВ перепони, виділимо такі види прикордонної бар'єрності:

- 1) ландшафтна (природні перешкоди);
- 2) мілітарна (інженерні споруди та загородження оборонного значення);
- 3) фізична (інженерні споруди та загородження правоохоронного значення);
- 4) демографічна (слабка заселеність прикордонних територій, що знижує інтенсивність транскордонної взаємодії);
- 5) комунікаційна (недостатня розвиненість транскордонних і транснаціональних комунікаційних шляхів);
- 6) адміністративно-правова (дія державних інститутів або норм, що ускладнює транскордонне і транснаціональне сполучення);
- 7) соціокультурна (відмінності, що створюють для більшості представників однієї держави відносно представників іншої несприятливе або чуже соціокультурне середовище);
- 8) економічна (несприятливі економічні чинники у сфері транскордонної і транснаціональної взаємодії).

У багатьох випадках прикордонна бар'єрність є комбінацію окремих чинників.

Разом із тим, еволюцію МДВ можна інтерпретувати як наслідок зміни рівня транспарентності ДК у напрямі від його бар'єрності до контактності. Тобто, виявляється взаємозв'язок між фазами МДВ та видами прикордонної бар'єрності. Наукове обґрунтування цієї залежності сприятиме адекватності вибору концепції забезпечення ПБ з конкретними суміжними державами.

Більш детально аспекти концепції прикордонної безпеки в контексті теорії міжнародних відносин, а також аналітичні та графічні залежності її забезпечення, подано у статтях [18; 19] (Купрієнко Д. А., 2016).

Далі на рис. 2 узагальнено вище зазначені теоретичні аспекти як взаємозв'язок між фазами МДВ та притаманними їм характеристиками МДВ, основними функціями ДК, рівнями прикордонної бар'єрності/контактності, видами прикордонної бар'єрності, назвами окремих концепцій ПБ, критеріями її забезпечення.

Загалом така інформація є необхідною для вибору окремої концепції ПБ у прикордонному просторі з конкретною суміжною державою або групою споріднених за фазовою ознакою держав. При цьому, вибір концепції ПБ у прикордонному морському та повітряному просторах України може здійснюватися на основі результатів аналізу ризиків, а не на основі фаз МДВ. У подальшому в цій статті у межах обраної концепції ПБ буде обґрунтовано відповідну стратегію розвитку ПБС.

Фази МДВ	I, II	III	IV, V	VI, VII	VIII
Характеристика МДВ	Конфліктні	Конкурентні			Дружні
Основні функції ДК	Бар'єрна	Фільтраційна			Контактна
Рівень прикордонної бар'єрності (позначено штрихами) та контактності (позначено стрілками) ДК					
Прикордонні бар'єрності:					
ландшафтна;	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
мілітарна;	+	-	-	-	-
фізична;	+	+	-	-	-
демографічна;	+	+/-	-	-	-
комунікаційна;	+	-	-	-	-
адміністративно-правова (інституційна);	+	+	+	+/-	-
соціокультурна;	+	+/-	+/-	+/-	-
економічна.	+	+	+/-	-	-
Назви окремих концепцій прикордонної безпеки між суміжними державами	Державні кордони закриті: "Прикордонні стіни", "Залізна завіса"	Державні кордони відкриті, але добре контрольовані та захищені: "Інтегроване (комплексне, координоване, узгоджене, спільне) управління кордонами" "Безпечні (захищені) та розумні кордони"			Державні кордони повністю відкриті між державами-членами регіонального об'єднання: "Світ без кордонів"
Критерії забезпечення ПБ	$B \rightarrow \max$ $K \rightarrow \min$	$B \rightarrow \max$ $K \rightarrow \max$			$B \rightarrow \min$ $K \rightarrow \max$

Джерело: удосконалено з [18]

Рисунок 2 – Схема вибору концепції ПБ залежно від фази МДВ
(Б – бар'єрність, К – контактність)

Підходи до функціонального моделювання транспарентності ДК відповідно до обраних концепцій можна оцінити з роботи [17] (Купрієнко Д. А., 2016).

На основі аналізу воєнно-політичної обстановки та зовнішньої політики України поточні та прогнозовані фази її відносин з суміжними державами можна представити у вигляді табл. 3.

Таблиця 3 – Фази міждержавних відносин України з суміжними державами

Суміжна з Україною держава	Фаза міждержавних відносин		
	поточна	прогнозована	
		на 5 років	на 10 років
<i>Держави-члени ЄС</i>	-	-	-
Республіка Польща	IV-V	VI	VII
Словацька Республіка	IV-V	VI	VII
Угорщина	IV-V	VI	VII
Румунія	IV-V	VI	VII
<i>Держави-члени СНД</i>	-	-	-
Республіка Молдова (за виключенням придністровського сегменту)	IV	IV	V
Республіка Молдова (у межах придністровського сегменту)	II	III*	IV*
		*За умов звільнення від окупації придністровського сегменту	
республіка білорусь	I	I	II
російська федерація	I	I	I

Джерело: розроблено вперше

Крім розглянутих фаз МДВ на реалізацію обраної концепції ПБ суттєвий вплив має варіант організації діяльності суб'єктів забезпечення ПБ (інтегрованого управління кордонами, сил безпеки і сил оборони) та реалізації їх спроможностей відповідно до законодавства України та відповідних керівних документів. Так, на нашу думку доцільно виділити три основних варіанти організації діяльності суб'єктів забезпечення ПБ, а саме: у повсякденних умовах, в умовах ускладнення обстановки, в умовах воєнного стану.

При цьому, ускладнення обстановки на ділянці відповідальності характеризується таким станом охорони кордону, коли є загроза незаконної зміни проходження лінії ДК та порушення його режиму; виникнення надзвичайних і кризових ситуацій на ДК. У разі ускладнення обстановки охорона ДК здійснюється посилено. Крім того, за рішенням відповідних керівників, в залежності від масштабу ускладнення, можуть проводитися спеціальні заходи з метою усунення причин та ліквідації наслідків ускладнення обстановки.

В умовах ускладнення обстановки в органах охорони ДК проводяться оперативно-профілактичні та спеціальні заходи, локальні (точкові) дії. Крім того, в регіональних управліннях ДПСУ, коли сил та засобів органів охорони ДК не вистачає, та існує потреба у втручанні та керівництві з боку регіонального управління й залученні відповідних резервів – прикордонні операції.

Зазначені заходи здійснюються одночасно з виконанням постійних завдань з охорони ДК і з опорою на існуючу побудову охорони ДК, з залученням резервів ДПСУ різних рівнів, підрозділів правоохоронних органів та інших відомств відповідно до планів взаємодії.

3. Постановка проблеми

Однак, суттєве проблемне питання полягає у тому, що на сьогодні відсутні нормативні положення щодо обґрунтування раціонального підходу стратегічного розвитку прикордонного безпекового середовища України.

Незважаючи на значну увагу науковців, приділену питанням пошуку напрямів і механізмів забезпечення складових національної безпеки, комплексні інструментальні механізми розвитку ПБС України та управління ним не досліджено.

Зважаючи на зазначене, **метою статті** є розроблення науково-методичного інструментарію стратегічного управління розвитком ПБС України.

4. Методологія

Для досягнення визначеної мети вбачається за доцільне:

- здійснити постановку задачі, що визначається метою статті;
- здійснити опис методу вирішення досліджуваної задачі;
- оцінити теоретичні засади методу вирішення досліджуваної задачі;
- здійснити опис технології вирішення досліджуваної задачі та оцінити ілюстративний

приклад застосування запропонованого методу.

Постановка задачі.

Задано початкові умови:

1) загальна схема вибору концепції ПБ (див. рис. 2), базовими елементами якої є фази МДВ із суміжними державами, притаманні їм характеристики МДВ, основні функції ДК, рівні прикордонної бар'єрності/контактності, види прикордонної бар'єрності, назви окремих концепцій ПБ, критерії її забезпечення;

2) поточний стан ПБС з кожною із суміжних держав, що характеризується певною фазою МДВ (див. табл. 3);

3) прогноз щодо розвитку ПБС з суміжними державами (прогнозована фаза МДВ) на визначений період часу (див. табл. 3);

4) можливі варіанти організації діяльності суб'єктів забезпечення ПБ та реалізації їх спроможностей відповідно до законодавства України та відповідних керівних документів: у повсякденних умовах, в умовах ускладнення обстановки, в умовах воєнного стану.

Необхідно з урахуванням даних щодо пп. 1-4 початкових умов обрати раціональну концепцію ПБ та з її урахуванням обґрунтувати стратегію розвитку ПБС (забезпечення ПБ), тобто доцільну сукупність рішень, які б забезпечували оптимальний безпековий рівень у прикордонному просторі з кожною із суміжних держав (далі – на окремій ділянці ДК).

Опис методу вирішення досліджуваної задачі.

Алгоритм методу вирішення досліджуваної задачі може бути оцінений з табл. 4 та полягає у заповненні окремих комірок в послідовності слідування стовпців цієї таблиці.

Таблиця 4 – Визначення раціональної стратегії розвитку ПБС

Окремі ділянки ДК (суміжні держави) (i)	Умови на окремій ділянці ДК (j)	Фаза МДВ		Концепція ПБ; вид прикордонної бар'єрності; критерій забезпечення ПБ		Інформація щодо окремої ділянки ДК для проведення SWOT-аналізу				Множина стратегій розвитку ПБС (k)				Результат вибору раціональної стратегії розвитку ПБС (i,j,k)	
						Характеристики внутрішнього середовища		Характеристики зовнішнього середовища							
						поточна	прогнозована	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози	1	2		3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	1														Одна із стратегій 1.1.1-1.1.4
	2														Одна із стратегій 1.2.1-1.2.4
	3														Одна із стратегій 1.3.1-1.3.4
2	1														Одна із стратегій 2.1.1-2.1.4
	2														Одна із стратегій 2.2.1-2.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	3													Одна із стратегій 2.3.1-2.3.4
...														...
n	1													Одна із стратегій n.1.1-n.1.4
	2													Одна із стратегій n.2.1-n.2.4
	3													Одна із стратегій n.3.1-n.3.4

Джерело: розроблено вперше.

***Примітка:**

- i, j, k* – умовне позначення обґрунтованої стратегії ПБ:
i – номер окремої ділянки ДК ($i=1,2,\dots,n$);
j – номер умов на ДК ($j=1,2,3$): 1 – умови повсякденної діяльності; 2 – ускладнення обстановки; 3 – умови воєнного стану. Кожна стратегія розвитку ПБС для окремої ділянки змістовно включає всі означені умови *j*;
k – номер стратегії ($k=1,2,3,4$): 1 – сильні сторони – можливості (max-max); 2 – слабкі сторони – можливості (min-max); 3 – сильні сторони – загрози (max-min); 4 – слабкі сторони – загрози (min-min).

5. Результати

Наведені теоретичні засади і опис методу вирішення досліджуваної задачі дозволяють оцінити технологію її вирішення.

Для такої оцінки слід врахувати, що 1, 3, 4-й стовпці табл. 4 заповнюються з табл. 3 з урахуванням досліджуваного прогностичного періоду. Для заповнення 5 і 6 стовпців табл. 4 необхідно використати дані з рис. 1 щодо характеристики відповідної фази МДВ, а саме, притаманні їй види прикордонної бар'єрності, концепцію та критерії забезпечення ПБ, інші відомості (за необхідності).

Заповнення 7-10-го стовпців табл. 4 у рамках SWOT-аналізу для окремої ділянки ДК може бути здійснене на основі проведення оцінювання елементів ПБС з урахуванням методики стратегічного аналізу. Така методика передбачає проведення аналізу: загальної характеристики елементів воєнно-географічного поділу території; воєнно-політичних умов; воєнно-економічних умов; фізико-географічних умов; екологічних та санітарно-епідеміологічних умов; інфраструктури; спроможностей ДПСУ та інших суб'єктів забезпечення ПБ.

Оцінювання спроможностей ДПСУ та інших суб'єктів забезпечення ПБ здійснюється відповідно до Порядку проведення оборонного огляду Міністерством оборони (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 № 941), Методичних рекомендацій з організації та проведення оборонного огляду, затверджених Міністром оборони України 7 червня 2019 року (затверджено наказом Міністерства оборони України від 10 червня 2019 № 9262/з), а також вимог наказу Міністерства внутрішніх справ України від 19.05.2023 № 420 "Про затвердження переліку спроможностей Міністерства внутрішніх справ України".

Результат застосування SWOT-аналізу полягатиме у визначенні можливих стратегій (стовпці 11-14 табл. 4) і вибору доцільної стратегії, якою варто керуватися для забезпечення ПБ на окремій ділянці ДК (стовпець 15 табл. 4).

Відповідно до обраної стратегії (стовпець 15 табл. 4) у подальшому має визначитися комплекс завдань і заходів, спрямований на визначення необхідних ресурсів всіх видів, їх

раціональний просторово-часовий розподіл і використання в інтересах захисту національних інтересів на кожній окремій ділянці ДК в повсякденних умовах, умовах ускладнення обстановки та умовах воєнного стану.

Продемонструємо застосування методики стратегічного аналізу сегменту ДК на прикладі українсько-білоруської ділянки ДК. При цьому зафіксуємо лише висновки за кожним із наведених розділів.

Щодо загальної характеристики елементів воєнно-географічного поділу території:

1. Українська та білоруська нації мають значне історичне підґрунтя та вигідне геополітичне положення для побудови дружніх зовнішньополітичних відносин. Нинішній стан відносин характеризується як «холодна війна».

2. РФ має надзвичайно потужні важелі впливу на рб, що унеможлиблює реалізацію ідеї зміни стратегічної орієнтації рб на проєвропейську.

3. Українсько-білоруський кордон, характеризується як предмет маніпуляцій і дезінформації з боку окремих політичних діячів не лише рб, але і сторонніх держав.

Щодо воєнно-політичних умов:

1. Рб є союзником рф і підтримала її у вторгненні в Україну в лютому 2022 року. Перед початком широкомасштабного вторгнення рб дозволила рф проводити тижневі військові навчання на своїй території, однак російські війська не залишили територію рб і після завершення навчань.

2. Рб дозволила рф здійснити вторгнення до України зі своєї території. Однак у квітні 2022 року підрозділи збройних сил (зс) рф відступили з території України, припинивши наземні військові операції, що велися з рб. У результаті цього українська частина прикордонного регіону була деокупована. Незважаючи на це, ситуація на українсько-білоруській ділянці ДК залишається напруженою.

3. На стан ПБ впливають:

- виконання підрозділами зс рб завдань із військового прикриття українсько-білоруської ділянки кордону;
- проведення бойової підготовки на білоруських військових полігонах підрозділів зс рф;
- довготриваюча перевірка бойової готовності зс і сил територіальної оборони рб;
- ведення зс рб посиленої розвідки з території Брестської та Гомельської областей, у тому числі з залученням радіоелектронних засобів.

4. На сьогодні, за інформацією розвідувального органу, ймовірність відновлення наступальних дій з території рб оцінюється як низька. Ознак формування противником ударних угруповань не спостерігається. Водночас зберігається загроза нанесення з території рб авіаційних і ракетних ударів, застосування диверсійно-розвідувальних груп.

Щодо воєнно-економічних умов:

1. Навіть без прямого залучення зс рб до війни проти України білоруська економіка вже зазнає значних збитків. Ці збитки впливають на стан її державних фінансів, зокрема через падіння надходжень до бюджету.

2. На відміну від рф, яка попри санкції отримує десятки мільярдів доларів від експорту нафти та газу, рб таких економічних резервів не має. Її економічна модель в умовах запроваджених санкцій зазнала фіаско.

3. Ймовірні нові економічні обмеження, пов'язані з участю рб у війні проти України, можуть зруйнувати навіть залишки економічної стабільності рб.

4. До вступу у війну зс рб не готові.

5. За даними Світового банку щорічні видатки рб на оборону становили 1,2% ВВП. Україна на свої Збройні Сили щорічно витратила 3-4% ВВП. Тому рішення про вступ зс рб у війну з Україною матиме фатальні економічні наслідки і призведе до масштабних людських втрат.

Щодо фізико-географічних умов:

1. Фізико-географічні умови регіону суттєво впливають на всі аспекти організації охорони та оборони ДК. Факторами впливу є сезонні погодні умови, тривалість снігового покриву, осінні та весняні повені тощо.

2. Рослинність і рельєф суттєво впливають на прохідні, захисні та маскувальні заходи. Існує велика кількість не прохідних ділянок (болота, густі ліси) для здійснення маневру силами та засобами.

3. Існує можливість використання ресурсу лісу для виготовлення будматеріалів, готових конструкцій для будівництва мостів, доріг, укриттів, загороджень, плавзасобів, маскувальних екранів, макетів техніки та опалення.

4. Необхідно завчасно планувати та проводити заходи щодо попередження затоплень і виникнення лісових пожеж.

Щодо екологічних і санітарно-епідеміологічних умов:

1. У зоні відчуження і зоні безумовного (обов'язкового) відселення оперативно-службову діяльність (ОСД) доцільно реалізовувати вахтовим методом.

2. У ході службово-бойової діяльності необхідно дотримуватись розмінованих (безпечних) маршрутів несення служби на ділянках, які потенційно можуть бути забруднені вибухонебезпечними предметами.

Щодо інфраструктури:

1. Для забезпечення надійної охорони та оборони ДК з рб необхідно продовжити інженерне та фортифікаційне облаштування місцевості.

2. Необхідно опрацювати та внести зміни до Державної цільової правоохоронної програми облаштування державного кордону щодо будівництва інженерно-технічних і фортифікаційних споруд, огорож, прикордонних знаків, прикордонних просік, комунікацій ДПСУ на період до 2024 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2021 р. № 1386.

Щодо визначення загроз національній безпеці на кордоні з рб:

1. Аналіз загальної обстановки у сфері ПБ на кордоні з рб свідчить про збереження її напруженості. Передусім на розвиток поточної ситуації впливає невизначеність вищого керівництва сусідньої країни у зовнішньополітичному питанні. Зокрема прослідковується намагання балансувати між колективним Заходом з метою пом'якшення або повного скасування запроваджених потужних економічних санкцій та рф.

2. На сьогодні ознак формування ворогом ударних угруповань для відновлення наступальних дій з боку рб не спостерігається.

3. За останній період обстановка суттєвих змін не зазнала. Підрозділи зс рб продовжують виконувати завдання з посилення охорони кордону.

4. Водночас слід очікувати продовження деструктивної політики керівництва рб стосовно України. У результаті чого можливими викликами і загрозами будуть:

- нові заяви та звинувачення України в «недружніх діях» до рб, зокрема підготовки до збройного вторгнення у рб. При цьому буде підтримуватись високий рівень антиукраїнської та антизахідної пропаганди у цифровому та медійному просторі рб;

- подальша всебічна політична та військова підтримка рб країни-агресора, у т.ч. використання її території для навчань військовослужбовців зс рф з числа мобілізованих і нанесення масованих авіаційних і ракетних ударів, артилерійських обстрілів по об'єктах цивільної, військової, транспортної і критичної інфраструктури України;

- здійснення запусків баражуючих боєприпасів з білоруської частини Чорнобильської зони (Поліський радіаційно-екологічний заповідник) на територію України;

- ведення активної радіотехнічної та повітряної розвідки, у т.ч. із застосуванням БпЛА;

- збереження високого рівня загрози повторного збройного вторгнення в Україну з території рб спільного регіонального угруповання військ рб і рф на Житомирському,

Чернігівському, Волинському та Рівненському напрямках. Разом з тим, не виключається поновлення наступальних дій в Україну через зону відчуження та безумовного (обов'язкового) відселення;

- створення конфліктних ситуацій і штучних провокацій «під чужим прапором» на ДК для виправдання наступу на територію України;
- можливі спроби проникнення в Україну диверсійно-розвідувальних груп та інших осіб, причетних до антиукраїнської діяльності та воєнних злочинів;
- здійснення посиленої охорони білорусько-української ділянки кордону, у т.ч. шляхом залучення додаткових сил та засобів від внутрішніх військ рб, а також прикордонного та контррозвідувального режиму у прикордонних з Україною районах рб;
- збереження військової присутності зс рф у прикордонних районах рб і виконання підрозділами зс рб завдань з військового прикриття кордону з Україною у межах Брестської та Гомельської областей;
- проведення прихованої мобілізації і довготривалої перевірки бойової готовності зс і сил територіальної оборони рб;
- ймовірність штучного створення проросійськими силами конфліктних ситуацій у рб з метою дестабілізації ситуації у країні.

5. Не виключаються спроби перенаправлення при сприянні білоруських прикордонників потоків нелегальних мігрантів з кордону білорусі з країнами ЄС на кордон з Україною з метою виявлення слабких місць в обороні та охороні ДК, здійснення безпосередньої розвідки позицій Сил оборони України або відволікання від напрямків можливого вторгнення.

6. Оскільки противник постійно порушує закони та правила війни, у разі спроби повторного вторгнення в Україну з території рб, загарбники можуть використати нелегальних мігрантів у якості так званого «живого щита». При невдалому розвитку подій, жертви з числа нелегальних мігрантів, ймовірно, будуть представлені політичним керівництвом двох союзних держав, а також білоруськими та російськими пропагандистами, як результат нелюдського відношення до цивільного населення та воєнного злочину з боку України з подальшим «засудженням» ними зазначеного на міжнародній арені.

Щодо оцінювання сценаріїв реалізації загроз:

Після завершення дії правового режиму воєнного стану ймовірно очікувати три можливих сценарії розвитку обстановки на ДК.

1. У разі збереження агресивного політичного курсу рф та рб щодо України.

Відбудеться посилення тоталітарного режиму в рб та перетворення її на ізольовану від цивілізованого світу зону. Вище військово-політичне керівництво рб не відмовиться від довгострокових стратегічних цілей щодо співпраці з рф та розміщення ядерного озброєння на своїй території. Відбудеться нарощення військової присутності на кордоні з Україною та продовжуватимуться провокації з використанням усіх елементів ведення гібридної війни.

Актуальності набудуть загрози:

- збереження військової присутності у прикордонних районах рб;
- можливе нанесення авіаційних і ракетних ударів, артилерійських обстрілів, застосування ударних БПЛА з території рб;
- збереження спроб проникнення в Україну ДРГ та інших осіб причетних до антиукраїнської діяльності;
- здійснення збройних провокацій і терактів у прикордонних з Україною містах рб, з метою звинувачення України у їх скоєнні та виправдання своїх дій;
- ядерний шантаж агресором України та ЄС;
- нелегальна міграція іноземців, у т.ч. штучно створена, що може призвести до гуманітарних катастроф або конфліктних ситуацій у прикордонні.

У разі реалізації цього сценарію необхідно збільшити щільність охорони та оборони ДК з рб шляхом реорганізації існуючих та розгортання додаткових прикордонних підрозділів. Потребує забезпечення їх сучасним озброєнням, військовою технікою та матеріальними засобами, створення смуги забезпечення та інженерного облаштування, запровадження на кордоні додаткових режимних обмежень.

2. У разі порушення державного устрою та виникнення внутрішніх конфліктів у рб.

Незадоволення суспільства рб політикою ведення війни, значними матеріальними втратами у війні з Україною та зниженням соціально-економічного рівня цивільного населення (внаслідок введених економічних санкцій) може призвести до виникнення руху супротиву, актів громадянської непокори, що призведе до зміни влади, можливе відокремлення деяких регіонів, виникнення нових державних утворень і початку громадянської війни. Внаслідок цього не виключається масове переміщення в Україну незаконних збройних формувань, біженців з рб.

Актуальності набудуть загрози:

- збереження військової присутності у т.ч. незаконних збройних формувань у прикордонних районах рб;

- здійснення білоруськими та російськими спецслужбами збройних провокацій і терактів у прикордонних регіонах, підтримування високого рівня антиукраїнської та антизахідної медійної пропаганди;

- масове переміщення біженців з рф та рб, зростання нелегальної міграції іноземців в Україну;

- контрабанда зброї, боєприпасів і вибухових речовин, наркотичних засобів і психотропних речовин;

- незаконне переміщення товарів, паливно-мастильних матеріалів, валюти тощо;

- штучне створення конфліктних ситуацій на державному кордоні.

У разі реалізації цього сценарію побудова охорони ДК здійснюватиметься аналогічно до першого сценарію. Водночас необхідно передбачити готовність до дій у разі масового незаконного перетинання ДК.

3. У разі зміни агресивного політичного курсу рф та рб і відновлення дипломатичних відносин.

Відбудеться зміна зовнішньої політики рф та рб щодо України. Територія України повернеться у межі міжнародно визнаного ДК. Керівництво країни-агресора намагатиметься здійснити заходи щодо відновлення цивілізованих дипломатичних та економічних відносин, а також зменшить військову присутність у прикордонних районах.

Поступово відбудеться відновлення функціонування частини пунктів пропуску через державний кордон (ППр), зростатиме пасажирський і транспортний потоки. Продовження дії санкцій проти рф і рб, зруйнована та пошкоджена інфраструктура, низький соціально-гуманітарний рівень життя у прикордонних районах сприятиме активізації організованої протиправної діяльності.

Актуальності набудуть загрози:

- транзитна нелегальна міграція іноземців до країн ЄС після відновлення функціонування ППр та розмінування територій;

- спроби перетинання ДК особами, причетними до воєнних злочинів, антиукраїнської діяльності та "ухилянтами";

- виникнення локальних конфліктних ситуацій і провокацій на ДК;

- контрабанда зброї, боєприпасів і вибухових речовин, наркотичних засобів і психотропних речовин як у ППр, так і поза ними;

- незаконне переміщення підсанкційних товарів, паливно-мастильних матеріалів, товарів народного споживання, валюти тощо;

- незаконне переміщення автотранспорту, у тому числі викраденого під час окупації на території України.

У разі реалізації цього сценарію виникне потреба: встановлення дипломатичних відносин з рб, оновлення договірно-правової бази з прикордонних питань; продовження впровадження принципів ІУК; відновлення контролю над ДК; фортифікаційно-інженерного облаштування ДК; поновлення функціонування ППр; розбудови прикордонної інфраструктури, у тому числі із застосуванням сучасних інноваційних технологій.

Щодо проблеми, що потребує вирішення:

1. Україна змушена формувати принципово нові зовнішньополітичні позиції, що диктуються потребою у виборі іншої моделі гарантування безпеки держави, адже обрані раніше інструменти виявились або неефективними, або втратили актуальність у результаті повномасштабної агресії РФ проти України.

2. Новими ключовими викликами будуть:

- відновлення контролю за ДК на деокупованих територіях України;
- впровадження нових підходів до охорони та захисту ДК;
- нарощення потенціалу розвитку ДПСУ, у тому числі з урахуванням актуальних і потенційних загроз воєнного характеру;
- подальше впровадження принципів ІУК в Україні;
- необхідність фортифікаційного та інженерно-технічного облаштування ДК, відновлення та розбудова прикордонної інфраструктури;
- відновлення спроможностей прикордонної авіації;
- виконання умов набуття Україною членства в ЄС та НАТО;
- удосконалення нормативно-правової бази ОСД та розширення повноважень Держприкордонслужби;
- поглиблення співробітництва з прикордонними та оборонними відомствами держав-партнерів та міжнародними інституціями;
- відновлення функціонування ППр через ДК, відкриття авіаційного сполучення;
- запровадження системи обробки інформації про пасажирів для запобігання, виявлення, розслідування та переслідування терористичних та тяжких злочинів.

Таким чином, наведені результати застосування методики стратегічного аналізу щодо українсько-білоруського ДК дозволяють безпосередньо приступити до проведення SWOT-аналізу як механізму заповнення 7-10 стовпців табл. 4.

Здійснимо цей аналіз на прикладі умов повсякденної діяльності ДПСУ.

Для цього, насамперед, опишемо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози, що формуються зовнішнім середовищем. Подібний підхід можна оцінити з роботи [20] (Братко А., Олешко Д. та ін., 2021).

Сильні сторони в умовах повсякденної діяльності:

- 1) функціонування на державному кордоні України достатньої кількості ППр та пунктів контролю, функціонування відомчої системи біометричного контролю;
- 2) функціонування належної системи охорони «зеленого кордону»;
- 3) нарощення спроможностей охорони ДК на річкових ділянках;
- 4) оновлення парку авіаційної техніки (пілотованої та безпілотної) відповідно до показників державної цільової оборонної програми розвитку озброєння та військової техніки та міжнародних договорів України;
- 5) оснащення відомчих спецпідрозділів новими зразками озброєння, військової техніки та екіпірування з високими можливостями за стандартами НАТО;
- 6) підготовка персоналу відповідає сучасним вимогам і здійснювалася із застосуванням новітніх технологій і наближенням до кращих міжнародних стандартів;

7) розширення географії проведення спільних операцій з FRONTEX та іншими міжнародними організаціями;

8) забезпечення якісної підготовки та ефективного застосування в охороні ДК інспекторів-кінологів і службових собак;

9) удосконалення спільного патрулювання;

10) створення інтегрованої системи охорони ДК України на всій протяжності на базі інноваційних інженерно-технічних рішень.

Слабкі сторони в умовах повсякденної діяльності:

1) невідповідність інфраструктури ППр та під'їзних шляхів зростаючим потребам щодо пропускних спроможностей;

2) недостатній рівень інженерно-технічного облаштування та матеріально-технічного забезпечення охорони ДК;

3) низька укомплектованість підрозділів охорони кордону особовим складом;

4) застарілий парк авіаційної техніки, перевищення встановлених строків експлуатації частини плавзасобів, моральна та фізична їх застарілість;

5) недостатній підхід щодо розвитку та вдосконалення підходів до управління ризиками;

6) неналежне технічне оснащення, низький рівень процедур автоматизації процесів у сфері ІУК, не запроваджено європейські стандарти, неналежне забезпечення розвитку інформаційного обміну між усіма суб'єктами ІУК;

7) низький рівень взаємосумісності з іншими складовими сектору безпеки і оборони за стандартами НАТО;

8) низька мотивація персоналу ДПСУ до проходження військової служби;

9) мала кількість проведення спільних навчань, спільних операцій з представниками інших складових сектору безпеки і оборони та міжнародними партнерами, що впливає на підготовленість персоналу;

10) недостатня ефективність системи охорони державного кордону.

Можливості в умовах повсякденної діяльності:

1) здійснення охорони ДК України відповідно до своїх повноважень на суші з метою недопущення незаконної зміни проходження його лінії, забезпечення дотримання режиму ДК та прикордонного режиму;

2) здійснення в установленому порядку прикордонного контролю і пропуску через ДК України осіб, транспортних засобів, вантажів, а також виявлення і припинення випадків незаконного їх переміщення;

3) здійснення охорони ДК України відповідно до своїх повноважень на річках, озерах та інших водоймах з метою недопущення незаконної зміни проходження його лінії, забезпечення дотримання режиму ДК та прикордонного режиму;

4) ведення розвідувальної, інформаційно-аналітичної та оперативно-розшукової діяльності в інтересах забезпечення захисту ДК України згідно із законами України «Про розвідувальні органи України» та «Про оперативно-розшукову діяльність»;

5) спільно із взаємодіючими органами проводити заходи щодо боротьби з організованою злочинністю та протидіяти незаконній міграції на ДК України та в межах контрольованих прикордонних районів;

6) участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом, а також припинення діяльності незаконних воєнізованих або збройних формувань (груп), організованих груп та злочинних організацій, що порушили порядок перетинання ДК України;

7) участь у здійсненні державної охорони місць постійного і тимчасового перебування Президента України та посадових осіб, визначених у Законі України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб»;

8) можливість здійснювати охорону закордонних дипломатичних установ України;

9) можливість здійснювати координаційну діяльність військових формувань та відповідних правоохоронних органів, пов'язану із захистом ДК України, а також діяльність державних органів, що здійснюють різні види контролю при перетинанні ДК України або беруть участь у забезпеченні режиму ДК, прикордонного режиму і режиму в ППр через ДК України;

10) можливість впроваджувати сучасні форми та методи щодо зміцнення правопорядку, морально-психологічного стану і дисципліни особового складу, забезпечувати соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей.

Загрози в умовах повсякденної діяльності:

- 1) незавершений процес демаркації українсько-білоруської ділянки ДК;
- 2) низький рівень добробуту населення жителів прикордонних районів України, провокує до здійснення протиправної діяльності на ДК;
- 3) поширення міжнародної злочинності, зокрема у наркоторгівлі, торгівлі людьми, нелегальної міграції, розповсюдження зброї масового ураження;
- 4) сучасні темпи переозброєння на новітні (модернізовані) зразки не забезпечують потреби у заміні основних видів озброєння та військової техніки радянського виробництва, які у найближчий час вичерпають свій ресурс;
- 5) недостатнє фінансування ДПСУ та реалізації заходів розбудови прикордонного відомства;
- 6) періодичні ускладнення в роботі існуючих ППр через ДК у зв'язку із сезонними та іншими змінами транскордонних транспортних потоків;
- 7) незавершений процес облаштування ДК новітніми інженерно-технічними засобами;
- 8) застарілий парк авіаційної техніки призводить до зниження ефективності його використання під час охорони ДК;
- 9) недостатня взаємодія з правоохоронними органами в системі ІУК;
- 10) недосконалість нормативно-правової бази в сфері забезпечення ПБ.

Результати експертного оцінювання сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, що корелюють із ними, в умовах повсякденної діяльності можуть бути оцінені з табл. 5-8.

При цьому використано 4-х бальну вербально-числову шкалу оцінювання сили кореляційних зв'язків у відповідних парах параметрів: 0 – зв'язок відсутній; 1 – слабкий зв'язок; 2 – середній зв'язок; 3 – сильний зв'язок.

Таблиця 5 – Оцінювання зв'язків сильних сторін і можливостей

Можливості (i)	Сильні сторони в умовах повсякденної діяльності (j)										Σj	Важливість можливостей γ_j	$\Sigma j \cdot \gamma_j$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	1	3	1	1	0	0	1	2	3	3	15	0,152	2,28
2	3	0	1	1	1	1	1	2	1	2	13	0,140	1,82
...
10	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	6	0,036	0,21
Σi	15	13	11	10	15	18	17	13	11	13	$\Sigma 279$	1,000	14,34
Важливість сильних сторін γ_i	0,092	0,130	0,087	0,083	0,076	0,072	0,110	0,109	0,090	0,141	1,000	-	-
$\Sigma i \cdot \gamma_i$	1,38	1,69	0,95	0,83	1,14	1,29	1,87	1,47	0,99	1,83	13,44	-	27,78

Джерело: удосконалено з [20]

Таблиця 6 – Оцінювання зв'язків сильних сторін і загроз

Загрози (i)	Сильні сторони в умовах повсякденної діяльності (j)										Σj	Важливість загроз Y_j	$\Sigma j \cdot Y_j$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	1	3	0	1	0	0	0	1	1	3	10	0,141	1,41
2	3	3	1	2	1	2	1	2	2	2	19	0,132	2,50
...
10	3	3	0	0	1	1	1	1	1	3	14	0,145	2,03
Σi	20	23	12	15	16	14	9	10	9	24	$\Sigma 304$	1,000	15,21
Важливість сильних сторін Y_i	0,092	0,130	0,087	0,083	0,076	0,072	0,110	0,109	0,090	0,141	1,000	-	-
$\Sigma i \cdot Y_i$	1,84	2,99	1,04	1,25	1,22	1,00	0,99	1,09	0,81	3,38	15,61	-	30,82

Джерело: удосконалено з [20]

Таблиця 7 – Оцінювання зв'язків слабких сторін і можливостей

Можливості	Слабкі сторони в умовах повсякденної діяльності (j)										Σj	Важливість можливостей Y_j	$\Sigma j \cdot Y_j$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	1	3	2	0	2	3	3	3	3	3	23	0,152	3,50
2	3	2	1	0	2	3	1	2	1	0	15	0,140	2,10
...
10	0	1	3	1	1	1	1	3	1	2	14	0,036	0,50
Σi	11	19	22	13	23	24	24	27	21	15	$\Sigma 398$	1,000	20,12
Важливість слабких сторін Y_i	0,060	0,161	0,161	0,092	0,060	0,103	0,038	0,127	0,034	0,160	1,000	-	-
$\Sigma i \cdot Y_i$	0,66	3,06	3,54	1,20	1,38	2,47	0,91	3,42	0,71	2,40	19,76	-	39,88

Джерело: удосконалено з [20]

Таблиця 8 – Оцінювання зв'язків слабких сторін і загроз

Загрози	Слабкі сторони в умовах повсякденної діяльності (j)										Σj	Важливість загроз Y_j	$\Sigma j \cdot Y_j$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	3	2	0	0	2	3	0	1	0	3	14	0,141	1,97
2	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	18	0,132	2,38
...
10	1	1	1	0	0	1	2	2	3	1	12	0,145	1,74
Σi	19	22	13	12	22	28	14	16	17	18	$\Sigma 362$	1,000	18,62
Важливість слабких сторін Y_i	0,060	0,161	0,161	0,092	0,060	0,103	0,038	0,127	0,034	0,160	1,000	-	-
$\Sigma i \cdot Y_i$	1,14	3,54	2,09	1,10	1,32	2,88	0,53	2,03	0,58	2,88	18,10	-	36,73

Джерело: удосконалено з [20]

Проведений аналіз дозволяє заповнити 7-10 стовпці табл. 4.

Подальше застосування методики SWOT-аналізу дозволяє сформулювати стратегії, що можуть мати місце для окремої ділянки ДК (стовпці 11-14 табл. 4).

Отримані дані щодо $\Sigma i \cdot Y_i \cong \Sigma j \cdot Y_j$ для часткових стратегій та окремих умов j зводяться в єдину матрицю, яка дозволяє провести їх порівняння та обрати раціональні часткові стратегії

за найбільшими значеннями відповідних кількісних показників. Приклад такої матриці наведено в табл. 9.

Таблиця 9 – Матриця визначення часткових стратегій розвитку ПБС України (на основі експертного оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз)

Зв'язок	Варіанти організації діяльності					
	Умови повсякденної діяльності		Умови ускладнення обстановки		Умови воєнного стану	
	Пріоритет	$\sum i \cdot Y_i \equiv \sum j \cdot Y_j$	Пріоритет	$\sum i \cdot Y_i \equiv \sum j \cdot Y_j$	Пріоритет	$\sum i \cdot Y_i \equiv \sum j \cdot Y_j$
Сильні сторони – можливості (max-max)	4	27,78	3	37,63	3	43,44
Сильні сторони – загрози (max-min)	3	30,82	4	30,41	2	44,45
Слабкі сторони – можливості (min-max)	1	39,88	1	42,53	1	47,35
Слабкі сторони – загрози (min-min)	2	36,73	2	38,32	4	41,77

Джерело: удосконалено з [20]

У результаті аналізу наведених у табл. 9 даних визначаємо доцільні часткові стратегії для різних варіантів організації діяльності на окремій ділянці ДК. В ілюстративному прикладі це часткові стратегії min-max. На основі цих трьох стратегій формується зміст загальної стратегії розвитку ПБС (комплекс стратегічних цілей, завдань і заходів), яка забезпечуватиме прийнятний безпековий рівень для кожної окремої ділянки ДК з суміжною державою. При цьому, в першу чергу враховуються аспекти з сильним (позначено "3") та середнім (позначено "2") кореляційними зв'язками у відповідних парах параметрів (див. табл. 5-8).

6. Висновки

Проведене в даній роботі дослідження є обґрунтуванням методу стратегічного управління розвитком ПБС України.

Сутність методу полягає у встановленні для окремих ділянок ДК в залежності від умов, які характерні для них, фаз МДВ для поточного стану та прогнозованого періоду, подальшому виборі на цій основі концепції ПБ, встановленні доцільного для застосування виду бар'єрності і критеріїв забезпечення ПБ. Подальше застосування методики передбачає проведення SWOT-аналізу для окремих ділянок ДК, в ході якого здійснюється визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз, притаманних зовнішньому середовищу, та формування можливих стратегій забезпечення ПБ у трьох варіантах організації діяльності (в умовах повсякденної діяльності, ускладнення обстановки та воєнного стану). На основі сформованих стратегій із урахуванням експертних методів далі здійснюється вибір доцільної стратегії з числа можливих за кожним варіантом організації діяльності, а також визначається комплекс завдань і заходів, спрямований на визначення необхідних спроможностей, раціональний просторово-часовий розподіл усіх видів ресурсів в інтересах захисту національних інтересів на кожній окремій ділянці ДК.

При проведенні SWOT-аналізу для окремої ділянки ДК оцінювання елементів ПБС пропонується здійснювати з урахуванням методики стратегічного аналізу, у рамках

застосування якої проводиться аналіз: загальної характеристики елементів воєнно-географічного поділу території; воєнно-політичних умов; воєнно-економічних умов; фізико-географічних умов; екологічних та санітарно-епідеміологічних умов; інфраструктури; спроможностей ДПСУ та інших суб'єктів забезпечення ПБ. При цьому оцінювання спроможностей може бути здійснене відповідно до Порядку проведення оборонного огляду Міністерством оборони (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 № 941), Методичних рекомендацій з організації та проведення оборонного огляду, затверджених Міністром оборони України 7 червня 2019 року (затверджено наказом Міністерства оборони України від 10 червня 2019 № 9262/з), а також вимог наказу Міністерства внутрішніх справ України від 19.05.2023 № 420 "Про затвердження переліку спроможностей Міністерства внутрішніх справ України".

При опрацюванні науково-методичного інструментарію стратегічного управління розвитком ПБС України здійснено формалізацію відповідної задачі та опис методу її вирішення, проведено оцінювання теоретичних засад запропонованого методу, здійснено опис технології вирішення досліджуваної задачі та наведено ілюстративний приклад застосування запропонованого методу.

За результатами проведеного аналізу та ілюстративного прикладу можна зробити висновок про те, що запропонований метод стратегічного управління розвитком ПБС України є одним із можливих дієвих механізмів у діяльності суб'єктів забезпечення ПБ України.

Перспективи подальших розвідок за досліджуваною темою вбачаються в апробації методу в умовах ускладнення обстановки та в умовах воєнного стану, а також у повній формалізації запропонованого методу.

7. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

8. Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Левадний, І. А., Купрієнко, Д. А., Боровик, О. В. (2023). Наукова складова розвитку безпекового середовища держави: прикордонний аспект. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*, 4 (89). Ст. 51-102. <https://doi.org/10.32453/3.v89i4.1312> (дата звернення: 02.06.2023)
2. Левадний, І. А., Купрієнко, Д. А., Боровик, О. В., Білявець, С. Я. (2023). Досвід розвитку національного та регіонального прикордонного безпекового середовища провідних держав світу та оцінка доцільності

References

1. Levadnyi, I. A., Kupriyenko, D. A., Borovyk, O. V. (2023). *Naukova skladova rozvytku bezpekovoho seredovishcha derzhavy: prykordonnyi aspekt* [The scientific component of the development of the security environment of the state: the border aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya: viys'kovi ta tekhnichni nauky*, 4 (89). St. 51-102. <https://doi.org/10.32453/3.v89i4.1312> (access date: 02.06.2023). [in Ukrainian].
2. Levadnyi, I. A., Kupriyenko, D. A., Borovyk, O. V., Bilyavets', S. YA. (2023). *Dosvid rozvytku natsional'noho ta rehional'noho prykordonnoho bezpekovoho seredovishcha providnykh derzhav svitu ta otsinka*

- його використання в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки.* 4 (89). С. 103-139. <https://doi.org/10.32453/3.v89i4.1331> (дата звернення: 02.06.2023)
3. Шинкарук, О. М., Мосов, С. П., Кириленко, В. А. та ін. (2018). *Прикордонна безпека України: становлення, сучасний стан, проблеми і перспективи: монографія.* Хмельницький: Видавництво НАДПСУ. 188 с.
4. Шинкарук, О. М., Лисий, М. І., Купрієнко, Д. А., Бабій, Ю. О., Ігнат'єв, А. М., Анан'їн, О. В. (2019). Сучасний стан прикордонного безпекового середовища України. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил.* Харків. № 3 (61). С. 135–145. <https://doi.org/10.30748/zhups.2019.61.17> (дата звернення: 12.08.2023)
5. Назаренко, В. О., Серватюк, В. М., Ставицький, О. М., Купрієнко, Д. А. та ін. (2018). *Прикордонна безпека України: навчальний посібник.* Хмельницький: Видавництво НАДПСУ. 360 с. URL: <http://surl.li/mnzbr> (дата звернення: 10.08.2023)
6. Купрієнко, Д. А. (2016). Аналіз сучасних тенденцій розвитку системи управління прикордонною безпекою Європейського Союзу. *Честь і закон : науковий журнал Національної академії Національної гвардії України.* № 1 (56). С. 20-25. URL: <https://cutt.ly/dh7PP6x> (дата звернення: 18.10.2020).
7. Нікіфоренко, В. С. (2018). Стан теоретичного дослідження проблем безпеки державного кордону як складової національної безпеки. *Правові новели : науковий юридичний журнал.* Вип. 5. С. 185–
- dotsil'nosti yoho vykorystannya v Ukrayini [Experience in the development of the national and regional border security environment of the world's leading countries and assessment of the feasibility of its use in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya: viys'kovi ta tekhnichni nauky.* 4 (89). S. 103-139. <https://doi.org/10.32453/3.v89i4.1331> (access date: 02.06.2023). [in Ukrainian].
3. Shynkaruk, O. M., Mosov, S. P., Kyrylenko, V. A. ta in. (2018). *Prykordonna bezpeka Ukrayiny: stanovlennya, suchasnyi stan, problemy i perspektyvy: monohrafiya* [Border security of Ukraine: formation, current state, problems and prospects: monograph]. Khmel'nyts'kyi: Vydavnytstvo NADPSU. 188 s. [in Ukrainian].
4. Shynkaruk, O. M., Lysyi, M. I., Kupriyenko, D. A., Babii, YU. O., Ihnat'yev, A. M., Anan'yin, O. V. (2019). *Suchasnyi stan prykordonnoho bezpekovoho seredovyscha Ukrayiny* [The current state of the border security environment of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho universytetu Povitryanykh Syl.* Kharkiv. № 3 (61). S. 135–145. <https://doi.org/10.30748/zhups.2019.61.17> (access date: 12.08.2023). [in Ukrainian].
5. Nazarenko, V. O., Servatyuk, V. M., Stavyts'kyi, O. M., Kupriyenko, D. A. ta in. (2018). *Prykordonna bezpeka Ukrayiny: navchal'nyi posibnyk* [Border security of Ukraine: study guide]. Khmel'nyts'kyi: Vydavnytstvo NADPSU. 360 s. Available from: <http://surl.li/mnzbr> (access date: 10.08.2023). [in Ukrainian].
6. Kupriyenko, D. A. (2016). *Analiz suchasnykh tendentsii rozvytku systemy upravlinnya prykordonnoyu bezpekoyu Yevropeys'koho Soyuzu* [Analysis of modern trends in the development of the border security management system of the European Union]. *Chest' i zakon : naukovyi zhurnal Natsional'noyi akademiyi Natsional'noyi hvardiyi Ukrayiny.* № 1 (56). S. 20-25. Available from: <https://cutt.ly/dh7PP6x> (access date: 10.18.2020)]. [in Ukrainian].

193. URL: <http://surl.li/mtnun> (дата звернення: 18.10.2020).
8. Нікіфоренко, В. С. (2019). Правове та організаційне забезпечення функціонування системи суб'єктів у сфері безпеки державного кордону в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник : збірник наукових праць*. Івано-Франківськ : Видавництво Національного університету «Одеська юридична академія». Вип. 1(26). Т. 2. С. 171-176. URL: <http://surl.li/mtnuw> (дата звернення: 18.10.2020).
9. Зьолка, В. Л. (2015). *Охорона національних інтересів України у прикордонній сфері (адміністративно-правовий аспект) : монографія*. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ. 672 с.
10. Ігнат'єв, А. М. (2021). Розвиток нормативно-правового забезпечення формування системи моніторингу прикордонного простору у контексті євроінтеграції України. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина») : журнал*. № 1 (7). С. 119–141. URL: <http://surl.li/mtnxz> (дата звернення: 18.10.2020).
11. Купрієнко, Д. А. (2016). Визначення загальних вимог щодо оцінювання стану прикордонної безпеки України в системах моніторингу національної та міжнародної безпеки. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. Київ : Видавництво НУОУ. № 1 (25). С. 166-173. Available from: <https://cutt.ly/PhCJ1oi> (дата звернення: 28.07.2020).
12. Андрушко, О. В., Капітанчук, Л. Ю., Сорока, А. З. та ін. (2017). *Охорона державного кордону України в сучасних геополітичних умовах: організаційні та правові проблеми: монографія*. Хмельницький:
- Stan teoretychnoho doslidzhennya problem bezpeky derzhavnogo kordonu yak skladovoyi natsional'noyi bezpeky [The state of theoretical research on the security of the state border as a component of national security]. *Pravovi novely : naukovyi yurydychnyi zhurnal*. Vyp. 5. S. 185–193. Available from: <http://surl.li/mtnun> (access date: 10.18.2020). [in Ukrainian].
8. Nikiforenko, V. S. (2019). Pravove ta orhanizatsiynе zabezpechennya funktsionuvannya systemy sub'yektiv u sferi bezpeky derzhavnogo kordonu v Ukrayiny [Legal and organizational support for the functioning of the system of entities in the sphere of state border security in Ukraine]. *Prykarpats'kyi yurydychnyi visnyk : zbirnyk naukovykh prats'. Ivano-Frankivs'k : Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «Odes'ka yurydychna akademiya»*. Vyp. 1(26). T. 2. S. 171–176. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01280> <http://surl.li/mtnuw> (access date: 10.18.2020). [in Ukrainian].
9. Z'olka, V. L. (2015). *Okhorona natsional'nykh interesiv Ukrayiny u prykordonniy sferi (administratyvno-pravovyi aspekt) : monohrafiya* [Protection of national interests of Ukraine in the border area (administrative and legal aspect): monograph]. Khmel'nyts'kyi : Vydavnytstvo NADPSU. 672 s. [in Ukrainian].
10. Ihnat'yev, A. M. (2021). Rozvytok normatyvno-pravovoho zabezpechennya formuvannya systemy monitorynhu prykordonnoho prostoru u konteksti yevrointehratsiyi Ukrayiny [The development of regulatory support for the formation of the border space monitoring system in the context of the European integration of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy (Seriya «Derzhavne upravlinnya», Seriya «Pravo», Seriya «Ekonomika», Seriya «Medytsyna») : zhurnal*. № 1 (7). S. 119-141. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01280> <http://surl.li/mtnxz> (access date: 10.18.2020). [in Ukrainian].
11. Kupriyenko, D. A. (2016). Vyznachennya zahal'nykh vymoh shchodo otsinyuvannya stanu prykordonnoyi bezpeky Ukrayiny v systemakh monitorynhu natsional'noyi ta

- Видавництво НАДПСУ. 296 с. 166–173. URL: <http://surl.li/mtogo> (дата звернення: 28.07.2020).
13. Про Національний план з виконання плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України: Указ Президента України від 22 квітня 2011 року № 494/2011 (втратив чинність на підставі Указу Президента України від 20 жовтня 2017 року № 333/2017) // Офіційний вісник Президента України. 2011. № 13. С. 657. URL: <http://surl.li/mtoji> (дата звернення: 29.05.2023).
14. Угода про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з другого боку, від 27 червня 2014 р. (із змінами) – [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/ixmlz> (дата звернення: 29.05.2023).
15. Купрієнко, Д. А., Дем'янюк, Ю. А., Діденко, О. В. (2014) *Державна територія і державний кордон: навч. посіб.* Хмельницький: НАДПСУ. 256 с. ISBN 978-966-8056-78-8. URL: <http://surl.li/mtoje> (дата звернення: 29.05.2023).
16. Журба, І. Є. (2008). Кордони, їх функції та види бар'єрів у транскордонному співробітництві. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія економічна.* № 802. С. 135-142.
17. Купрієнко, Д. А. (2016). Метод управління розвитком системи прикордонної безпеки України в умовах диференційованого безпекового середовища. *Наука і оборона.* № 2. С. 11-18. ISSN: 2618-1622. URL: <http://surl.li/mtorj> (дата звернення: 29.05.2023).
18. Купрієнко, Д. А. (2016). Концепція прикордонної безпеки в контексті теорії міжнародних відносин. *Зб. наук. пр. Центру воєнно-* *mizhnarodnoyi bezpeky [Determination of general requirements for assessing the state of border security of Ukraine in national and international security monitoring systems].* *Suchasni informatsiyi tekhnolohiyi u sferi bezpeky ta oborony.* Kyiv: Vydavnytstvo NUOU. № 1 (25). S. 166–173. Available from: <https://cutt.ly/PhCJ1oi> (access date: 28.07.2020)]. [in Ukrainian].
12. Andrushko, O. V., Kapitanchuk, L. YU., Soroka, A. Z. ta in. (2017). *Okhorona derzhavnogo kordonu Ukrayiny v suchasnykh heopolitychnykh umovakh: orhanizatsiyi ta pravovi problemy: monohrafiya* [Protection of the state border of Ukraine in modern geopolitical conditions: organizational and legal problems: monograph]. Khmel'nyts'kyi: Vydavnytstvo NADPSU. 296 s. 166–173. Available from: <http://surl.li/mtogo> (access date: 07.28.2020)]. [in Ukrainian].
13. Pro Natsional'nyi plan z vykonannya planu dii shchodo liberalizatsii Yevropeys'kym Soyuzom vizovoho rezhymu dlya Ukrayiny [About the National Plan for the implementation of the action plan regarding the liberalization of the visa regime for Ukraine by the European Union]: *Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 22 kvitnya 2011 roku № 494/2011* (vtratyy chynnist' na pidstavi Ukazu Prezydenta Ukrayiny vid 20 zhovtnya 2017 roku № 333/2017) // *Ofitsiynyi visnyk Prezydenta Ukrayiny.* 2011. № 13. S. 657. Available from: <http://surl.li/mtoji> (access date: 05.29.2023)]. [in Ukrainian].
14. *Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand, dated June 27, 2014 (with amendments)* [Electronic resource]. URL: <http://surl.li/ixmlz> (date of application: 05.29.2023).
15. Kupriyenko, D. A., Dem'yanyuk, YU. A., Didenko, O. V. (2014) *Derzhavna terytoriya i derzhavnyi kordon: navch. posib.* [State territory and state border: education. manual]. Khmel'nyts'kyi: NADPSU. 256 s. ISBN 978-966-8056-78-8. Available from: <http://surl.li/mtoje> (access date: 29/05/2023)]. [in Ukrainian].

- стратегічних досліджень 16. Zhurba, I. YE. (2008). Kordony, yikh funktsii ta vydy bar"yeriv u transkordonnomu spivrobitnytstvi [Borders, their functions and types of barriers in cross-border cooperation]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya ekonomichna.* № 802. S. 135-142.
- Національного університету оборони України. К.: ЦВСД НУОУ. №1 (56). С. 99-105. URL : <http://surl.li/mtosg> (дата звернення: 21.09.2023).
19. Купрієнко, Д. Гетманюк, Головня С. (2016). Диференційована модель транспарентності державного кордону України у пунктах пропуску з країнами-членами Європейського Союзу. *Зб. Наук. пр. Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Військові та технічні науки.* № 2. С. 68-89. URL : <http://surl.li/mtoue> (дата звернення: 12.08.2023).
17. Kupriyenko, D. A. (2016). Metod upravlinnya rozvytkom systemy prykordonnoyi bezpeky Ukrayiny v umovakh dyferentsiyovanooho bezpekovooho seredovyshcha [The method of managing the development of the border security system of Ukraine in the conditions of a differentiated security environment]. *Nauka i oborona.* № 2. S. 11–18. ISSN: 2618-1622. Available from : <http://surl.li/mtorj> (access date: 05.29.2023). [in Ukrainian].
20. Bratko A., Oleshko D., Datskov A., Vychavka V., Olytskyi O., Balytskyi I. (2021). Use of the SWOT analysis in the field of national security planning. *Emerging Science Journal.* Vol. 5, №. 3. P. 330–337. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01280> (дата звернення: 12.08.2023).
18. Kupriyenko, D. A. (2016). Kontsepsiya prykordonnoyi bezpeky v konteksti teorii mizhnarodnykh vidnosyn [The concept of border security in the context of the theory of international relations]. *Zb. nauk. pr. Tsentru voyenno-stratehichnykh doslidzhen' Natsional'noho universytetu oborony Ukrayiny.* Kyiv: TSVSD NUOU. №1 (56). S. 99–105. Available from : <http://surl.li/mtosg> (access date: 09.21.2023). [in Ukrainian].
19. Kupriyenko, D. Hetmanyuk, Holovnya S. (2016). Dyferentsiyovana model' transparentnosti derzhavnoho kordonu Ukrayiny u punktakh propusku z krayinamy-chlenamy Yevropeys'koho Soyuzu [Differentiated model of transparency of the state border of Ukraine at checkpoints with the member countries of the European Union]. *Zb. Nauk. pr. Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Ser. : Viys'kovi ta tekhnichni nauky.* № 2. S. 68-89. Available from : <http://surl.li/mtoue> (date of application: 12.08.2023). [in Ukrainian].
20. Bratko A., Oleshko D., Datskov A., Vychavka V., Olytskyi O., Balytskyi I. (2021). Use of the SWOT analysis in the field of national security planning. *Emerging Science Journal.* Vol. 5, №. 3. P. 330–337. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01280> (access date: 12.08.2023).