

Розбудова національної системи оборонного планування України за Євроатлантичними принципами: воєнно-історичний аналіз

Development of the national defence planning system of Ukraine according to Euro-Atlantic principles: a military-historical analysis

Петро Крикун^A

e-mail: krykunpm@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2780-559X

Віктор Павленко^A

к.військ.н., e-mail: vipmod@ukr.net, ORCID: 0000-0002-1963-0913

Віктор Корендович^B

к.тех.н, доцент, e-mail: vkorendovych@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2949-1870

Сергій Ясенко^B

к.тех.н, e-mail: yasenko_s_a@nuou.org.ua, ORCID: 0000-0003-1918-9459

Микола Ткач^B

д.екон.н., доцент, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID: 0000-0002-8832-1268

Petro Krykun^A

e-mail: krykunpm@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2780-559X

Victor Pavlenko^A

Candidate of Military Sciences, e-mail: vipmod@ukr.net, ORCID: 0000-0002-1963-0913

Victor Korendovych^B

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, e-mail: vkorendovych@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2949-1870

Serhii Yassenko^B

Candidate of Technical Sciences, e-mail: yasenko_s_a@nuou.org.ua, ORCID: 0000-0003-1918-9459

Mykola Tkach^B

Dr of Economic Science, Associate Professor, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID: 0000-0002-8832-1268

^A Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, Україна

^B Національний університет оборони України. Київ, Україна

^A National Institute of Strategic Studies. Kyiv, Ukraine

^B National University of Defense of Ukraine. Kyiv, Ukraine

Received: June 2, 2024 | Revised: June 21, 2024 | Accepted: June 30, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.3.2

Мета роботи: усвідомлення ключових аспектів системи національного оборонного планування України у контексті її стратегічного курсу євроатлантичної інтеграції.

Метод: історичний та порівняльний методи оцінювання стану забезпечення сектору безпеки та оборони.

Результати дослідження: система оборонного планування в Україні вже набула загальних рис, які характерні для відповідних систем країн-членів НАТО. Водночас оборонне планування ще не досягло рівня "усталеної практики", продовжується складний процес його реформ в умовах війни.

Теоретична цінність дослідження: узагальнення набутого досвіду оборонного планування, що базується на принципах НАТО.

Тип статті: описовий, методичний.

Purpose: to understand the key aspects of Ukraine's national defence planning system in the context of its strategic course of Euro-Atlantic integration.

Method: historical and comparative methods of assessing the state of security and defence sector provision.

Findings: The defence planning system in Ukraine has already acquired general features that are characteristic of the respective systems of NATO member states. At the same time, defence planning has not reached the level of "established practice" yet, and the complex process of its reforms is going on in the conditions of the war.

Theoretical implications: the lessons learned in Ukrainian defence planning based on NATO principles.

Paper type: descriptive, methodological.

Ключові слова: оборонне планування, оборонна реформа, євроатлантична інтеграція, оборонні інституції.

Key words: defence planning, defence reform, Euro-Atlantic integration, defence institutions.

Вступ

Хоча витоки українського національного військового досвіду можна простежити від часів кімерійців, скіфів або сарматів, особливості організації оборонного менеджменту в Україні більшою мірою обумовлені розвитком подій з кінця XIX ст. – до теперішнього часу. Певні питання військової культури в Україні явно пов'язані з відповідною культурою імперій XIX ст., які тут домінували. Все ж практика органів державного та військового управління, функціонування установ, організацій, військових частин бере свій початок від часів зниклого радянського союзу, значною мірою від тої частини, яка належала до УРСР або знаходилась на

цій території. Можна по-різному рахувати початок функціонування системи оборонного менеджменту саме України, але більшість фахівців пов'язують цей початок від прийнятого 06.12.1991 року Закону України "Про оборону України" [1] та закону "Про організацію оборонного планування" [2]. Сьогодні сформована основна правова основа щодо регулювання оборонної сфери у вигляді низки законів та підзаконних актів. Продовжено роботу щодо практичних інструментів реалізації вимог оборонної політики та законодавства.

Важливим аспектом зазначених вище заходів є адаптація оборонної політики України до євроатлантичних принципів. Є дві складові, що визначають рівень важливості їх впровадження: по-перше, зазначені принципи забезпечують здатність системи оборони бути результативною, ефективною та адаптивною; по-друге, можливість доєднання до оборонного союзу потребує необхідного рівня сумісності, який навряд чи можливо забезпечити прямим копіюванням норм та правил, а скоріше саме через дотримання основних принципів організації діяльності. Тобто, для системи оборони України вкрай важливо задовольнити і внутрішню потребу щодо результативності, ефективності та адаптивності незалежно від зовнішньополітичної кон'юнктури, і зовнішню потребу щодо забезпечення необхідного рівня організаційної сумісності.

Теоретичні основи дослідження

Оборонне планування є складовою системи управління оборонною сферою і, ширше, системи державного управління. Тому, зрозуміло, що основою дослідження розбудови системи оборонного планування є системний підхід. В наслідок обмеженості об'єму статті відмінності між різними варіаціями системного підходу знаходяться поза межами цієї роботи. Однак, зазначимо як важливу аксіому теорії функційних систем – єдиним системоутворюючим чинником будь-якої функційної системи є результат, на який працює система. Особливостями застосування системного підходу [3] до дослідження державного управління є:

- 1) виділення основного й другорядного в різних об'єктах управління і процесах діяльності;
- 2) перенесення методів ухвалення рішень з одних функційних сфер управління до інших;
- 3) врахування зв'язку між окремими складовими системи та визначеними цілями;
- 4) системне використання досягнень інших наук (теорії менеджменту, логістики, статистики, математики, ігор, психології, соціології тощо);
- 5) циклічність процесів та інші особливості системної інженерії: моделі життєвого циклу, V-подібна діаграма тощо.

Дослідження передбачає застосування історичного, порівняльного методу та методу узагальнення. Застосування історичного методу викликано необхідністю дослідити основні етапи розвитку та формування системи оборонного планування. Порівняльного – необхідністю порівняти прийняті та впроваджені рішення з очікуваними результатами та системами оборонного планування інших країн. А метод узагальнення – формування єдиної оцінки системи оборонного планування на основі окремих фактів, вироблення авторського тлумачення змісту основних принципів за закономірностей.

Постановка проблеми

Впроваджуючи ключові принципи та стандарти сучасного демократичного суспільства, Україна послідовно розбудовує свої оборонні інституції за євроатлантичними принципами та стандартами. Особлива увага зосереджена на системі оборонних спроможностей сектору безпеки і оборони. Безпрецедентним є реформування сил оборони в умовах активних воєнного протистояння. Так, Збройні Сили України (далі – ЗСУ) та інші складові сил оборони за структурною побудовою і їх функціональною спрямованістю послідовно набувають

відповідності військових критеріїв членства в НАТО [4]. До того ж за рівнем оперативних спроможностей у протистоянні потужному ворожому угрупованню російських військ, сили оборони довели на полі бою, що за ключовими критеріями бойової результативності та ефективності є одними з найбільш боєздатних. Сьогодні сил оборони України характеризують такі особливості: комплектування зразками озброєнь, які технологічно відповідають рівням від другої світової війни до сучасного; широкий діапазон тактик застосування на полі бою (від тактик «окопної війни» до елементів об'єднаних та мережецентричних операцій); застосування різних систем військового управління; моральна стійкість персоналу; відданість міжнародним правилам ведення справедливої війни; безпрецедентна підтримка суспільства і міжнародної спільноти тощо. ЗСУ у своїй діяльності декларують форми управління, які властиві у державах-членах НАТО, розвивають систему оперативного та оборонного планування, а також оборонного менеджменту, з дотриманням методології, основаної на принципах і підходах планування НАТО.

Можна стверджувати, що сьогодні цикл оборонного менеджменту в Україні, включно з етапами оборонного планування, в основному відповідає відповідному циклу країн-партнерів або архітектурному циклу [5].

Разом з тим, впровадження зазначених норм та правил оборонного планування на основі відомих прикладів реалізації євроатлантичними країнами власної оборонної політики в сучасних умовах вже не є достатнім для забезпечення обороноздатності через значну зміну безпекового контексту та прямий виклик світовому порядку, який росія кинула низкою воєнних конфронтацій та збройних агресій.

Суттєві зміни в системі оборонного планування пов'язані з продовженням впровадження результат-орієнтованого управління ("Mission Command", операційний дизайн, планування на основі спроможностей), програмно-проектного та портфельного управління [6], застосування підходів системної інженерії (прийняття рішень з урахуванням моделей життєвого циклу), обмежене застосування процесного та ризикоорієнтованого підходу до управління [7]. Сутнісне розуміння принципів функціонування сучасної системи оборонного менеджменту і здатність на цій основі проводити ефективну оборонну політику, складати і реалізовувати дієву стратегію, визначати чітку систему пріоритетів та послідовність необхідних заходів розвитку має ключове значення у сучасних умовах.

Відтак **проблема оборонного планування**, яка вирішується в сучасних умовах, полягає в забезпеченні результативності, ефективності та адаптивності цієї системи з огляду на необхідність забезпечення потрібного рівня оборонних спроможностей з урахуванням наявних ресурсів та загроз.

Важливим є визначення чинників, які дійсно впливають на успішність прийнятої політики та стратегій. Саме тому обрано один з відомих підходів до усвідомлення цих реальних чинників, а саме ретроспективний аналіз у формах: вивчення досвіду, історичного аналізу, аналізу на основі результатів.

Мета статті – усвідомлення ключових аспектів системи національного оборонного планування у контексті стратегічного курсу України на євроатлантичну інтеграцію.

Основними завданнями статті є: аналіз становлення оборонного планування в Україні починаючи від 1991 року; визначення чинників, які розвивають або ускладнюють систему оборонного планування; формування усвідомленої "лінії зосередження зусиль" та виділення першочергових потреб щодо реформування системи оборонного планування.

Методологія дослідження

Оборонне планування, як складова системи державного управління, має враховувати прийнятну модель формування та управління політикою, прийнятну модель організації

діяльності (в країнах-партнерах це перш за все процесна модель), правила прийняття керівних рішень та залучення необхідних сил та засобів. Іншими словами, важливо розуміти лінію зміни політичних рішень в сфері оборонного планування, зміни регуляторних актів та виконавчих механізмів (інструментів).

Важливість питань перспективи та безпосередньої практики євроатлантичної інтеграції України можна побачити через постійну увагу авторів аналітичних матеріалів до цієї теми. Це стосується загальнополітичних питань європейської і, в ширшому контексті, західної інтеграції України, а також вузькоспеціалізованих досліджень в сфері безпеки та оборони. Серед історико-політологічних джерел можна навести: історична довідка Міністерства закордонних справ України [8]; публікація про бачення розвитку відносин зі сторони НАТО [9]; дисертаційні дослідження [10, 11] та окремі статті [12, 13].

Робіт присвячених особливостям організації оборонної діяльності значно більше, що викликано об'єктивними причинами: необхідність прийняття [14] практичних рішень щодо функціонування оборонної системи. Це і загальна архітектура¹ сектору безпеки та оборони, і процесна модель оборонної діяльності, і моделі запровадження та функціонування проєктного підходу в секторі безпеки та оборони, і питання автоматизації повсякденної та проєктної діяльності, управління якістю в державному секторі тощо. Основними питаннями, які розглядають фахівці за зазначеним напрямком це: загальні елементи архітектури оборонного планування в Україні [14]; методичні прийоми, досвід реалізації, алгоритми тощо [15-20].

І, звісно, не можна пропустити фактичне закріплення норм та правил в межах системи законодавства та технічного регулювання. Напевно слід розділити дослідницькі публікації та нормативно-правові "узагальнення". Прикладами перших є [21], а щодо інших – [8].

В значній кількості публікацій зазначено, що в ході подальшої євроатлантичної інтеграції та впровадження оборонної реформи оборонне відомство має враховувати національний досвід та передову методологію планування НАТО. Тому для України головним викликом в історичному і майбутньому вимірах є забезпечення гарантій національної безпеки і особливо її воєнної складової, як в умовах активних бойових дій, так і у післявоєнний період сусідства з небезпечним і агресивним ворогом.

Крім іншого, можна простежити думку, що для України особливого значення набули питання дієвості систем оперативного та оборонного планування щодо генерування нових високотехнологічних оборонних спроможностей, ефективного менеджменту фінансових та інших оборонних ресурсів у поточному вимірі та на подальшу перспективу.

Хоча публікацій в українському сегменті інтернету про впровадження і використання архітектурного підходу до формування системи оборони практично нема, але з врахуванням досвіду країн-партнерів України можна очікувати певний сплеск таких публікацій після переходу системи підтримки України – НАТО на інформаційний обмін з використанням архітектурних моделей NAF4.0 [5, 22, 23]. На сучасному етапі своєї новітньої історії для оборонного відомства було б важливим свої інституційні та функціональні можливості розбудувати за прикладом архітектурних підходів Міністерства оборони США (DoDAF), а саме: синхронізація діяльності оборонних інституцій у забезпеченні спроможностей сил оборони для захисту держави у сферах оперативного планування застосування сил оборони; управління розвитком спроможностей сил оборони на перспективу, планування, програмування та бюджетування; здійснення закупівель в інтересах оборони; реалізація єдиної військово-технічної політики; координації діяльності відповідних структур з управління

¹ Поняття архітектурного циклу, корпоративної архітектури ще не достатньо впроваджені в практику органів державного та військового управління в Україні, на відміну від країн-партнерів та НАТО, як регіональної організації.

портфелями спроможностей щодо розбудови сил оборони, здатних ефективно виконувати властиві їм завдання.

Результати

1 Ранній період початкові кроки та виклики.

Здобувши незалежність Україна зіткнулася з низкою критично важливих викликів щодо: захисту територіальної цілісності та набуття ефективних оборонних спроможностей сектору безпеки і оборони; розбудови оборонних і безпекових інституцій за євроатлантичними принципами; інтеграції до євроатлантичної та європейської системи безпеки; генерації оборонних спроможностей за стандартами НАТО; впровадженню новітніх технологій по всій лінійці зразків озброєння, військової та спеціальної техніки тощо. Це вимагало невідкладних реформ державного устрою оснований на євроатлантичних принципах, імплементація яких була розпочата уже на початковому етапі розбудови в Україні демократичного суспільства.

Основними викликами для України у 1990-ті були: стабілізація економіки держави після розпаду Радянського Союзу; визначення бачення щодо своєї ролі та місця у безпековому середовищі та прийняття концептуальних політичних рішень щодо моделі сектору безпеки та оборони.

Внутрішня політична ситуація в Україні сприяла вибору скоріше нейтрального статусу у “прогнозовано” спокійному безпековому середовищі, включно з ідеями “Єдиної Європи від Бреста у Франції до Владивостоку”, що згодом, уже перед війною, у 2012 році сприймалось як розширення Європейського Союзу на схід. Така картинка відповідала моделі “перекосу” зі стрімким зменшенням військової складової і збільшенням безпекової. В цей час були прийняті відповідні Закони України та підзаконні акти, що забезпечили збереження основи збройних сил та сталість їх функціонування. Так, 06.12.1991 року було прийнято Закон України “Про оборону України” [1], “Воєнна доктрина України” [24]. Важливим пунктом “Воєнної доктрини” 1993 року є п.13: “13. Ураховуючи тенденції та умови розвитку воєнно-політичної обстановки у світі, Україна вважає, що збройна агресія, в результаті якої може виникнути локальна або регіональна **війна** проти неї, в середньостроковій перспективі **є малоймовірною**. Разом з тим, це визначило тяглість саме радянських моделей управління, принципів та стандартів у сфері оборони, що простежується в низці інших Законів України [25–27].

Основним політичним підґрунтям формування оборонного сектору тоді були історична тяглість і орієнтування на сусідів в стилі “у них є і нам потрібно”, вигода від участі у миротворчих місіях (логіка розвитку військових спроможностей мала б бути подібною до австралійської моделі оборонних спроможностей), а також реальні ознаки воєнних загроз (перш за все від росії) які бачили професіонали безпекової сфери.

2 Ключові зміни: реформи за євроатлантичними принципами

Умовно можна вважати “Тузловський інцидент” поворотною точкою усвідомлення політичними силами в Україні реальності потреби реформування сфери безпеки та оборони і пошуку рішень щодо більш надійної конфігурації регіонального безпекового середовища та власної ролі та місця в цій конфігурації. Опускаючи проміжну редакцію “Воєнної доктрини” 2001 року [24], слід згадати редакцію 2005 року [28]. В преамбулі цієї доктрини сказано: “Україна може і повинна стати впливовою державою, здатною виконувати значну роль у забезпеченні політичної, економічної і воєнної стабільності в Європі та в усьому світі. Проголошуючи свою Воєнну доктрину, яка має оборонний характер, Україна виходить з того, що вона не є потенційним противником жодної конкретної держави”. Зрозуміло, що вся структура оборонного сектору України була продовженням радянської моделі. Це не давало можливості підтримувати ефективну взаємодію з партнерами по НАТО, які могли б на той момент бути

єдиною альтернативою росії. Зберігалась несумісність принципів організації безпекового сектору, відсутність процесного підходу до управління основною діяльністю та програмно-проектного підходу щодо управління змінами. Це не було особливістю тільки оборонного сектору, а стосувалось всієї державної машини. Достатньо зрозуміти причини появи підручника Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу 2019 року [29], щоб усвідомити складність завдань початку 2000-х. Реформи слід було спочатку зрозуміти.

Ключовим напрямком таких реформ стало впровадження процесу інтеграції оборонних інституцій України в НАТО. Отже, перед військово-політичним керівництвом постало одне з головних завдань – приведення процедур планування розвитку оборонних спроможностей і управління ресурсами у сфері оборони до загальноприйнятих форм управління, які застосовуються у державах-членах Альянсу. Це вимагало проведення комплексної оборонної реформи, яка набула національного значення. Одним з ключових аспектів цієї реформи стала побудова принципово нової системи національного рівня, якою стало оборонне планування.

Основа на засадах і принципах планування НАТО оборонне планування з його новими процедурними заходами було започатковано у 2003 році. Його початковий цикл, супроводжувався першим оборонним оглядом, який надалі став основним науково-дослідним процесом системного аналізу стану та перспектив розвитку сил і засобів у сфері оборони. Його висновки закладали в основу принципово нової системи управління оборонними ресурсами. Це відкривало широкі перспективи щодо підвищення ефективності їх використання, а відповідно і більш цілеспрямованого набуття ЗСУ необхідних спроможностей за стандартами НАТО. Оборонний огляд поклав початок переходу оборонних інституцій від застарілої радянської системи планування до оборонного планування ґрунтованого на принципах і стандартах НАТО. За змістом це стало першою спробою системного підходу до процесу планування в окремій сфері державного управління, де зведено в єдину систему довго-, середньо- та короткострокове оборонне планування. Ключову роль у цьому взаємопов'язаному процесі відводилося оборонному огляду. Його результати розглядалися як основа для формування документів оборонного планування, які об'єднувалися у єдину систему державного управління у сферах національної безпеки і оборони.

Впровадження практики оборонного планування у загальному подібню до практик країн партнерів відбулось через прийняття законодавчого акту [2] щодо організації оборонного планування. Це дало можливість прийняти нові за змістом стратегічні документи у сфері оборони, зокрема "Воєнну доктрину України" [28], "Стратегічний оборонний бюлетень України" [30] та низку програмних документів щодо розбудови ЗСУ та оснащення їх боєздатним озброєнням і військовою технікою. Таку систему документів розглядали як основу бюджетного планування та системного управління оборонними ресурсами в цілому.

Важливим чинником в цьому процесі стала системна консультативна підтримка офісу НАТО в Україні, яка надалі стала ключовим фактором в розбудові системи оборонного планування.

Попри зусилля Міністерства оборони України, органів військового управління ЗСУ та інших учасників цього процесу, у початковому періоді не вдалося відійти від поняття воєнної організації держави та її складових, як об'єкта планування. Уже на той час вона стала неефективним функціональним об'єднанням у забезпеченні оборони України, а її реформування не мало перспективи. Привілейованість в діяльності органів військового управління застарілих методичних основ планування утрудняло впровадженню методології планування на євроатлантичних принципах та підходах. При цьому на етапі планування в основу документів закладалися належні показники ресурсних можливостей держави, але в ході реалізації програм вони значно відрізнялися від потреб оборони. Ці та інші чинники унеможливили досягнення бажаної ефективності початкового циклу оборонного планування.

З 2008 року було розпочато черговий цикл оборонного планування, який мав стати новим етапом удосконалення його нормативної та методичної бази, включно з процедурами оборонного огляду. Найбільш значущим стало практичне впровадження методології планування на основі спроможностей [31], що була основана на принципах і підходах оборонного планування НАТО. При цьому в основу аналізу стану наявних спроможностей військових формувань було покладено показники ефективності застосування військ (сил) в прогнозованих кризових сценаріях. Це дало можливість змодельювати потреби в нарощуванні наявних та прогнозувати створення нових спроможностей, які відповідали б сучасності. Вперше було відпрацьовано інформаційно-аналітичний матеріал результатів оборонного огляду, що стало основою оновленої редакції Стратегічного оборонного бюлетеня України [32]. Його положення набули більш концептуального характеру і визначали перспективи розвитку ЗСУ та інших складових сил оборони.

Значно розширився список учасників довгострокового планування, зокрема брали участь: понад п'ятнадцять оборонних та безпекових інституцій держави; широке коло вітчизняних експертів і науковців; представники офісу НАТО в Україні, радники країн-партнерів; громадські організації та представники засобів масової інформації. Це мало сприяти реалізації принципу системності, відкритості, що дало змогу уникнути багатьох системних помилок при формуванні основних документів планування.

На жаль активне втручання росії у період 2010-2013 року щодо зміни політичного вектора України і ба більше – політичного режиму негативно вплинуло і на реалізацію оновлених документів оборонного планування, та призвело до явного протистояння, що перейшло в режим неоголошеної війни з 24.02.2022 року.

В наслідок останніх революційних подій, відомих як "Революція гідності" рівень політичної активності громадян значно зріс. Стало реальною потребою впровадження механізмів цивільного демократичного контролю в секторі безпеки та оборони. Тому вагомим став перехід від воєнної організації держави радянського зразка до розбудови сектору безпеки і оборони заснованого на демократичних принципах забезпечення національної безпеки. Його функціональна структура та складові стали одним з ключових положень "Стратегічного оборонного бюлетеня України". Відпрацювання програмних і планових документів оборонного планування Міністерством оборони України спільно з іншими органами державної влади здійснювалося у єдиному замислі, який визначався Воєнною доктриною України [33] та Стратегічним оборонним бюлетенем України.

Станом на 2014 рік характерними ознаками оборонного планування були наступні:

- цикл планування тривав більш чим чотири роки;
- недосконалість інформаційно-обчислюваних систем (систем підтримки рішень), фінансово-економічних розрахунків утрудняло визначення перспективної структури ЗСУ, часових та ресурсних показників її досягнення;
- результати оборонного огляду мали рекомендаційний характер і не набули статусу нормативного документа, що не стало обов'язковим для виконання всіма складовими сектору безпеки і оборони у частині забезпечення оборони держави;
- реалізація затверджених документів не мала належної фінансово-економічної підтримки з боку держави та дієвої системи управління ризиками в досягненні поставлених цілей;
- показники оборонного планування ще не були обов'язковими для безпекових інституцій та оборонно-промислового комплексу;
- не розв'язане питання щодо розбіжностей в термінах стратегічного планування в державі та оборонного планування;
- відсутність синхронізації показників оборонного, оперативного та бюджетного планування особливо на виконавчих етапах досягнення цілей розвитку необхідних спроможностей складових сил оборони.

Як наслідок, низка положень щодо реформування та розвитку ЗСУ та інших військових формувань стало не більш як деклараціями про наміри. Оборонне і бюджетне планування залишалися бути розбалансованими, а потреби ЗСУ та інших складових сил оборони критично перевищували показники їх ресурсного забезпечення. Зазначене вище є характерною ознакою систем без впровадженого процесного та проектного підходів до управління.

Загрозлива безпекова ситуація, що створилася в наслідок неочікуваної російської агресії, починаючи з окупації Криму, а надалі і відкритих військових дій російських регулярних формувань на сході України, вимагала від ЗСУ і всього сектору безпеки і оборони значного збільшення свого військового і безпекового потенціалу. Попри згуртованість суспільства, безпрецедентну підтримку добровольців і волонтерів у забезпечення завдань оборони, критично не вистачало оборонних спроможностей, а їх накопичення відповідно до оборонних програм і планів не відповідав потребам того часу.

В цих умовах було прийнято рішення щодо проведення позапланового циклу оборонного планування та оновлення його документів. В його ході було запроваджено метод планування на основі спроможностей орієнтований на загрози.

Впродовж двох років, було переглянуте низкою військово-політичних та безпекових питань, а їх аналітичні висновки покладено в основу оновленої за змістом "Воєнної доктрини України" [33]. Її положення стали визначати основи воєнної стратегії в умовах збройної агресії росії.

За результатами комплексного огляду сектора безпеки і оборони розроблена Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України [34]. Вона стала першим системним документом щодо розвитку складових сектору безпеки і оборони. Визначений комплекс заходів досягнення необхідних спроможностей силами безпеки і оборони стали вихідними даними для оборонного планування в умовах дії нових гібридних загроз.

Оборонний огляд, що було здійснено в межах комплексного огляду сектору безпеки і оборони окреслив низку стратегічних цілей проведення реформ в оборонній сфері. Кожна з них досягалася через механізм, що включав логічну послідовність заходів, сукупність результативних показників, терміни виконання та виконавців. У сукупності це представляло алгоритм дій відповідних органів державної влади в досягненні необхідних спроможностей сил оборони. Систематизація такого механізму стала основою запропонованої оборонної реформи на основі якої було відпрацьовано новий за структурою і змістом "Стратегічний оборонний бюлетень України" [35]. Він визначав конкретні стратегічні цілі та заходи в досягненні необхідних спроможностей сил оборони на найближчу та подальшу перспективу. Його основні положення набули формату дорожньої карти оборонної реформи в Україні. Передбачалося оновлення системи військового управління та демократичного контролю над ЗСУ та іншими складовими сил оборони, відновлення бойового потенціалу складових сил оборони, системи забезпечення та військової медицини тощо.

У рамках досягнення визначених стратегічних цілей, реалізації передбачених заходів та досягнення відповідних показників було прийнято програмні та планові документи за напрямками діяльності Міністерства оборони України, ЗСУ та інших складових сил оборони, включно з оборонними замовленнями. За державної підтримки та безпрецедентного волонтерського руху було мобілізовано значний ресурсний потенціал держави у забезпеченні виконання завдань оборонної реформи. Цілеспрямована активність дипломатії дала можливість отримати всебічну підтримку держав-членів НАТО та Євросоюзу, що сприяло розвитку оборонних спроможностей на найближчу та подальшу перспективу.

3 Продовження реформ: зміцнення співпраці з НАТО, адаптація до умов воєнного часу

Головним досягненням реформи стало прийняття та подальша реалізація принципово нового базового законодавчого акту: Закону України "Про національну безпеку України" [36].

Його положеннями визначено: засади оновленої системи національної безпеки та демократичного цивільного контролю; сектор безпеки і оборони; оновлену систему військового управління; основи планування у сферах безпеки і оборони, у тому числі оборонного планування тощо.

Поняття сектору безпеки і оборони набули ознак функціонального об'єднання з інтегрованими завданнями його складових щодо забезпечення державної незалежності, національної безпеки та захисту національних інтересів України. При цьому оборонна сфера стала домінуючим фактором державної політики з питань забезпечення національної безпеки держави.

Унормування комплексного огляду сектору безпеки і оборони сприяло впровадженню системного аналізу стану та перспектив розвитку всіх складових сектору безпеки і оборони. Розпочато впровадження Порядку організації та здійснення оборонного планування на основі спроможностей [37] у відповідних інституціях сектору безпеки і оборони, що стало ваговим фактором інтегрованості процесів в системі планування у сферах національної безпеки і оборони. Формальне порівняння циклу оборонного менеджменту в частині оборонного планування показує подібність цього циклу до циклів управління прийнятих в країнах партнерах та НАТО, включно з архітектурними циклами TOGAF, DODAF, NAF [5, 38].

Це дало можливість оборонним інституціям України з 2019 року розпочати новий цикл оборонного планування на основі оновленого інструментарію його проведення. У той час нормативна та методологічна бази оборонного планування в цілому стала набувати відповідності принципам, які властиві державам-членам НАТО.

Ключові принципи планування у сферах національної безпеки і оборони стали базовими для оновленої системи оборонного планування, зокрема:

1. Злагодженість та системність управління процесами оборонного планування для забезпечення:

- надання повноважень належним та легітимним особам командного/керівного складу, відповідним органам управління щодо дієвого керування в рамках демократичного цивільного контролю;
- збалансованого розвитку спроможностей для реагування на реальні та потенційні загрози національній безпеці України;
- своєчасних та адекватних дій щодо захисту національних інтересів України;
- відповідності з міжнародними зобов'язаннями України та національним законодавством у сферах національної безпеки і оборони;
- ефективного використання ресурсів для розвитку спроможностей, взаємної підтримки між складовими сектору безпеки і оборони;
- делегування повноважень пропорційної відповідальності на всіх рівнях сектору безпеки і оборони та його складових.

2. Системність, уніфікованість та паралельність процесів планування для забезпечення:

- злагодженого та спільного реагування на загрози національній безпеці;
- операційно-сумісних спроможностей всередині та проміж сил безпеки і оборони;
- ефективного використання державних ресурсів щодо забезпечення діяльності сектора безпеки і оборони та його складових.

3. Прозорість та звітність на всіх етапах планування для забезпечення:

- відкритості інформації для контролю з боку відповідних демократичних органів контролю та законодавчих органів, а також публічної інформації, яка стосується процесів планування національної безпеки та оборони та їхніх результатів;
- виявлення розтрат та корупційних явищ стосовно процесів планування національної безпеки та оборони.

Базуючись на ключових принципах планування у сферах національної безпеки і

оборони оборонне планування об'єднало в собі:

- комплексний аналіз стану та перспектив розвитку спроможностей складових сил оборони;

- ефективний менеджмент у сфері оборони, заснований на засадах демократичного цивільного контролю, євроатлантичних принципах і стандартах, інноваційних рішеннях та сучасних бізнес-практиках, програмно-проектному управлінні оборонними ресурсами, удосконалених процесах визначення та забезпечення потреб оборони України;

- узгоджене з ресурсними можливостями національної економіки планування розвитку оборонних спроможностей та планування всеохоплюючої оборони України, їх поєднання в системі планування у сфері оборони;

- упровадження програмно-проектного управління оборонними ресурсами з розробленням та своєчасним оновленням комплексу програм і проектів розвитку оборонних спроможностей, планів утримання і розвитку відповідних складових сил оборони, забезпечення виконання державних цільових програм;

- удосконалення процесів та процедур планування розвитку озброєння, та військової техніки з урахуванням усіх етапів життєвого циклу, їх замовлення, проведення досліджень і розроблень, державних випробувань, контролю якості на етапах виробництва, постачання та технічного супроводження в ході експлуатації у ЗСУ, інших складових сил оборони та інші фактори прояву.

Оборонне планування, як і планування у сферах національної безпеки і оборони за горизонтом планування розподілено на:

- *довгострокове* (понад п'ять років), що має на меті визначення політики, принципів, цілей та шляхів втілення;

- *середньострокове* (до п'яти років), яке визначає шляхи та системні заходи для втілення оборонної політики у середньостроковій перспективі;

- *короткострокове* (до трьох років), що здійснюється на підґрунті завдань та заходів, зазначених у документах середньострокового оборонного планування з урахуванням ресурсних можливостей держави та узгоджене з показниками бюджетного планування у сфері оборони.

На цьому етапі свого розвитку, оборонне планування являє собою систему складних процедурних заходів, які реалізуються відповідно до методології планування на основі спроможностей. Вона побудована за принципами планування НАТО, відповідає вимогам вітчизняного законодавства і орієнтована на актуальні для України загрози воєнного характеру.

За призначенням і змістом оборонне планування розглядається як невіддільна складова системи планування у сферах національної безпеки і оборони. Разом з цим це самодостатня система, що включає всі необхідні процедури від передбачення майбутнього безпекового середовища до планування розвитку елементів сектора оборонної промисловості як державної, так і приватної власності, що забезпечують необхідний оборонний потенціал. Оборонне планування має логічно побудовану структуру стратегічних документів, на основі яких мають розроблятися та реалізовуватися програми, проекти та плани розвитку оборонних спроможностей.

Цей етап пов'язаний з початком безпрецедентної широкомасштабної збройної агресії росії проти України. Його доцільно аналізувати за двома часовими періодами: до двадцять четвертого лютого 2022 року і після.

До початку російської збройної агресії в рамках реалізації основних документів оборонного планування [39, 40] в Україні активно впроваджували концепцію всеохоплюючої оборони, оновлювали формат систем територіальної оборони та національного спротиву, здійснювались інші напрями посилення обороноздатності держави. Це вимагало нових

спроможностей в системі військового управління, впровадження штучного інтелекту в широкому спектрі зразків озброєння, військової і спеціальної техніки, підготовки військ/сил на основі високотехнологічних симуляторів/тренажерів тощо. На жаль у довоєнний період планово досягти поставлених цілей бракувало часу та ресурсів.

З початком російської збройної агресії у надскладних умовах воєнного часу Україна не відмовилася від жодних прийнятих рішень, а навпаки прискорила їх реалізацію. Максимально можливі державні ресурси були виділені для забезпечення оборонних спроможностей сил безпеки і оборони. Здійснюється безпрецедентна підтримка сил оборони з боку країн-партнерів через механізми воєнно-технічного співробітництва, яка набула системності та безперервності і спрямована як на забезпечення поточних потреб, так і довгострокову перспективу.

За таких умов Міністерством оборони України було проведено огляд спроможностей ЗСУ до якого залучалися всі, без винятку, складові сил оборони, що дозволило скорегувати відповідні документи та показники оборонного планування. Для системи національного оборонного планування це стало черговим випробування її дієвості у надскладних умовах воєнного стану.

Успіхи у протистоянні російській збройній агресії є безперечним доказом правильності вибраної стратегії щодо впровадження дієвої системи оперативного та оборонного планування. Підтвердженням цього стало низка безперечних факторів, а саме:

- сили оборони в умовах жорстокої війни працюють як єдиний чітко структурований військовий організм;

- створений на демократичних принципах сектор безпеки і оборони України, як функціональна структура в умовах правового режиму воєнного стану, доводить свою дієздатність щодо організації оборони держави та відстоювання суверенітету та територіальної цілісності;

- система військового управління в умовах активних бойових дій працює як злагоджений управлінський механізм;

- спроможності сил оборони розвиваються цілеспрямовано для забезпечення потреб військ на полі бою в умовах війни.

Черговим викликом для національного оборонного планування стало:

- перехід військ на зразки озброєння за стандартами НАТО, який стає незворотним процесом в переозброєнні ЗСУ та інших військових формувань;

- об'єднання у єдину систему процедур оборонного і оперативного планування та синхронізація їх показників з бюджетним плануванням у державі;

- набуття сумісності національного оборонного планування з оборонним плануванням НАТО.

Ці та інші чинники стимулюють удосконалення оборонного планування шляхом впровадження оновлених механізмів, які б забезпечували:

- інтеграцію національної системи оборонного планування у систему оборонного планування НАТО;

- системний підхід до переозброєння сил оборони на новітні зразки озброєння, воєнної і військової техніки вітчизняного та закордонного виробництва за стандартами НАТО;

- інтеграцію з іншими видами планування у сферах національної безпеки і оборони, бюджетним плануванням, системою закупівель, заміні застарілого механізму оборонного замовлення;

- системний розвиток всіх військових спроможностей, які забезпечують реалізацію всеохоплюючої оборони України;

- врахування спроможностей та ресурсів невійськового призначення, які можуть використовуватися для нарощування оборонного потенціалу держави;

- системну автоматизацію розрахунків для обґрунтування показників оборонного планування;
- подальший розвиток оборонного та ресурсного менеджменту для досягнення максимальної ефективності використання ресурсів військового призначення;
- впровадження архітектурних підходів до розбудови діяльності оборонних інституцій;
- унеможливлення проявів корупції у всіх сферах діяльності оборонних інституцій.

Оборонне планування, як єдиний комплексний процес повинен забезпечувати збалансований розвиток відповідних спроможностей складових сил оборони України відповідно до визначених потреб. В його рамках має бути встановлена практика поєднання результатів процесів планування, програмування, бюджетування та виконання з результатами процесної діяльності планування операцій (яке визначає вимоги до всіх інших процесів)². Це забезпечить зведення у єдину систему процеси: управління розвитком спроможностей; закупівлі озброєння та військової техніки; системний інжиніринг (спрямований на управління життєвим циклом систем, в першу чергу озброєння, військової та спеціально техніки); процеси управління портфелями спроможностей (пріоритезація фінансування заходів підтримання та розвитку тих чи інших груп спроможностей).

Таке об’єднання можна вважати верхньорівневим описом “архітектури процесів оборони” [41, 42] в межах загальної архітектури сектору безпеки та оборони. Така архітектура процесів діяльності Міністерства оборони України та інших інституцій в умовах України має функціонально об’єднувати їх діяльність у забезпеченні оборони держави рис. 1. [16].

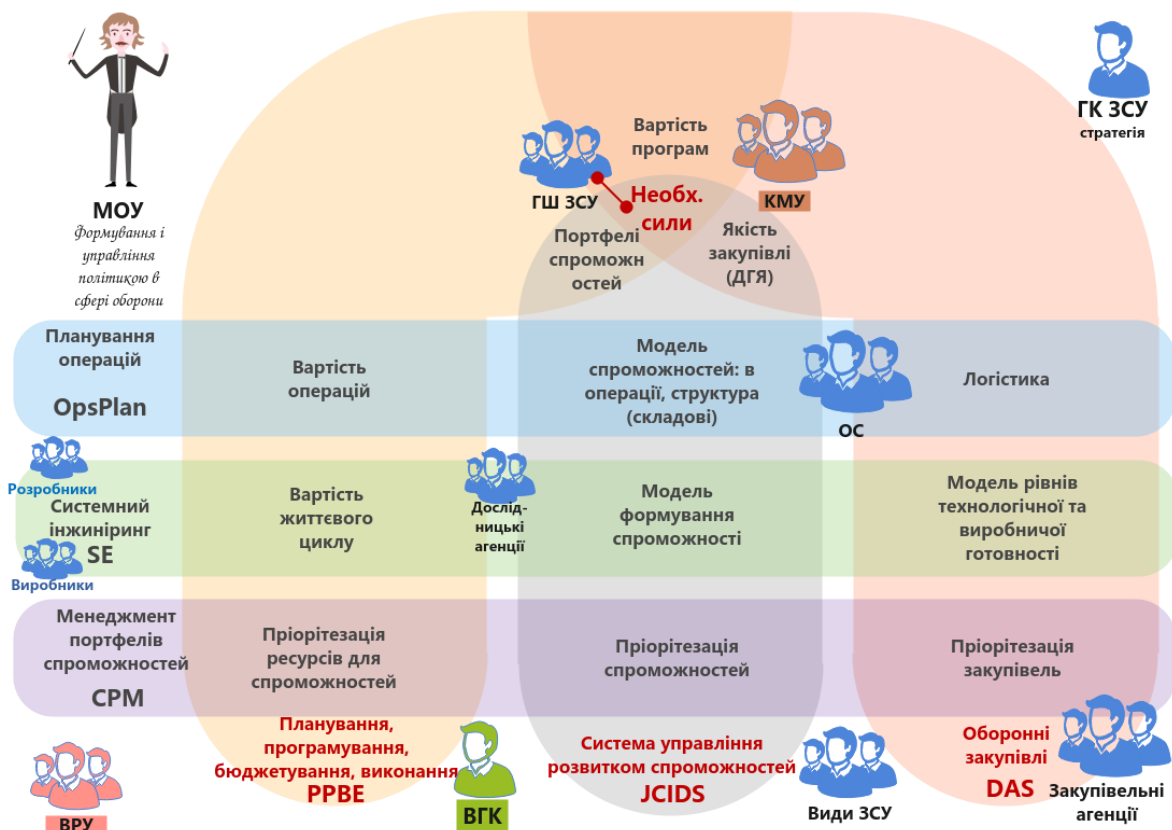


Рисунок 1 – Мережа процесів діяльності у сфері оборони, та основні заінтересовані сторони

² В Україні типово розділяють процес визначення стратегічних цілей та бюджетний процес. Проте, є ризик порушення правила; “Хто ставить цілі — має забезпечити ресурсами”. Крім того, процесний підхід передбачає до визначення процедур процесу визначити відповідальних за результати (власник, керівник, виконавці процесу, та суб’єкти, яких слід поінформувати про ключові результати чи події в ході виконання процесу).

Вона буде об'єднувати функціонал таких власників та керівників процесів, як: командувача угруповання об'єднаних сил, Командування видів та окремих родів військ/сил ЗСУ; Генерального штабу ЗСУ; Головнокомандувача ЗСУ; Верховного головнокомандувача ЗСУ; Верховної Ради України; Кабінету Міністрів України та інших державних інституцій та недержавних структур та організацій, діяльність яких направлена на забезпечення обороноздатності держави.

Відпрацювання архітектурних рішень всіх рівнів (загальний архітектурний задум, архітектура процесів, архітектура технологій, архітектура сил та засобів, архітектура впровадження та супроводження впровадження архітектурних рішень) потребує узгодженого методичного апарату або "архітектурної рамки". Архітектурну рамку можна розуміти як узгодження та зведення до єдиної системи методичних підходів, практик, процедур щодо опису, проєктування та моделювання різних складових функціональної моделі корпоративної системи діяльності за визначеними напрямками (цілями), наприклад: архітектура сектору безпеки та оборони, архітектура міністерства оборони, архітектура сил оборони, архітектура оборонно промислового комплексу тощо.

Висновки

1. Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що еволюційний шлях розбудови національного оборонного планування на євроатлантичних принципах і підходах є одним з важливих досягнень національної системи планування у сфері оборони. Визначені здобутки і проблемні питання цього процесу є підґрунтям для проведення наступних досліджень у контексті історичної та прикладної цінності.

2. Оборонне планування стало одним з головних чинників системи забезпечення національної безпеки і оборони держави, а його впровадження відкрило вікно можливостей Україні концентрувати свої зусилля у вирішенні завдань оборони держави.

3. Система оборонного планування успішно пройшла випробування часом і має чіткі ознаки щодо своєї життєздатності, адаптуючи свої процеси до нових викликів в умовах російської збройної агресії та післявоєнної розбудови сил оборони.

4. Основні напрямки зосередження зусиль щодо удосконалення системи оборонного планування можна розділити на дві частини: формування методичної основи оборонного планування; здійснювати заходи щодо практичного впровадження прийнятих рішень. Формування методичної основи потребує формування єдиної узгодженої системи підходів, методик та моделей системи оборонного менеджменту в Україні, їх опису. Практичні заходи впровадження сучасних практик оборонного менеджменту мають бути спрямовані на:

- формування більшої узгодженості законодавчої та іншої регуляторної бази, наприклад, шляхом прийняття Кодексу оборони, та системи державних стандартів у формі обов'язкових (технічні регламенти України) та рекомендованих (державні стандарти України) документів;

- завершення впровадження процесного підходу до управління з врахуванням мінімальних вимог (ДСТУ ISO 9001 [43]), моделей досконалості (модель САФ [29, 44]) та моделей зрілості, включно з процесом/-ами оборонного планування;

- розширення практики проєктного управління змінами у секторі безпеки та оборони і створення умов для координації та узгодження всіх процесів щодо різних видів планування та реалізації оборонних програм та планів;

- впровадження всеохопної системи результат-орієнтованого управління, моніторингу та оцінювання, яка має охоплювати і оборонне планування.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII : станом на 4 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12> (дата звернення 02.03.2024).
2. Про організацію оборонного планування : Закон України від 14.12.2004 р. № 2198-IV : станом на 8 лип. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-15> (дата звернення 02.03.2024).
3. Нижник Р., Машков О. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : УАДУ, 1998. 159 с. (дата звернення 05.03.2024).
4. Про Річну національну програму під егідою Комісії Україна – НАТО на 2021 рік : Указ Президента України від 11.05.2021 р. № №189/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1892021-38845> (дата звернення 09.03.2024).
5. NATO Architecture Framework v4.0. Official edition. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_157575.htm (дата звернення 12.03.2024).
6. ВСТ 01.040.010. Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів. Чинний від 2021-09-15. Вид. офіц. Київ, 2021.
7. Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками : Наказ М-ва оборони України від 02.04.2019 р. № 145. URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/n145_020419.pdf (дата звернення 14.03.2024).
8. Хронологія відносин Україна – НАТО. Сайт Міністерства закордонних справ України. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ukrayina-nato/hronologiya-vidnosin-ukrayina-nato> (дата звернення 02.03.2024).
9. Відносини з Україною: Сайт Організації північноатлантичного договору URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm (дата звернення 02.03.2024).
10. Дудкевич В. Євроінтеграційні практики України: політологічний вимір : Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Івано-Франківськ, Львів, 2021. 264 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/dis_dudkevych.pdf (дата звернення 23.03.2024).
11. Созінова Є. Вплив синергії регіональної інтеграції на розвиток потенціалу транснаціоналізації країн південно-східної Європи: Вінниця , Донецький національний університет імені Василя Стуса. 245с. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9776/9698> (дата звернення 02.03.2024).
12. Алексієвець Л., Алексієвець М. Трансформація відносин України та НАТО в 1991–2019 рр.: історичний аспект. Український історичний журнал. 2020. No. 1. С. 126–142.
13. Дмитро Шкурко. Україна й НАТО: складне рівняння з відомим результатом: URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3809356-ukraina-j-nato-skladne-rivnanna-z-vidomim-rezultatom.html> *Українформ*. (дата звернення: 20.04.24).
14. Шаталова О.Г. "Європейський досвід стратегічного оборонного менеджменту. Уроки для України". Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень, 2012. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/evropeyskiy-dosvid->

- [strategichnogo-oboronogo-menedzhmentu-uroki](#) (дата звернення 05.03.2024).
15. Фролов, В. С., Саганюк, Ф. В., Мудрак, Ю. М., та ін. Досвід оборонного планування в НАТО, заснованого на спроможності військ (сил). Збірник наукових праць Центру військово-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2020. Vol. 0, № 0. С. 40–43.
 16. Про оборонний менеджмент: цілісність сектору безпеки, Сайт The Geneva Centre for Security Sector Governance (DCAF), URL: <https://securitysectorintegrity.com/uk/оборонний-менеджмент/оборонний-менеджмент/> (дата звернення 30.03.2024).
 17. Поляєв, А. І. Деякі аспекти впровадження оборонного менеджменту в оборонних відомствах держав-членів НАТО. Збірник наукових праць Центру військово-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2021. Vol. 0, №. 3–70. С. 70–74.
 18. Постніков, О., Ясенко, С., & Дриньов, Д. (2021). Окремі аспекти проблемних питань в управлінні оборонними ресурсами. *Social Development and Security*, 11(1), 229-236. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.1.20>
 19. Олексієнко, Б., Пунда, Ю., Телелим, В., та ін. Щодо актуальних питань методичного забезпечення процесів оборонного планування відповідно до процедур і стандартів країн-членів НАТО. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2020. Vol. 80, No. 2. С. 138–153.
 20. Петренко, А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. Наука і оборона. 2019. No. 2. С. 03–08.
 21. Сегеда, С., Руснак, Ю., Федчук, Т. Актуальні питання кодифікації законодавства у сфері оборони України (історико-правовий аспект). Воєнно-історичний вісник. 2024. Vol. 50, No. 4. С. 43–51.
 22. Jørgensen, H. D., Liland, T., Skogvold, S. Aligning TOGAF and NAF - experiences from the norwegian armed forces: *The practice of enterprise modeling*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 11. С. 131–146.
 23. Vocast, A., McDaniel, D. The DoD architecture framework, volume 2: Architectural data and models, version 2.02, change 1: 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/273804670_The_DoD_Architecture_Framework_Volume_2_Architectural_Data_and_Models_Version_202_Change_1. (дата звернення 02.05.2024).
 24. Про Воєнну доктрину України: Постанова від 19.10.1993 р. № 3529-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3529-12> (дата звернення 02.04.2024).
 25. Про Збройні Сили України: Закон України від 06.12.1991 № 1934-XII (редакція 1). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12/ed19911206#Text>. (дата звернення 12.04.2024).
 26. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12/ed19920325#Text> (дата звернення 14.04.2024).
 27. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 №3543-XII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12/ed19931021#Text> (дата звернення 24.04.2024).
 28. Про Воєнну доктрину України, постанова Верховної Ради України від 01.02.2005, №2400-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3529-12#Text> (дата звернення 28.04.2024).
 29. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади; М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.

30. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 червня 2004 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України на період до 2015 року” Указ Президента України від 22.06.2004 №670/2004 / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/670/2004#Text> (дата звернення 02.04.2024).
31. Крикун П.М., Павленко В.І., Корендович В.С. Методологія проведення оборонного огляду. К.: Наука і оборона. 2008. No. №2. С. 20–29.
32. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2012 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”, Указ Президента України від 29.12.2012 № 771/2012 / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/2012#Text> (дата звернення 13.04.2024).
33. Про нову редакцію Воєнної доктрини України, Указ Президента України від 02.09.2015 №0016525-15, Рада національної безпеки і оборони. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0016525-15/ed20150902#Text> (дата звернення 15.04.2024).
34. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України”, Указ Президента України від 14.03.2016 №92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016/ed20160314#Text> (дата звернення 11.04.2024).
35. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”, Указ Президента України від 06.06.2016 №240/216. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016/ed20160520#n251> (дата звернення 22.04.2024).
36. Про національну безпеку України, Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення 23.04.2024).
37. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони Наказ Міністерства оборони України, від 22.12.2020 №484. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/484_nm.pdf (дата звернення 15.04.2024).
38. Vance, D. Securing enterprise architecture with the department of defense architectural framework (DoDAF); improving cybersecurity with DoDAF fit-for-purpose views. Published in the proceedings of 2016 NATO international conference on cyber conflict, tallinn, estonia. ISBN 978-1-4833-8731-9, pp. 139-148. May.16.
39. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року “Про Стратегію воєнної безпеки України” Указ Президента України від 17.09.2021 № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n2> (дата звернення 02.04.2024).
40. Крикун, П. М., Павленко, В. І., Корендович, В. С., та ін. Оборонне планування в умовах правового режиму воєнного стану. Особливості та напрями вдосконалення. Наука і оборона. 2023. No. 2. С. 3–7.
41. Крикун П.М., Павленко В.І., Корендович В.С., та ін. Процеси оборонного планування: Методологічні аспекти організації оборонного менеджменту у Збройних Силах України: монографія. К., НУОУ, 2023.
42. ДСТУ EN ISO 9001:2018 Системи управління якістю. Вимоги (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT): URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=79941 (дата звернення: 20.10.21).

43. The Common Assessment Framework (CAF) and the evaluation of Quality in a Public Service: Case Study of Academic Services of the University of Évora, Portugal: / за ред. F. Malpica, M. Saraiva. Orlando, Fla: IIIS, 2008. 280с.

References

1. Pro oboronu Ukrayiny : Zakon Ukrayiny vid 06.12.1991 r. № 1932-XII : stanom na 4 kvit. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12> (data zvernennya 02.03.2024).
2. Pro orhanizatsiyu oboronnoho planuvannya : Zakon Ukrayiny vid 14.12.2004 r . № 2198-IV : stanom na 8 lyp. 2018 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-15> (data zvernennya 02.03.2024).
3. Nyzhnyk R., Mashkov O. Systemnyy pidkhid v orhanizatsiyi derzhavnoho upravlinnya : navch. posib. Kyiv: UADU, 1998. 159 s. (data zvernennya 05.03.2024).
4. Pro Richnu natsional'nu prohramu pid ehidoyu Komisiyi Ukrayina – NATO na 2021 rik : Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 11.05.2021 r. № №189/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1892021-38845> (data zvernennya 09.03.2024).
5. Struktura arkhitektury NATO v4.0. Ofitsiyne vydannya. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_157575.htm (data zvernennya 12.03.2024).
6. VST 01.040.010. Oboronne planuvannya. Prohramno-proyektnyy menedzhment. Upravlinnya prohramoyu/pidprohramoyu projektiv. Chynnyy vid 2021-09-15. Vyd. ofits. Kyiv, 2021.
7. Pro zatverdzhennya Poryadku orhanizatsiyi v systemi Ministerstva oborony Ukrayiny ta Zbroynykh Syl Ukrayiny vnutrishn'oho kontrolyu ta upravlinnya ryzykamy : Nakaz M-va oborony Ukrayiny vid 02.04.2019 r. № 145. URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/n145_020419.pdf (data zvernennya 14.03.2024).
8. Khronolohiya vidnosyn Ukrayina – NATO. Sayt Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrayiny. Available from : <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ukrayina-nato/hronologiya-vidnosin-ukrayina-nato> (data zvernennya 02.03.2024).
9. Vidnosyny z Ukrayinoyu: Sayt Orhanizatsiyi pivnichnoatlantychnoho dohovoru. Available from : https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm (data zvernennya 02.03.2024).
10. Dudkevych, V. Yevrointehratsiyi praktyky Ukrayiny: politolohichnyy vymir : Dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya doktora filosofiyi. Ivano-Frankivs'k, L'viv, 2021. 264 s. Available from : https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/dis_dudkevych.pdf (data zvernennya 23.03.2024).
11. Sozinova, Y. E. Vplyv synerhiyi rehional'noyi intehratsiyi na rozvytok potentsialu transnatsionalizatsiyi krayin pivdenno-skhidnoyi Yevropy: Vinnytsya, Donets'kyy natsional'nyy universytet imeni Vasylya Stusa. 245с. Available from : <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9776/9698> (data zvernennya 02.03.2024).
12. Aleksiyevevs' L., Aleksiyevevs' M. Transformatsiya vidnosyn Ukrayiny ta NATO v 1991–2019 rr.: istorychnyy aspekt. Ukrayins'kyy istorychnyy zhurnal. 2020. № 1. S. 126–142.
13. Dmytro Shkurko. Ukrayina y NATO: skladne rivnyannya z vidomym rezul'tatom: Available from : <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3809356-ukraina-i-nato-skladne-rivnanna-z-vidomim-rezultatom.htmlUkrinform>. (data zvernennya: 20.04.24).
14. Shatalova, O.H. “Yevropeys'kyy dosvid stratehichnoho oboronnoho menedzhmentu. Uroky dlya Ukrayiny”. Analitychna zapyska / Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen', 2012. Available from : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/evropeyskiy-dosvid-strategichnogo-oboronnoho-menedzhmentu-uroki> (data zvernennya 05.03.2024).
15. Frolov, V. S., Sahanyuk, F. V., Mudrak, YU. M., ta in. Dosvid oboronnoho planuvannya v NATO, zasnovanoho na spryyanni viys'k (syl). Zbirnyk naukovykh prats' Tsentru viys'kovo-

- strategichnykh doslidzhen' NUOU imeni Ivana Chernyakhovs'koho. 2020. S. 40–43.
16. Pro oboronnyy menedzhment: TSILISNIST' SEKTORU BEZPEKY, Sayt The Geneva Center for Security Sector Governance (DCAF), Available from : <https://securitysectorintegrity.com/uk/oboronnyy-menedzhment/oboronnyy-menedzhment/> (data zvernennya 30.03.2024).
 17. Polyayev, A. I. Deyaki aspekty vprovadzhennya oboronnoho menedzhmentu v oboronnykh vidomstvakh derzhav-chleniv NATO. Zbirnyk naukovykh prats' Tsentru viys'kovo-strategichnykh doslidzhen' NUOU imeni Ivana Chernyakhovs'koho. 2021. Vyp. 0, № 3–70. S. 70–74.
 18. Postnikov, A., Yassenko, S., & Drynov, D. (2021). Some aspects of problematic issues in the management of defense resources. *Social Development and Security*, 11(1), 229-236. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.1.20>
 19. Oleksiyenko B., Punda YU., Telelim V. ta in. Shchodo aktual'nykh pytan' metodychnoho zabezpechennya protsesiv oboronnoho planuvannya vidpovidno do protsedur i standartiv krayin-chleniv NATO. Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya: viys'kovi ta tekhnichni nauky. 2020. Vyp. 80, № 2. S. 138–153.
 20. Petrenko, A. H. Shchodo vprovadzhennya oboronnoho menedzhmentu ta upravlinnya zminamy v Ministerstvi obrony Ukrayiny. *Nauka i obrona*. 2019. № 2. S. 03–08.
 21. Seheda S., Rusnak YU., Fedchuk T. Aktual'ni pytannya kodyfikatsiyi zakonodavstva u sferi obrony Ukrayiny (istoryko-pravovyy aspekt). *Voyenno-istorychnyy visnyk*. 2024. Vyp. 50, № 4. S. 43–51.
 22. Jørgensen, H. D., Liland, T., Skogvold, S. Porivnyuvannya TOGAF i NAF - dosvid zbroynykh syl Norvehiyi: praktyka modelyuvannya pidpryemstva, Berlin, Heydel'berh, Springer Berlin, Heydel'berh, 11. C. 131–146.
 23. Bocast, A., McDaniel, D. Struktura arkhitektury Ministerstva obrony, tom 2: Arkhitekturni dani ta modeli, versiya 2.02, zmina 1: 2015. Available from : https://www.researchgate.net/publication/273804670_The_DoD_Architecture_Framework_Volume_2_Architectural_Data_and_Models_Version_202_Change_1 (data zvernennya 02.05.2024).
 24. Pro viys'kovu doktrynu Ukrayiny : Postanova vid 19.10.1993 r. № 3529-XII. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3529-12> (data zvernennya 02.04.2024).
 25. Pro Zbroyni Syly Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 06.12.1991 № 1934-XII (redaktsiya 1) Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12/ed19911206#Tekst> (data zvernennya 12.04.2024).
 26. Pro viys'kovyy obov'yazok i viys'kovu sluzhbu: Zakon Ukrayiny vid 25.03.1992 № 2232-XII. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12/ed19920325#Text> (data zvernennya 14.04.2019). 2024).
 27. Pro mobilizatsiyu pidhotovku ta mobilizatsiyu: Zakon Ukrayiny vid 21.10.1993 №3543-XII, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12/ed19931021#Tekst> (data zvernennya 24.04.2024).).
 28. Pro viys'kovu doktrynu Ukrayiny, postanova Verkhovnoyi Rady Ukrayiny vid 01.02.2005 r. № 2400-IV. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3529-12#Text> (data zvernennya 28.04.2024).
 29. Instrumenty zabezpechennya efektyvnosti, rezul'tatyvnosti ta yakosti diyal'nosti orhaniv derzhavnoyi vlady; M. Kanavets' (ker. avt. kolektyvu), YU. Lykhach, A. Kukulya, O. Butenko, YU. Yerchenko; za zah. red. V. Kupriya. K.: Tsent adaptatsiyi derzhavnoyi sluzhby do standartiv Yevropeys'koho Soyuzu, 2019. 178 c.
 30. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i obrony Ukrayiny vid 17 chervnya 2004 roku "Pro Strategichnyy oboronnyy byuletent' Ukrayiny na period do 2015 roku" Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 22.06.2004 № 670/2004 / Prezydent Ukrayiny. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/670/2004#Text> (data zvernennya 02.04.2024).

31. Krykun P.M., Pavlenko V.I., Korendovych V.S. Metodolohiya provedennya oboronnoho ohlyadu. Kyiv: *Nauka i oborona*. 2008. №2. С. 20–29.
32. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnya 2012 roku "Pro Stratehichnyy oboronnyy byuleten' Ukrainy", Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 29.12.2012 № 771/2012 / Prezydent Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/2012#Text> (data zvernennya 13.04.2024).
33. Pro novu redaktsiyu Viys'kovoyi doktryny Ukrainy, Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 02.09.2015 №0016525-15, Rada natsional'noyi bezpeky i oborony. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0016525-15/ed20150902#Text> (data zvernennya 15.04.2024).
34. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 4 bereznya 2016 roku «Pro Kontseptsiyu rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrainy», Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.03.2016 №92/2016. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016/ed20160314#Text> (data zvernennya 11.04.2024).
35. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 travnya 2016 roku «Pro Stratehichnyy oboronnyy byuleten' Ukrainy», Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 06.06.2016 № 240/216. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016/ed20160520#n251> (data zvernennya 22.04.2024).
36. Pro natsional'nu bezpeku Ukrainy, Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (data zvernennya 23.04.2024).
37. Pro zatverdzhennya Poryadku orhanizatsiyi ta zdiysnennya oboronnoho planuvannya v Ministerstvakh oborony Ukrainy, Zbroynykh syl Ukrainy ta inshykh skladovykh syl oborony Nakazu Ministerstva oborony Ukrainy vid 22.12.2020 №484. Available from : https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/484_nm.pdf (data zvernennya 15.04.2024).
38. Vens, D. Zakhyst arkhitektury pidpryyemstva z departamentom oboronnoyi arkhitekturnoyi struktury (DoDAF); pokrashchennya kiberbezpeky za dopomohoyu prydatnykh dlya tsiley perehlyadiv DoDAF. Opublikovano v materialakh mizhnarodnoyi konferentsiyi NATO z kiberkonfliktu 2016 roku, Tallinn, Estoniya. stor. 139-148. ISBN 978-1-4833-8731-9, 16 travnya.
39. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 bereznya 2021 roku «Pro Stratehiyu voyennoyi bezpeky Ukrainy» Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 17.09.2021 № 473/2021. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n2> (data zvernennya 02.04.2024).
40. Krykun, P. M., Pavlenko, V. I., Korendovych, V. S., ta in. Oboronne planuvannya v umovakh pravovoho rezhymu voyennoho stanu. Osoblyvosti ta napryamy vdoskonalennya. *Nauka i oborona*. 2023. № 2. S. 3–7.
41. Krykun, P. M., Pavlenko, V. I., Korendovych, V. S., ta in. Protsesy oboronnoho planuvannya: Metodolohichni aspekty orhanizatsiyi oboronnoho menedzhmentu u Zbroynykh Sylakh Ukrainy: monohrafiya. Kyiv, NUOU, 2023.
42. DSTU EN ISO 9001:2018 Systemy upravlinnya yakisty. Vymohy (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT): Available from : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=79941 (data zvernennya: 20.10.21).
43. The Common Assessment Framework (CAF) and the evaluation of Quality in a Public Service: Case Study of Academic Services of University of Évora, Portugal: / za red. F. Mal'pika, M. Sarayva. Orlando, Floryda: IIS, 2008. 280 s.