

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Глеби Василя Васильовича

академічної групи 281м-21з-2 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Державне управління реформуванням Збройних Сил України»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Савостенко Т.О..			
розділів:				

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Вишнеvsька О.В.			
----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему
«Державне управління реформуванням Збройних Сил України»

89 с., 3 табл., 2 рис., 71 використане джерело.

ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ, ОБОРОНА ДЕРЖАВИ, ДЕРЖАВНЕ
УПРАВЛІННЯ, РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ, КРАЇНИ
НАТО, МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ, ГЕНЕРАЛЬНИЙ ШТАБ ЗСУ,
МІЖНАРОДНЕ ВІЙСЬКОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у сфері
реформування Збройних Сил України.

Предмет дослідження – державне управління реформуванням Збройних
Сил України.

Мета дослідження – комплексне дослідження сутності теорії та практики
реформування Збройних сил України на основі норм законодавства України,
досвіду зарубіжних країн, наукових праць вчених, матеріалів практичної
діяльності збройних сил та органів публічного управління, розробки на цій
основі рекомендацій і пропозицій стосовно вдосконалення цього процесу.

У першому розділі здійснено аналіз теоретичних засад місця і ролі
Збройних Сил України в системі забезпечення оборони держави. Другий розділ
присвячено аналізу сучасного стану реформування ЗСУ. У третьому розділі
обґрунтовано напрями удосконалення державного управління реформуванням
Збройних Сил України.

Сфера практичного застосування результатів дослідження – органи
державного управління, Збройні Сили України.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «State Administration of Reforming the Armed Forces of Ukraine».

89 pages, 2 figures, 3 tables, 71 sources.

ARMED FORCES OF UKRAINE, STATE DEFENSE, PUBLIC ADMINISTRATION, REFORM OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE, NATO COUNTRIES, MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE, GENERAL STAFF OF THE ARMED FORCES, INTERNATIONAL MILITARY COOPERATION.

The object of the study is social relations arising in the field of reforming the Armed Forces of Ukraine.

The subject of the study is state management of the reform of the Armed Forces of Ukraine.

The purpose of the study is a comprehensive study of the essence of the theory and practice of reforming the Armed Forces of Ukraine on the basis of Ukrainian legislation, experience of foreign countries, scientific works of scientists, materials of practical activities of the armed forces and public administration bodies, development of recommendations and proposals on the basis of this process improvement.

In the first section analyzes the theoretical foundations of the place and role of the Armed Forces of Ukraine in the system of ensuring the defense of the state. The second section is devoted to the analysis of the current state of reforming the Armed Forces. In the third section, directions of improvement of state management by reforming the Armed Forces of Ukraine are substantiated.

Scope of practical application – state administration bodies, the Armed Forces of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНИ	
ДЕРЖАВИ.....	
1.1. Сутність, функції та завдання Збройних Сил України в системі	
забезпечення оборони держави.....	9
1.2. Історичні передумови реформування Збройних Сил України.....	19
1.3. Досвід реформування збройних сил країн НАТО.....	30
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ	
УКРАЇНИ.....	
2.1. Роль Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил	
України в системі суб'єктів забезпечення реформ.....	38
2.2. Правове забезпечення діяльності Збройних Сил України.....	51
2.3. Проблемні питання переходу до планування розвитку спроможностей	
військових формувань ЗСУ.....	58
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	
РЕФОРМУВАННЯМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.....	
3.1. Удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України на	
сучасному етапі розвитку держави.....	65
3.2. Розвиток міжнародної військової співпраці Збройних Сил України у	
безпековому і оборонному просторі.....	71
3.3. Особливості гібридної війни проти України та протидія гібридним	
загрозам.....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Воєнна безпека держави забезпечується здійсненням воєнної політики як невід'ємної складової політики держави в цілому. Воєнна політика, у свою чергу, може реалізовуватися, коли держава володіє її основним інструментом – збройними силами.

Реформування Збройних Сил України (ЗСУ) сьогодні є проблемою, яка обумовлюється економічними, політичними і соціальними факторами. В період економічної кризи та скрути, в якій опинилася більшість населення країни, проблеми армії відійшли на другий план. Наслідком цього стало хронічне недофінансування війська. Незважаючи на те, що у світі все популярнішою стає ідея про розширення можливостей вирішення суперечностей мирним шляхом, реалії свідчать, що збройні сили продовжують відігравати значну роль у забезпеченні воєнної безпеки своїх країн.

Сучасний розвиток нашої історії пов'язаний, на жаль, з подіями, внаслідок яких ми втрачаємо наших громадян на російсько-українській війні. Тимчасова окупація Російською Федерацією частини території України, розпалювання збройного конфлікту, переростання його у повномасштабну війну та руйнування системи світової та регіональної безпеки зумовлюють перегляд та уточнення доктринальних положень щодо формування та реалізації воєнної політики України.

Важливим інструментом реалізації державної воєнної політики були й будуть Збройні Сили України. Прорахунки в воєнному будівництві, інституційна слабкість органів сектору безпеки і оборони (в тому числі ЗСУ) становлять актуальну загрозою національній безпеці.

Деформуючий вплив радянського спадку, що знаходив свій вияв у Воєнній доктрині СРСР, простежувався довгі роки незалежності. Так, не зважаючи на суттєві геополітичні зміни в регіоні, пріоритетним вважався захист західних кордонів нашої держави, у той час як східні області вважалися

захищеними, що і було ефективно використано противником під час збройної агресії Російської Федерації на початку 2014 року.

Тому реформування Збройних Сил України сьогодні є найважливішим завданням всього українського суспільства, а державне управління цим процесом – актуальним завданням для органів державної влади.

Сформульовані у роботі висновки та пропозиції ґрунтуються на досягненнях науки публічного управління і адміністрування. Автор у проведеному дослідженні спирався на наукові праці представників різних галузей науки, які досліджували теоретичні та методологічні проблеми забезпечення національної безпеки, воєнної безпеки і оборони: В. Ю. Богдановича, В. П. Горбуліна, Ф. Єжєєва, В. Д. Кохно, О. І. Кузьмука, Н. Р. Нижник, І. С. Руснака, Ф. В. Саганюка, А. І. Семенченка, Г. П. Ситника, В. Ф. Смолянюка, Є. Д. Скулиша, В. М. Телелима, В. С. Чорного та інших.

Метою наукової роботи є комплексне дослідження сутності теорії та практики реформування Збройних сил України на основі норм законодавства України, досвіду зарубіжних країн, наукових праць вчених, матеріалів практичної діяльності збройних сил та органів публічного управління, розробки на цій основі рекомендацій і пропозицій стосовно вдосконалення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі наукові дослідницькі завдання:

- розглянути сутність, функції та завдання Збройних сил України в системі забезпечення оборони держави;
- вивчити історичні передумови реформування Збройних сил України;
- дослідити сучасний досвід реформування збройних сил країн НАТО;

- охарактеризувати роль Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України в системі суб'єктів забезпечення реформ;
- проаналізувати правове забезпечення діяльності Збройних Сил України;
- з'ясувати проблемні питання переходу до планування розвитку спроможностей військових формувань ЗСУ;
- виявити особливості удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України на сучасному етапі розвитку держави;
- запропонувати напрями розвитку міжнародної військової співпраці Збройних Сил України у безпековому і оборонному просторі;
- розробити пропозиції щодо протидії гібридній війни проти України та ролі у протистоянні гібридним загрозам ЗСУ.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у сфері реформування Збройних Сил України.

Предметом дослідження є державне управління реформуванням Збройних Сил України.

- При проведенні наукового дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, об'єднаних системним підходом до їх застосування, що дає можливість досліджувати проблеми реформування Збройних Сил України в єдності практичної реалізації та перспектив розвитку. Застосування діалектичного методу дало можливість дослідити історичні передумови реформування Збройних сил України; поєднання діалектичного методу, методів аналізу та синтезу, дедукції та індукції дозволило розглянути сутність, функції та завдання Збройних сил України в системі забезпечення оборони держави; охарактеризувати роль Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України в системі суб'єктів забезпечення реформ; з'ясувати проблемні питання переходу до планування розвитку спроможностей військових формувань ЗСУ виявити

особливості удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України на сучасному етапі розвитку держави. Застосування системного методу разом із системно-структурним, системно-функціональним методами дало змогу проаналізувати правове забезпечення діяльності Збройних Сил України; розробити пропозиції щодо протидії гібридній війні проти України та ролі у протистоянні гібридним загрозам ЗСУ; запропонувати напрями розвитку міжнародної військової співпраці Збройних Сил України у безпековому і оборонному просторі.

Нормативною основою дослідження є Конституція України, Закони України, інші підзаконні правові акти Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади України, законодавство зарубіжних держав у досліджуваній сфері.

Теоретичну основу дослідження склали практика діяльності органів публічного управління, органів військового управління і командування, суб'єктів громадянського суспільства у сфері оборони держави, аналітичні матеріали, звіти, наукова література та довідкові видання з питань оборони.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони можуть використовуватися у науково-дослідній діяльності, у діяльності керівного складу Збройних Сил України, у діяльності органів державної влади та управління в процесі реформування ЗСУ.

Структура роботи визначена її метою і завданнями. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 89 сторінок, 2 рисунки, 3 таблиці, 71 найменувань у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНИ ДЕРЖАВИ

1.1. Сутність, функції та завдання Збройних сил України в системі забезпечення оборони держави

Для забезпечення оборони держави важливе значення має дослідження спеціальних суб'єктів забезпечення, на яких безпосередньо покладається оборона держави, їх функцій і повноважень у системі оборони.

Серед спеціальних суб'єктів забезпечення оборони важливе місце посідають ЗС України як спеціальна державна інституція, військове формування, на яке Конституцією України покладено завдання забезпечення оборони держави. Дослідження функцій та завдань ЗС України як спеціального суб'єкта забезпечення оборони необхідно розпочати із з'ясування сутності війська взагалі й ЗС України зокрема, як державно-правової інституції. Адже головною проблемою для створення ефективної системи забезпечення оборони України була довготривала історично-періодична відсутність національної державності та її головного гаранта і навіть її творця (доба козаччини) – національного війська [59, с. 48].

Новітній енциклопедичний словник фіксує загальнонаукові підходи до поняття ЗС як частини механізму державного управління, що необхідна для виконання зовнішніх функцій держави, насамперед функції оборони держави.

ЗС є військовою державною структурою, призначеною для оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності. Держава може використовувати ЗС у порядку самооборони лише в разі збройного нападу на неї. ЗС як державні органи є вторинними, адже утворюються первинними органами (Верховною Радою України), похідні від них і підзвітні їм. У контексті реалізації міжнародно-правових норм і принципів міжнародного права під час збройних конфліктів ЗС держави – це організовані

збройні формування, що знаходяться під командуванням осіб, відповідальних перед цією державою за дії своїх підлеглих.

Слід підкреслити, що ЗС України у механізмі держави та державного апарату ЗС України є основою воєнної організації України (сектору безпеки і оборони), адже саме вони безпосередньо спрямовані на виконання масштабних стратегічних оборонних завдань збройного захисту держави. ЗС України – це специфічна мілітаризована державна структура, яка створена з метою відстоювання національних інтересів України, забезпечення цілісності й недоторканності державних кордонів і суверенітету держави шляхом підготовки військовослужбовців до збройного захисту й здійснення захисту країни в разі збройної агресії або збройного конфлікту як усередині держави, так і зовні.

ЗС України є багатоскладовою структурою із суб'єктів з різною сферою інтересів та функцій, ступенем повноважень тощо, але об'єднаних спільною рисою – їх головним обов'язком є оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

Конституція України покладає виключно на ЗС України завдання щодо оборони держави, захисту суверенітету і територіальної цілісності, забороняє їх використання для обмеження прав і свобод громадян, повалення конституційного ладу, усунення органів влади чи перешкоджання їх діяльності (ч. 2 ст. 17) [29].

Закон України «Про Збройні Сили України» визначає, що ЗС України – це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності. Військове формування – це створена відповідно до законодавства України сукупність військових з'єднань і частин та органів управління ними, які комплектуються військовослужбовцями і призначені для оборони України, захисту її суверенітету, державної незалежності і національних інтересів, територіальної цілісності і недоторканності в разі

збройної агресії, збройного конфлікту чи загрози нападу шляхом безпосереднього ведення воєнних (бойових) дій [49].

Водночас в умовах швидких змін, «гібридності» зовнішніх і внутрішніх загроз національній безпеці та обороні, необхідності чіткого визначення та розмежування цілей і завдань у підсистемах сил безпеки і оборони не завжди враховується кваліфікуюча ознака як для ЗС України, так і для всіх інших військових формувань щодо реалізації покладених на них функцій та завдань шляхом безпосереднього ведення бойових дій. Це призводить до невизначеності, коли до військових формувань відносять не тільки ЗС України та інші військові формування, спеціальні правоохоронні та розвідувальні органи, НГУ, СБУ, Управління державної охорони, а й навіть військову прокуратуру.

Тому сутність та сучасне призначення ЗС України як особливої озброєної державної інституції, спеціального суб'єкта забезпечення оборони держави, потребує теоретичного переосмислення та законодавчого врегулювання класифікуючих ознак, що зумовлено необхідністю створення ефективних сил оборони та їх основної складової – ЗС України.

За період реалізації різних програм реформування та розвитку ЗС України відбулася їх інституційна трансформація як основного елемента в системі забезпечення оборони держави, спеціального суб'єкта забезпечення оборони держави – від ототожнення національного війська з єдиним конституційно-визначеним військовим формуванням у системі забезпечення оборони держави, як основної військової складової воєнної організації держави – до основного військового компоненту сил оборони в комплексній безпековооборонній міжвідомчій системі сектору безпеки і оборони держави.

Важливим і надскладним стратегічним завданням держави, сил оборони та її головної складової ЗС України, що має екзистенційне значення, є відновлення віроломно порушеного суверенітету й територіальної цілісності України, деокупація незаконно анексованої Автономної Республіки Крим та окупованих російсько-терористичними військами частин території України.

У вирішенні цього завдання ЗС України відіграють важливу роль як основна складова сил оборони та головний суб'єкт забезпечення оборони. Так, з початку російської збройної агресії, проведення АТО, ООС статус учасників бойових дій отримали понад 228 тис. військовослужбовців та працівників ЗС України, бойові втрати ЗС України до початку повномасштабної російсько-української війни становили 10710 військовослужбовців, з них безповоротні – 2333, санітарні – 8377 (поранені й травмовані внаслідок бойових дій) [41].

Виконання ЗС України завдання щодо відновлення суверенітету і територіальної цілісності України вимагає його невідкладного вирішення та закріплення, насамперед, на рівні відповідного закону держави, з огляду на надскладне поєднання в цьому завданні як можливості застосування військової, збройної сили держави, так і наявності деструктивних потенціалів для українського народу й держави, у зв'язку з веденням «гібридної війни», яка вимагає застосування невійськових заходів, що не зовсім притаманні ЗС.

Сьогодні потенційними загрозами національній безпеці та обороні, не тільки в Україні, а й у світі, є не лише суто військові загрози, які вимагають військових, збройних, силових засобів, а й невійськові (тероризм, сепаратизм, кібервійни, інформаційні війни, інформацій-психологічні та спеціальні операції). Для протистояння цим загрозам необхідна злагоджена робота всіх державних органів із забезпечення безпеки і оборони. Тому сектор безпеки і оборони повинен включати в себе всі державні установи та організації, які мають законні повноваження для застосування сили, управління силою чи погрози її застосування.

Як інструмент протидії всьому спектру внутрішніх і зовнішніх загроз сектор безпеки і оборони призначений, насамперед, для забезпечення воєнної безпеки (оборони) держави. При цьому сили оборони перетворюється на складову сектору безпеки і оборони, яка представлена ЗС та іншими військовими формуваннями, що виконують завдання в інтересах оборони.

Воєнна доктрина 2015 р. визначає, що сили оборони – це ЗС України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України

(ДССЗЗІ), Державна спеціальна служба транспорту України (ДССТ), інші військові формування, а також правоохоронні й розвідувальні органи, у частині залучення їх до виконання завдань з оборони держави. Цим фактично нівелюється поняття сил оборони держави як сукупності виключно військових формувань (військ, сил).

Водночас в умовах «гібридної війни» ефективне забезпечення оборони держави можливо тільки за умови залучення всіх складових сектору безпеки і оборони при дотримання ними прийнятих у державах-членах ЄС і НАТО стандартів щодо діяльності й розподілу функцій та головних завдань.

Для діяльності ЗС України фундаментальне значення має чітке визначення функцій і завдань ЗС України та їх структурних елементів. Стосовно ЗС України як спеціального суб'єкта забезпечення оборони держави, функція – це роль, діяльність, обов'язок у системі відносин з державою, суспільством, зовнішніми факторами воєнно-політичної обстановки.

Завдання ЗС України – це те, що потрібно виконати, досягнути в межах встановлених законодавством функцій. Завдання є похідними від функцій і реалізуються в межах відповідних функцій.

Повноваження характеризують розподіл функцій суб'єктів публічного управління у сфері оборони з правового погляду, тому їх можна ототожнювати з функціями, але не із завданнями. Проте підміна завдань повноваженнями досить поширене явище. Оскільки це лише смислова помилка, вона не впливає на ефективність військового управління [40, с. 108].

Сутність ЗС України як військової державної інституції, військового формування, яке виконує визначені законом завдання в системі забезпечення оборони держави, розкривається в їх специфічних функціях, похідних від функцій держави, які обумовлені зовнішніми та внутрішніми викликами, публічними інтересами, цілями і завданнями, правами та свободами людини.

Функції ЗС України – це основні напрями (види) їх діяльності в межах законодавчо встановленої компетенції. Визначення функцій ЗС України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань щодо

забезпечення оборони, згідно п. 22 ст. 85 Конституції України, належить до виключних повноважень Верховної Ради України і передбачено спеціальним законом [29].

Компетенція ЗС України як спеціальної військової інституції держави, спеціального суб'єкта забезпечення оборони держави є сукупністю їх прав і обов'язків (функцій, повноважень, завдань, відповідальності), спрямованих на досягнення мети і вирішення найважливіших оборонних завдань. Окремі розбіжності в підходах до управління військами та дублювання Міністерством оборони і Генеральним штабом окремих функцій керівництва ЗС України є однією з проблем, вирішити які необхідно під час реформування ЗС України.

Публічне управління сферою оборони, цивільний контроль над силами оборони держави має бути здійснено шляхом розмежування функцій і повноважень політичного керівництва та професійного військового (оперативного) управління, за принципами верховенства права, законності, підзвітності, прозорості, ефективності та результативності.

Закон України «Про Збройні Сили України» надає опосередковане розуміння сутності ЗС України саме через визначення завдань та функцій військового формування, на яке, відповідно до Конституції, покладено оборону України, захист її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності, забезпечення стримування збройної агресії проти України та відсіч їй, охорону повітряного простору держави та підводного простору в межах територіального моря України, а у випадках, визначених законом, участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом [49].

Водночас у другій частині ст. 1 зазначеного Закону не виокремлено завдання та функції. До того ж в законодавстві відсутнє найактуальніше сучасне завдання – забезпечення відновлення територіальної цілісності України. Крім того, ЗС України виконують специфічні завдання, передбачені в межах здійснення заходів з кібероборони, у забезпеченні територіальної оборони в особливий період (ст. 3, 18). ЗС України, відповідно до закону, можуть:

- залучатися до здійснення заходів правового режиму воєнного і надзвичайного стану;
- організації та підтримання дій руху опору;
- проведення військових інформаційнопсихологічних операцій;
- боротьби з тероризмом і піратством;
- заходів щодо здійснення захисту життя, здоров'я громадян та об'єктів (майна) державної власності за межами України, забезпечення їх безпеки та евакуації (повернення);
- посилення охорони державного кордону;
- захисту суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні та на континентальному шельфі та їх правового оформлення;
- забезпечення безпеки національного морського судноплавства України у відкритому морі чи в будьякому місці поза межами юрисдикції будь-якої держави;
- заходів щодо запобігання розповсюдженню зброї масового ураження;
- протидії незаконним перевезенням зброї і наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів у відкритому морі;
- ліквідації надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру;
- надання військової допомоги іншим державам, а також брати участь у міжнародному військовому співробітництві, міжнародних антитерористичних, антипіратських та інших міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки) [49].

Крім того, з урахуванням міжнародного досвіду, на ЗС України покладено організацію цивільновійськового співробітництва в районах проведення ведення бойових дій.

Аналіз військового законодавства України свідчить про суттєві прогалини, колізії, концептуальну невизначеність, дублювання завдань і

функцій ЗС України. Потребують також подальшого законодавчого врегулювання визначені окремим законом, який також вимагає системного підзаконного механізму його реалізації, завдання ЗС для здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі та стримування збройної російської агресії.

Потребують законодавчого вирішення в процесі оборонної реформи функції і завдань ЗС України не пов'язані із виконанням завдань за їх прямим призначенням, а саме: забезпечення оборони шляхом ведення бойових дій. У 2014 р. після анексії Росією Автономної Республіки Крим, початку російсько-української війни чітко виявилася дисфункція ЗС України як соціального інституту, спеціального військового формування, створеного для забезпечення оборони держави. Дисфункція ЗС України частково була заповнена патріотично налаштованими громадянами та громадянським суспільством, які стихійно самоорганізувалися в добровольчі батальйони для оборони держави, відбиття російської збройної агресії.

Делегування державою своїх функцій у військовій сфері призводить до зменшення її домінування (як вияв слабкості державної влади). Незаконні збройні формування можуть загрожувати існуванню держави, трансформуватися на контрольованій ними території в регулярні збройні формування квазі-держав. Така загроза викликає необхідність структурної трансформації системи управління українською державою у зв'язку з характером загроз з боку незаконних збройних формувань, використання їх досвіду боротьби з більш потужними супротивниками, можливість використання потенційно проукраїнських збройних формувань у системі територіальної оборони нашої країни. Тому потребують законодавчого врегулювання питання визначення функцій і завдань громадянського суспільства, у тому числі щодо взаємодії ЗС України з добровольчими формуваннями в інтересах забезпечення оборони держави [20, с. 295].

Потребують уточнення та законодавчого визначення окремі функції ЗС України щодо захисту життя, здоров'я громадян та об'єктів (майна) державної

власності за межами України, залучення ЗС України до міжнародних АТО, унормування їх правового статусу як суб'єкта боротьби з тероризмом.

На законодавчому рівні слід визначити функції, завдання та особливості діяльності Сил спеціальних операцій ЗС України, які, у порушення конституційних вимог (п. 22 ст. 85), визначаються підзаконними актами Президента України.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу виділимо специфічні властивості ЗС України, які обумовлюються їх державно-правовою природою як спеціального військового органу (інституту) держави, що:

- створений державою як спеціальний силовий державний орган, спеціальне військове формування для реалізації функції оборони, захисту суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності держави із застосуванням збройної (військової) сили;
- є основним постійно діючим структурним елементом механізму держави, який виступає гарантом існування та розвитку суспільства й держави, їх захисту від внутрішніх і зовнішніх військових загроз;
- є складовою сектору безпеки і оборони, основним елементом сил оборони держави, що перебуває в системно-ієрархічному підпорядкуванні органів державної влади та органів військового управління та під демократичним цивільним контролем держави й громадянського суспільства;
- діяльність ЗС України та виконання ними бойових завдань за призначенням суворо регламентується нормами військово-адміністративного законодавства;
- має особливу внутрішню військово-управлінську (єдиноначальність, централізація, субординація), військово-функціональну та структурну організацію для виконання функції оборони держави;
- має виключну бойову спроможність (готовність), сили і засоби для міжвидового стратегічного, оперативного й тактичного застосування в умовах

мирного часу та особливого періоду з використанням відповідних видів військового озброєння, військової техніки, матеріальних і людських ресурсів;

- призначений та здатний реалізовувати покладені оборонні завдання і державно-захисні функції (зовнішні та внутрішні) збройними засобами шляхом ведення широкомасштабних воєнних операцій та безпосереднього ведення бойових дій;

- комплектується військовослужбовцями, які мають військові звання, спеціальну військову підготовку, виконують завдання виключно в інтересах оборони держави і відповідно до норм міжнародного і національного права мають виключне право на застосування військової зброї для оборони держави;

- потребує динамічного визначення місця дислокації військових частин, розподілу відповідальності та повноважень органів військового управління ЗС України у сфері оборони на суші, у повітрі та морі в системі військовоадміністративного поділу держави;

- представляють патріотичну, національно свідому соціальну групу, яка формується через систему військової освіти та підготовки, основу якої становить професійний офіцерський склад.

Проведений аналіз сутності, функцій і завдань ЗС України, з огляду на їх багаточисельність, різновекторність, безсистемність зумовлює необхідність їх подальшого дослідження і тлумачення, перегляду й систематизації, більш чіткого визначення на законодавчому рівні. Це стосується передусім функцій ЗС України, не пов'язаних із виконанням завдань за їх прямим призначенням, потребують уточнення безпеково-правоохоронні функції на фоні функціональної спроможності ЗС України виконувати бойові завдання за призначенням [16, с. 54].

Перспективна система забезпечення оборони держави, створення якої передбачено у процесі оборонної реформи і започатковано прийняттям Закону України «Про національну безпеку України», має ґрунтуватися на новому розподілі функцій, завдань і відповідальності ЗС України та інших складових

сил оборони, забезпечувати їх провідну роль у структурі сил оборони, відповідно до принципів і стандартів, прийнятих у державах-членах НАТО.

1.2. Історичні передумови реформування Збройних сил України

Збройні Сили України ведуть свою історію з 1991 року, з часу розпаду СРСР і набуття Україною державної незалежності. З проголошенням 24 серпня 1991 року Акта проголошення незалежності України надзвичайно важливого значення набуло питання військового будівництва, гарантування національної безпеки молодій державі. Україна була першою з країн колишнього СРСР, яка законодавчо затвердила створення національних Збройних Сил на основі об'єднань, з'єднань і частин Радянської Армії.

Україна отримала також окремі фрагменти військової структури Радянського Союзу. Їх структура, склад і чисельність були підпорядковані виконанню завдань часів «холодної війни», тобто ці структури не відповідали ані новітнім реаліям у світі, ані критеріям збройних сил суверенної держави.

Новітня геополітична ситуація поставила Україну перед об'єктивною необхідністю подальшої трансформації українського війська як гаранта забезпечення державного суверенітету й територіальної цілісності держави. До того ж виникають нові загрози, такі як міжнародний тероризм, розповсюдження зброї масового ураження, інформаційне протиборство, кіберзлочинність тощо, котрі спонукають до усвідомлення необхідності реформування Збройних Сил та забезпечення їх здатності протидіяти цим викликам.

Історична практика дає приклади різних за змістом, обсягом завдань і термінами здійснення військових реформ. На загал їх можна визначити у трьох варіантах (табл. 1.1).

Аналіз геополітичної ситуації у світі та в різних його регіонах істотно впливає на військову реформу. Геополітичний аналіз багато в чому допомагає виявляти пріоритетні військово-стратегічні напрями та їх специфіку, сприяє визначенню характеру завдань, оптимальної структури збройних сил [1, с. 57].

Таблиця 1.1

Шляхи здійснення військових реформ

№ пор.	Найменування	Зміст та обсяг завдань
1.	Еволюційний	Трансформується вся військова сфера, пов'язана з появою нових зразків зброї і військової техніки, нової тактики і стратегії, з вдосконаленням системи управління, зміною пріоритетів у науково-технічній політиці тощо.
2.	Часткові зміни	Скорочення чисельності збройних сил, ядерних озброєнь, звичайних озброєнь, закриття військових баз на іноземних територіях, виведення військових підрозділів з територій інших країн тощо
3.	Радикальні зміни всієї військової сфери	Військова реформа може стати реальністю лише за умови тверезих оцінок ситуації у світі і можливостей держави

Застосування військової сили є лише одним, нехай і важливим, аспектом досягнення стратегічних цілей, що найефективніше проявляється в добре налагодженій системі інших заходів і політичних прийомів. Правильний аналіз геополітичної ситуації може спрогнозувати застосування військової сили на тому чи іншому напрямі, у тому чи іншому потенційному конфлікті.

Процес військового будівництва в Україні і становлення української армії з 1991 року по теперішній час можна поділити на чотири етапи (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Етапи військового будівництва і становлення української армії

№ пор.	Термін проведення	Зміст етапу
1.	1991 – 1996 рр.	Формування основ нової армії
2.	1997 – 2001 рр.	Подальша розбудова ЗСУ
3.	2001 – 2005 рр.	Реформування і розвиток
4.	2006 рік – теперішній час	Розвиток сучасної армії

Основи Збройних Сил України формувалися з 1991 по 1996 рік. Україна 1991 року успадкувала 30 % воєнної потуги СРСР, але ці військові формування, добре підготовлені для стратегічних наступальних операцій, виявилися неспроможними забезпечити національну безпеку України. До того ж в Україні

залишалися підпорядковані московському центру Міністерство внутрішніх справ УРСР і Комітет держбезпеки УРСР.

Характерними ознаками першого етапу розбудови Збройних Сил України були: одночасне формування правової основи діяльності Збройних Сил, реорганізація їх структур, створення необхідних систем управління і забезпечення та інших елементів, необхідних для їх функціонування.

В основу процесу створення власного війська були закладені політичні рішення керівництва України стосовно без'ядерного і позаблокового статусу держави. При цьому враховувалися й обмеження, пов'язані з ратифікацією Договору «Про звичайні збройні сили в Європі».

У стислі терміни Верховна Рада України ухвалила пакет законодавчих актів стосовно воєнної сфери:

- Концепцію оборони і будівництва Збройних Сил України;
- Постанову «Про утворення Ради оборони України»;
- Закони України «Про оборону України», «Про Збройні Сили України», Воєнну доктрину України тощо [41].

У ці роки було закладено основи національного війська незалежної держави: за короткий термін були створені Міністерство оборони, Генеральний штаб, види Збройних Сил, системи управління, підготовки та всебічного забезпечення військ тощо.

У цей же час відбувається ядерне роззброєння України. Воно є однією з найбільш значних історичних, хоча і неоднозначних, подій кінця ХХ століття. Вперше в історії людства одна з держав відмовилася від володіння ядерною зброєю. На 1 червня 1996 року на території України не лишилося жодного ядерного боезаряду чи боеприпасу.

Крім того, до кінця 1996 року було скорочено понад 3,5 тисячі військових структур, майже 410 тисяч чоловік особового складу. Значно зменшилася кількість озброєнь і військової техніки.

Проте згодом стало зрозумілим, що процес розбудови ЗСУ лише починався. Бракувало системного підходу й послідовного плану вирішення

проблем військового будівництва. Не вистачало підготовлених кадрів. З початком формування ЗСУ було оновлено понад 70% керівного складу. Змінилися майже усі командувачі військових округів, армій, командири корпусів та дивізій. Аналіз уроків реформування військової сфери нашої держави дозволяє зробити висновок, що перший етап реформування ЗС (1991 – 1996 роки) не досяг своєї мети, якщо мати на увазі створення сучасної організації, яка має достатнє фінансування, сучасне озброєння й досконалу структуру.

Наступний етап розбудови Збройних Сил України відбувався з 1997 по 2001 рік. Україна виробила низку радикальних принципів щодо безпекових інтересів держави, наприклад, загрози безпеці і тип воєнної структури, необхідної для забезпечення безпеки.

Перша Національна концепція безпеки України (1997 р.), розроблена аналітиками Ради національної безпеки і оборони, була документом, що містив перші такі принципи. До речі, вперше один з постулатів Концепції гласив, що одним з найважливіших завдань держави у сфері забезпечення національної безпеки є «зміцнення громадянського суспільства» [58, с. 26].

Невизначеність чітких орієнтирів розвитку Збройних Сил, невідповідність їх структури й чисельності новим геополітичним реаліям і внутрішнім соціально-політичним та економічним умовам призводила до того, що військове керівництво змушене було концентрувати основні свої зусилля на проблемі самовиживання армії, а не на виконанні покладених на неї державних функцій.

Керівництво держави та Збройних Сил дійшло висновку, що при збереженні цієї тенденції армія не має перспективи, що необхідне глибоке реформування у військовій сфері.

Точкою відліку наступного етапу в житті Збройних Сил України прийнято вважати затвердження Указом Президента України від 20 січня 1997 року Державної програми будівництва та розвитку ЗСУ до 2005 року. Ця програма дала можливість визначити:

- напями розбудови ЗСУ, уточнити, відповідно до їх завдань, їх склад, структуру і чисельність;
- співвідношення видів, родів військ, побудову організаційно-штатної структури органів управління, з'єднань і частин;
- перспективи модернізації зразків озброєння та військової техніки й оснащення військ новими зразками.

Було розпочато перехід до нової системи управління ЗСУ, створення нових систем оперативного, тилового і технічного забезпечення, які б максимально враховували регіональні можливості. Відпрацьовано також принципово нові системи підготовки та комплектування Збройних Сил.

Водночас в умовах хронічного недофінансування комплексу заходів з реалізації оборонної реформи не було здійснено. Але обмеженість фінансових ресурсів була не єдиною перешкодою на шляху реалізації оборонної реформи. Не менш значущими виявилися й проблеми воєнно-політичного та методологічного характеру.

На двох перших етапах процес розбудови ЗСУ носив еволюційний характер. Брак практичного досвіду з питань військового будівництва, інші проблемні питання не дозволили керівництву країни і Збройних Сил розпочати глибинні перетворення військової організації. Необхідно було внести корективи у процес реформування ЗСУ та зосередити увагу не на кількісних, а на якісних показниках військової складової держави.

У 2001 – 2005 роках продовжувалося виконання Державної програми будівництва і розвитку ЗСУ на період до 2005 року. Ця програма, щоправда, була скоригована в липні 2000 року й отримала остаточну назву: Державна програма реформування і розвитку ЗСУ на період до 2005 року [38].

Зміна назви та й, власне, самої програми відбулися згідно з Указом Президента України від 28 липня 2000 року № 927/2000. Головна мета реформування та розвитку ЗСУ полягала у створенні за принципом оборонної достатності сучасної моделі війська, оптимального за чисельністю, мобільного, багатофункціонального, добре озброєного, професійно підготовленого,

спроможного виконувати покладені на них завдання у будь-яких умовах і в той же час не бути надто обтяжливими для держави.

До прийняття Державної програми реформування та розвитку Збройних Сил на 2001 – 2005 роки було здійснено заходи з надання цим принципам більшої визначеності. А невизначені та нереалістичні, як й інші цілі Програми, почали переглядати під тиском експертної критики та невблаганної економічної дійсності.

Державна програма була також доповнена іншими документами, а саме: Концепцією Збройних Сил- 2011 та Державною програмою переходу Збройних Сил на контрактну основу, розроблену з метою трансформації до 2015 року нинішніх змішаних призовно-контрактних збройних сил на суто контрактну службу.

Сьогодні одним з основних труднощів у трансформуванні Збройних Сил є недостатність фінансування. Але ж без грошей навіть найкращі концепції та програми нічого не варті.

Одним з найбільш знакових заходів у житті ЗСУ під час виконання Державної програми було проведення Оборонного огляду в Україні, який завершився в червні 2004 року. Результати його відображені в Стратегічному оборонному бюлетені України на період до 2015 року.

Проблема, яка вирішувалась у межах програми, пов'язувалася з необхідністю зміни підходів до принципів комплектування. Основним Державна програма визначила змішаний принцип комплектування, який поєднував призов в армію на основі загального військового обов'язку та проходження військової служби за контрактом.

Наступний етап – це розвиток Збройних Сил з 2006 року по теперішній час. Воєнно-політична обстановка в Європі, яка склалася в результаті завершення другої хвилі розширення НАТО та його внутрішньої трансформації, змінилась. Це поставило Україну в нові реалії, за яких позаблоковий статус почав втрачати своє продуктивне значення в сенсі

обороздатності країни. Євроатлантична модель ЗСУ була визнана такою, що найбільш відповідає вимогам сучасності.

Побудова нової моделі потребувала нових підходів. Вони знайшли своє відображення в Державній програмі розвитку ЗСУ на 2006 – 2011 роки, з введенням в дію якої розпочався новий етап розвитку ЗСУ: здійснення заходів, спрямованих на глибинні зміни в системах військового управління, всебічного забезпечення, військової освіти та перехід на контрактний принцип комплектування, розпочато впровадження нової системи кадрового менеджменту, підготовки військ (сил), оптимізації системи їх всебічного забезпечення, взято курс на прискорену професіоналізацію ЗСУ та наближення їх за всіма показниками до стандартів, прийнятих у збройних силах країн-членів НАТО [56, с. 5].

Реалізація такої моделі дасть змогу мати збройні сили, які б відповідали сучасним європейським стандартам, були добре підготовлені й оснащені, здатні до захисту державного суверенітету й територіальної цілісності країни, а також спроможні здійснювати посильний вклад у підтримання миру та стабільності в європейському регіоні.

Таким чином, з 2006 року ЗСУ почали виконання затвердженої в межах середньострокового оборонного планування Державної програми розвитку ЗСУ на 2006 – 2011 роки. У програмі оцінено умови розвитку армії, визначено цілі застосування й основні завдання Збройних Сил відповідно до сучасних умов, а також завдання щодо розвитку озброєння і військової техніки, інтенсифікації підготовки військ.

Програмою передбачено докорінну реорганізацію всієї структури української армії, видів ЗСУ, системи управління та підходів до планування й організації їх підготовки і застосування. Метою оновлення системи управління ЗСУ є створення системи органів військового управління, яка передбачає чіткий розподіл оперативних і адміністративних функцій та функції всебічного забезпечення військ (сил) між органами військового управління усіх ланок.

Нормативно врегульовані й практично розподілені функції і повноваження між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних Сил України. У 2006 – 2008 роках здійснено перехід від багаторівневої системи оперативного управління до найбільш оптимальної, триступеневої системи: Генеральний штаб – Об'єднане оперативне командування – армійський корпус, повітряне командування, центр морських операцій, центр військ берегової оборони.

Структуру Генерального штабу приведено у відповідність до стандартів штабів збройних сил держав-членів НАТО. Розпочато створення однієї з найбільш важливих структур сучасної армії – Сил спеціальних операцій. 2006 року було створено Об'єднане оперативне командування, призначене для оперативного планування та управління міжвидовими угрупованнями військ (сил) у збройних конфліктах і кризових ситуаціях, миротворчими контингентами Збройних Сил України, а також силами й засобами, виділеними від ЗСУ для участі в антитерористичних операціях, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Існують певні обставини, що гальмують розвиток військової реформи. Так, з 1999 року та особливо після 11 вересня 2001 року українські Прикордонні війська і Митна служба засвідчили готовність до співробітництва з НАТО і ЄС. Але постає питання, чи буде спроможне українське командування керувати багатонаціональними операціями без відповідної підготовки, без врахування відповідних стандартів і рівня співробітництва.

Важливою проблемою, на нашу думку, є те, що Україна успадкувала не лише органи безпеки СРСР, але й культуру управління. Управлінська практика в більшості країн-членів НАТО кардинально відрізняється від нашої. У штаб-квартирі НАТО та в багатьох національних міністерствах оборони чимало ініціатив започатковується та виконується комітетами на проміжному рівні, які за своєю структурою є цивільно-військовими чи міжвідомчими з доступом до всієї інформації в межах їх компетенції. В результаті будується прозоре співробітництво між «низамми» та «верхами». Такий принцип прийняття рішень

допомагає долати інституційні бар'єри. Такий підхід, що концентрується на збільшенні горизонтальної інтеграції структур, цілковито відрізняється від радянського підходу до адміністративних проблем.

У Концепції національної безпеки України 1997 року посіла належне місце інформаційна сфера. За таких умов інформаційна політика має не замовчувати інформацію, а відновлювати довіру. Це важливо не тому, що інформація не може приховуватись, а тому, що це призведе до недовіри населення навіть тоді, коли правда в країні стане життєво необхідною. До того ж, українська влада і засоби масової інформації невчасно та недостатньо інформують про бойові дії, природні катастрофи, контрабанду зброї. Чимало інформації, що подає Україну у непривабливому світлі, з'являється у західній пресі з російських джерел інформації [30].

Стратегічний оборонний бюлетень України, розроблений Міністерством оборони України на основі положень Стратегії воєнної безпеки України і затверджений Указом Президента України від 17 вересня 2021 року за № 473/2021 зазначив, що з початком збройної агресії Російської Федерації проти України пріоритети в реалізації воєнної політики держави спрямовувались на відсіч збройної агресії з одночасним здійсненням заходів оборонної реформи, спрямованої на посилення спроможностей сил оборони, підвищення їх готовності до виконання завдань за призначенням та участі у проведенні спільних із підрозділами НАТО бойових дій (операцій).

Протягом 2016 – 2020 років було виконано ключові завдання оборонної реформи, а саме:

- посилено демократичний цивільний контроль над силами оборони шляхом удосконалення законодавства України, розмежування повноважень, функцій та завдань з формування політики у сфері оборони та її реалізації між Міністерством оборони України та Збройними Силами України;

- закладено основи нової системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України відповідно до принципів, прийнятих у НАТО;

- запроваджено планування розвитку спроможностей сил оборони та планування оборони держави;
- розпочато створення нових систем логістичного, медичного забезпечення та підтримки (оперативного забезпечення) військ (сил) Збройних Сил України;
- втілено нові підходи до здійснення закупівель озброєння і військової (спеціальної) техніки, інших матеріальних засобів;
- підвищено спроможності сил оборони шляхом формування комплекту сил і засобів на постійній основі для виконання завдань на узбережжі та в акваторії Чорного та Азовського морів;
- розроблено нові доктрини з підготовки і застосування Збройних Сил України, запроваджено стандарти колективної та індивідуальної підготовки на основі принципів і стандартів НАТО та стандартів, прийнятих у державах – членах Альянсу;
- удосконалено систему кадрового менеджменту, створено умови для дотримання гендерної рівності в силах оборони [63, с. 131].

У 2019 році в Україні було також розпочато новий цикл оборонного планування.

Водночас під час реалізації оборонної реформи та оборонного огляду визначено низку проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, зокрема:

- недосконалість законодавства України у сфері оборони;
- незавершеність створення системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України;
- незавершеність створення системи стратегічних комунікацій у силах оборони;
- незавершеність створення автоматизованої системи оперативного (бойового) управління, зв'язку, розвідки та спостереження;

- неспроможність ефективно реагувати на зростаючу кількість загроз у кіберпросторі;
- недостатній рівень оснащення сил оборони новітнім озброєнням і військовою (спеціальною) технікою, невідповідність можливостей вітчизняного оборонно-промислового комплексу їх потребам;
- недостатні оперативні (бойові, спеціальні) спроможності сил оборони для ефективного реагування на поточні та прогнозовані загрози;
- незавершеність створення системи територіальної оборони та руху опору;
- незавершеність створення ефективної об'єднаної логістики, здатної підтримувати застосування всіх складових сил оборони, відсутність автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням;
- критично низький рівень непорушних запасів матеріально-технічних засобів та невідповідність існуючої військової інфраструктури потребам сил оборони;
- незавершеність створення системи медичного забезпечення Збройних Сил України та інших складових сил оборони, здатної ефективно та раціонально використовувати медичні ресурси в рамках єдиного медичного простору;
- необхідність підвищення професійного рівня особового складу сил оборони, недостатній рівень забезпечення мотивації для проходження військової служби, розв'язання житлової проблеми, небажання особового складу продовжувати військову службу, потреба у створенні достатнього військового резерву;
- недостатнє нормативно-правове регулювання питань дотримання гендерної рівності.

Нажаль, зазначені проблеми не вдалося вирішити до початку повномасштабної агресії Російської Федерації, що негативно позначилося на ході бойових дій на початковому етапі війни навесні 2022 року.

На сьогодні військова реформа в Україні у розумінні трансформації є реальною. Проблем багато, але головне – це ресурси. Необхідно створювати соціальні, економічні та політичні передумови для належного фінансування Збройних Сил.

1.3. Світовий досвід реформування збройних сил

Акцент у реформуванні збройних сил країн-членів НАТО сьогодні зроблений на активному вивченні функцій управління фахівців у військовій сфері діяльності та шляхи підвищення ефективності формування управлінської компетентності керівного складу збройних сил.

Додатковий стимул для цих спроб надає проведення Операцій з Підтримки Миру (ОПМ) і заходи «Партнерства Заради Миру» (PfP), у яких розвиток концепції військового управління та програм навчання було визнано ключовим, і, відповідно, вимагає впровадження передового досвіду (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види концептуально-програмного забезпечення реформування збройних сил розвинутих країн світу

№ з/п	Країна	Наявність нормативно-правового забезпечення реформування збройних сил
1.	США	1. «Joint Vision 2020»/JV2020 («Спільне бачення 2020»). 2. «Concept for Future Operations» («Спільні операції майбутнього»).
2.	Велика Британія	1. Стратегічні тенденції до 2035 року. 2. Програма оборонних змін.
3.	Німеччина	1. Довгострокова концепція трансформування Бундесверу. 2. Федеральна програма «Бундесвер – продовження розвитку у ХХІ столітті: основоположні засади фундаментального відновлення». 3. Щорічний план трансформування Бундесверу
4.	Польща	1. Бачення Збройних Сил до 2030 р. 2. Програма трансформації збройних сил

Розглянемо основні підходи до формування управлінських умінь у збройних силах країн НАТО. Так, у Канаді застосовується тривимірна модель,

основна ідея якої полягає у тому, щоб чітко окреслити концепцію управління у військовому середовищі включає три виміри – це повноваження, відповідальність і компетентність. Основна ідея моделі полягає у тому, що три її виміри повинні перебувати в постійному балансі стосовно один одного. Наприклад, позиція лідера з надмірною відповідальністю та повноваженнями у поєднанні з відсутністю особистої компетентності призводить до проблем з лідерством у робочому середовищі. У протилежному випадку, коли командир має надто мало відповідальності та повноважень, наслідком є зменшення його мотивації [2, с. 122].

У Великобританії також підхід до військового управління здійснюється через модель, яка охоплює лідерство, прийняття рішень і контроль. Трьома складовими командування є моральний (людський), фізичний (технічний) і концептуальний (доктринальний). Військове відомство підтримує реалізацію цих компонентів у роботі військового управління. Відносини між поняттями та їх значення у лідерстві змінюються при переході від одного рівня лідерства до іншого.

Основними рівнями управління є бойове командування та вище командування. У бою командування є безпосереднім, тоді як у випадку вищого командування, воно – опосередковане.

На ефективність військового управління в операційному середовищі мають найбільший вплив:

- характер конфлікту;
- структура та порядок виконання завдань підрозділами;
- підготовка та чіткість постановки завдань і виконання процедур.

Ці компоненти впливають на робоче навантаження командира, його професійні обов'язки і стресостійкість. Наслідки проявляються у якості прийняття рішень командиром, його психічній стійкості та кількості помилок. Визначаючи ефективність військового управління, цей підхід вважає взаємодію між операційним середовищем, організацією та військовим лідером найважливішою.

З наукової точки зору концепція військового управління за останні роки значно змінилася. Так, практичні компетенції, пов'язані з військовим управлінням, а саме, розуміння того, що таке військове управління, як воно працює, і способи, яким люди вчать його застосовувати, змінилися.

Ще одна концепція військового управління побудована на трьох основних складових: особовий склад, компетенції, інтерактивні та когнітивні навички.

Формування цих складових сприяє особистісному розвитку військового лідера на основі повноцінного зворотного зв'язку. Тому компетенції і навички повинні базуватися на спостережуваній поведінці та її вимірюванні, а також мають бути достатньо універсальними.

Концепція німецького військового управління характеризується двома основними підходами:

- застосування принципів командування під час виконання завдання;
- інтеперабельність і практична сумісність з принципами НАТО.

Зміна операційного середовища у теперішній час включає, перш за все, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, вплив засобів масової інформації та особливості проведення сучасних операцій, що є ключовими в концептуальному аналізі військового управління.

У межах операційного середовища німецька концепція військового управління охоплює структуру організації, управлінські процедури, інформацію та особовий склад [6, с. 26].

Зміни в операційному середовищі військового управління ускладнили та спричинили збільшення вимог до військових керівників. З точки зору підготовки лідерів, концепцію військового управління в німецькій системі підготовки військових фахівців розуміють як поняття, що включає особистість військового керівника, усвідомлення ним сутності професії офіцера, компетенцій, професійних знання, умінь та навичок.

Водночас структура і принципи управління організації створюють основу для сталого розвитку процесу управління, етапами якого є оцінка ситуації,

планування, виконання та контроль. Структура німецького військового управління є організаційно спрямованою, а у підготовці керівників використовується особистісно орієнтований підхід.

Навички та вміння, необхідні для професійного становлення офіцера, визначено в Спільній оперативній доктрині збройних сил Норвегії. Ця доктрина чітко стверджує, що очікується від офіцера, який служить у різних військових підрозділах. Так, командування місією зазначено як основна філософія лідерства у збройних силах Норвегії.

Частина доктрини стосується формування лідерських навичок і здібностей. Однією з освітніх концепцій є нова концепція розвитку лідерства, яка враховує багато факторів, що сприяють формуванню характеру та компетентності офіцера. Для того щоб розпочати професійну кар'єру офіцера у збройних силах Норвегії, військовослужбовець повинен поступити до військової академії на трирічний термін. Значна частина цієї освітньої програми стосується індивідуального розвитку у курсанта лідерських навичок та вмінь.

Норвезька концепція розвитку лідерських якостей офіцерського складу є концептуальним описом процесу формування військових лідерів. Так, Концепція формування професійної компетентності офіцера охоплює три базові компоненти: особисту майстерність, фахову підготовку та соціальний рівень. Для формування професійної компетентності офіцера, потрібно набути всі ці три компоненти, що й буде визначати, наскільки добре він здатний виконувати поставлені керівництвом завдання. Майбутніх офіцерів ставлять у різні навчальні ситуації (завдання), де їм доводиться мати справу з невизначеністю, стресом і двозначністю. Потрапляючи в такі різні ситуації, курсанти підвищують здібності виношувати поставлені завдання (власну професійну компетентність) таким способом формують вольові якості.

Отже, розвиток лідерства треба розглядати не лише як розвиток лідера, а як розвиток офіцера і його чи її здатність виконувати професійне завдання.

Відповідно, становлення майбутнього офіцера також безпосередньо пов'язане з установками та цінностями, які формують основу рішень, які повинен приймати офіцер у службово-бойовій діяльності.

Найбільш деталізованим й уніфікованим описом концептуальних основ військового управління та підготовки військових керівників є Доктрина військового лідерства FM 22-100 збройних сил Сполучених Штатів Америки.

Її мета – створення теоретичної основи для використання у всіх аспектах підготовки військових керівників. Доктрина виступає передумовою розвитку військового лідера, забезпечуючи теоретичну основу для вимірювання рівня лідерства, оцінювання, керівництва розвитком особового складу різних відомств та забезпечення можливості самореалізації військових лідерів.

Доктрина загалом визначає основні теоретичні положення, оскільки, незважаючи на своє призначення, вона не містить конкретних інструментів (анкет зворотного зв'язку та оцінювання), необхідних для безпосереднього забезпечення розвитку лідерських якостей військових керівників [14].

Доктрина охоплює такі ключові поняття:

- цінності керівника військового підрозділу;
- особистість керівника та управлінські якості, що формують особистий стиль управління;
- цілеспрямований розвиток відомства та окремих осіб;
- три основні рівні управління;
- чотири основні сфери військового управління, які застосовуються до всіх рівнів;
- опис поведінки лідера для кожного рівня управління.

Професійні навички військового лідера визначаються трьома основними компонентами діяльності, наведеними на рис. 1.2.

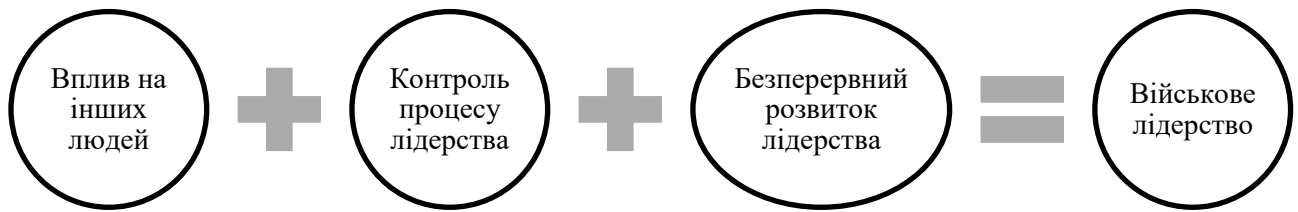


Рис. 1.2 Професійні навички військового лідера

Усі ці компоненти впливають один на одного. Доктрина так визначає концепцію військового лідерства: «Лідерство – це вплив на людей шляхом визначення мети, наряду та мотивації під час виконання покладених завдань та поліпшення організації».

Доктрина визначає три основні рівні військового управління: безпосередній, організаційний і стратегічний. Безпосереднє військове управління – це управління службово-бойовою ситуацією та усіма підлеглими. На цьому рівні керівник може спостерігати за ситуацією і результатами діяльності. Рівень безпосереднього військового управління поширюється, залежно від ситуації та типу підрозділу.

На рівні організаційного управління відбувається керівництво сотнями, або тисячами людей. Керівництво в основному опосередковане і відбувається через інших посадовців. Основні вимоги до управління такі ж, як і на рівні безпосереднього управління, але збільшуються складність, невизначеність і непередбачуваність рішень.

Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень військового управління, який охоплює вище командування збройних сил та управління обороною (негайне прийняття політичних рішень).

Найважливішими обов'язками керівника стратегічного рівня є формування та передача бачення, окреслення стратегічного вибору, визначення структури організації, розподіл ресурсів, створення та підтримка потенціалу

організації. Розмір і значимість прийняття рішень керівником стратегічного рівня є значними, вони впливають на діяльність навіть сотень тисяч людей. Управління на стратегічному рівні майже повністю опосередковане, тому вибір і відбір найближчих підлеглих дуже важливий для керівників на цьому рівні.

Відповідно до проведеного у США дослідження, було визначено 22 якості військових керівників різних категорій, узагальнених у моделі «Основи ефективного лідерства». У ній наведено перелік управлінських якостей для кожного рівня керівників. Так, на рівні безпосереднього військового управління керівник повинен володіти такими вміннями, як: управління різними категоріями підлеглих, урегулювання професійних конфліктних ситуацій, впливу на ведення переговорів, тимблдингу [14].

На рівні організаційного управління керівник має демонструвати: творче мислення, планування і оцінювання, управлінського контролю та інтеграції.

Усі три рівні управління базуються на навичках: усної і письмової комунікації, ефективного врегулювання конфліктів, лідерства, міжособистісних стосунків, самоуправління, гнучкості, рішучості та технічній компетентності.

Водночас вимоги до лідера в збройних силах США охоплюють:

- вміння застосовувати теорію лідерства на практиці в ролі командира підрозділу;
- здатність демонструвати високий рівень морально-етичної компетентності;
- вміння командувати та керувати підлеглими;
- вміння працювати та спілкуватись як командир у військовій ієрархічній структурі як по вертикалі, так і по горизонталі;
- вміння виконувати професійні обов'язки як ефективний член військового підрозділу;
- здатність демонструвати повагу до кожного підлеглого, який бере участь у виконанні поставлених професійних завдань;
- здатність приймати рішення;

- високий рівень комунікативної компетентності;
- здатність до самовдосконалення з позиції теорії лідерства;
- усвідомлення перспектив особистого вдосконалення з точки зору лідерства [18].

Отже, підсумовуючи проведений аналіз підходів до розуміння сутності і особливостей формування управлінських умінь керівного складу в збройних силах країн НАТО, зазначимо, що нині професійна підготовка майбутніх офіцерів повинна базуватись не тільки на традиційних методах професійної підготовки, а й передбачати впровадження нових підходів, технологій для забезпечення формування якісно нових управлінських умінь офіцерів ЗСУ, відповідно до потреб ведення бойових дій в умовах російської агресії. У збройних силах країн-членів НАТО активно вивчаються функції управління у військовій сфері діяльності та шляхи підвищення ефективності формування управлінської компетентності керівного складу, акцент зміщується на розвиток концепції військового управління і адаптацію програм професійної підготовки для оперативного впровадження в освітньому процесі.

Складові управлінської компетентності офіцерів збройних сил країн-членів НАТО базуються на принципах теорії управління людськими ресурсами і включають навички міжособистісної взаємодії, управління різними категоріями підлеглих, уміння оперативно приймати рішення за умов ускладнення обстановки, здатність урегулювати конфліктні ситуації у військовому колективі, професіоналізм, навички організаційного та особистісного лідерства, інтеперабельність та навички оперативної взаємодії в умовах проведення військових операцій тощо.

Таким чином, професійна підготовка офіцерів Збройних сил України повинна передбачати активізацію впровадження досвіду формування управлінських умінь персоналу збройних сил країн НАТО, що потребує подальшого вивчення інноваційних форм та методів формування управлінської компетентності керівного складу провідних збройних сил країн світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

2.1. Роль Міністерство оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України в системі суб'єктів забезпечення реформ

Рівень забезпечення сектору безпеки і оборони України залежить насамперед від ефективності функціонування відповідних органів державної влади, чіткого розподілу відповідальності й повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними. Визначаючи принципи, що закладені в основу розвитку сектору безпеки і оборони щодо інтеграції до європейських та євроатлантичних безпекових структур, Україна виходить з того, що розвиток і зміцнення ЄС та НАТО поглиблюють загальноєвропейську та міжнародну безпеку в усіх її вимірах та вимагають проведення відповідних демократичних перетворень національних безпекових інституцій.

Закон України «Про оборону України» визначає, що до військового командування належать: Генеральний штаб ЗС України, Об'єднаний оперативний штаб ЗС України, командування видів ЗС України, командування Сил спеціальних операцій ЗС України, командування Десантно-штурмових військ ЗС України, управління оперативних командувань, командування з'єднань, військових частин ЗС України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань [49].

До органів військового управління належать: Міністерство оборони України, інші центральні органи виконавчої влади, що здійснюють керівництво військовими формуваннями, утвореними відповідно до законів України, Генеральний штаб ЗС України, інші штаби, командування, управління, постійні чи тимчасово утворені органи у ЗС України та інших військових формуваннях, призначені для виконання функцій з управління, у межах їх компетенції, військами (силами), з'єднаннями, військовими частинами, військовими

навчальними закладами, установами та організаціями, які належать до сфери управління центральних органів виконавчої влади, а також територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, що забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації.

При здійсненні військового управління командири і начальники є військовими посадовими особами, оскільки володіють організаційно-розпорядчими повноваженнями щодо підлеглих по службі; мають право видавати акти військового управління, що визначають їх поведінку, або акти розпорядження матеріальними і грошовими коштами; наділені функціями контролю.

Таким чином, військове управління – це цілеспрямована діяльність командира (начальника), штабу, інших органів військового управління щодо організації ефективної діяльності підпорядкованих підрозділів, військ (сил) за призначенням в умовах повсякденної діяльності та в ході бойових дій. Це єдиноначальна, але колективно-взаємодіюча функція, що здійснюється в межах повноважень, визначених законом, яка не сумісна із свавіллям.

Особливе місце серед суб'єктів забезпечення сектору безпеки і оборони України належить Міністерству оборони України (Міноборони), який є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період.

В той же час Закон України «Про оборону України» закріплює положення, що Міністерство оборони України як центральний орган виконавчої влади забезпечує проведення в життя державної політики у сфері оборони, функціонування, бойову та мобілізаційну готовність, боєздатність і підготовку Збройних Сил України до здійснення покладених на них функцій і завдань [55, с. 5].

Враховуючи два наведених поняття щодо розуміння діяльності Міністерства оборони України, слід дійти проміжного висновку, що останній й надалі залишатиметься головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва, а також життєдіяльність Збройних Сил України, їх функціонування, бойову та мобілізаційну готовність, підготовку до виконання покладених на них завдань.

Аналіз постанови Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 67 «Про затвердження Положення про Міністерство оборони України» надає можливість виокремити основні завдання, які виконуються Міноборони:

- забезпечення формування та реалізація державної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період щодо: оборонного планування; військовотехнічної політики у сфері оборони; військової кадрової політики;
- здійснення військово-політичного та адміністративного керівництва Збройними Силами;
- здійснення в установленому порядку координації діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування щодо підготовки держави до оборони;
- забезпечення в межах повноважень, передбачених законом, реалізації державної політики з оборонних питань, що пов'язані з використанням повітряного простору України та захистом суверенітету держави;
- координація діяльності Держспецтрансслужби для забезпечення стійкого функціонування транспорту в мирний час та в особливий період [41].

Міністерство оборони України здійснює не лише військове управління, а й військово-політичне та адміністративне, при цьому не лише щодо питань адміністрування Збройних Сил України. Це створює передумови подрібненості,

різновекторності повноважень та компетенції даного органу, що є неприпустимим. У зв'язку з цим виникає потреба законодавчого уточнення та конкретизації системи прав, обов'язків, повноважень, компетенції Міністерства оборони України, і це необхідно здійснити таким чином:

– «відсіяти» у системі повноважень Міністерства та розмежувати компетенцію даного органу як органу військового управління й політичного органу;

– постає необхідність розмежування та виділення саме політичних повноважень цього органу й безпосередньо надання йому статусу політичного органу виконавчої влади і вузько визначених військових повноважень у сфері оборони;

– сьогодні спостерігається ситуація, коли на даний орган покладено реалізацію сервісних функцій держави шляхом надання адміністративних послуг у сфері оборони.

Міністерство оборони України не може одночасно забезпечувати сервісну діяльність держави та бути головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері та сфері оборони і військового будівництва.

Можна говорити і про реалізацію публічно-сервісної діяльності Міністерством оборони України в системі суб'єктів забезпечення сектору безпеки і оборони України

Аналіз постанови Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 67 «Про затвердження Положення про Міністерство оборони України» та Закон України «Про оборону України» надають можливість виокремити основні групи функцій Міністерства оборони України щодо забезпечення сектору безпеки і оборони України:

- 1) публічно-представницькі [41]:

- забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони державної таємниці в межах повноважень, передбачених законом;
 - провадить відповідно до закону космічну діяльність у сфері оборони та національної безпеки України;
 - подає Держрезерву пропозиції щодо створення, обслуговування та зберігання матеріальних цінностей державного резерву на підприємствах, в установах і організаціях, які належать до сфери управління Міноборони;
 - подає в установленому порядку пропозиції щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та воєнний час на підприємствах, в установах і організаціях, які належать до сфери управління Міноборони та яким встановлено мобілізаційні завдання (замовлення), а також здійснює контроль за обліком таких військовозобов'язаних, організовує через Генеральний штаб Збройних Сил виконання інших визначених законодавством завдань;
 - подає Кабінетові Міністрів України проект мобілізаційного плану Збройних Сил та інших військових формувань; встановлює особливі вимоги до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, військових ліцеїв та науково-дослідних установ, які належать до сфери управління Міноборони, забезпечує їх фінансування в установленому порядку;
- 2) прогностично-планувальні [43, с. 79]:
- подає Кабінетові Міністрів України проект мобілізаційного плану Збройних Сил та інших військових формувань; планує та здійснює заходи щодо протидії і нейтралізації воєнно-політичних ризиків, викликів, загроз застосування воєнної сили проти України;
 - забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби в апараті Міноборони підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі;

- проводить постійний моніторинг інформаційного середовища, виявляє потенційні та реальні інформаційні загрози в сфері оборони, здійснює відповідні заходи; організовує планування, методологічне, методичне, наукове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів мобілізаційної підготовки та мобілізації у Збройних Силах;

3) забезпечувальні:

- забезпечує впровадження та розвиток новітніх інформаційних технологій у сфері оборони;

- забезпечує здійснення заходів щодо демократичного цивільного контролю за Збройними Силами;

- організовує відповідно до законодавства забезпечення військовослужбовців Збройних Сил та членів їх сімей жилими приміщеннями;

- здійснює управління щодо закладів охорони здоров'я, які належать до сфери управління Міноборони, затверджує положення про такі заклади та забезпечує підтримання їх високої мобілізаційної готовності, а також готовності до виконання завдань за призначенням;

- забезпечує накопичення запасів медичної техніки та майна, організовує постачання такої техніки та майна Збройними Силами, а також іншим військовим формуванням в особливий період;

- забезпечує у Міноборони та Збройних Силах реалізацію державної програми з виконання Антикорупційної стратегії;

4) координаційно-субординаційні:

- здійснення в установленому порядку координації діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування щодо підготовки держави до оборони;

- координація діяльності Держспецтрансслужби для забезпечення стійкого функціонування транспорту в мирний час та в особливий період;

- розробляє з урахуванням пропозицій центральних органів виконавчої влади Стратегічний оборонний бюлетень України на довгострокову

перспективу, здійснює міжвідомчу координацію проведення оборонного огляду в Україні;

- координує діяльність науководослідних установ, які належать до сфери управління Міноборони;

5) економічні:

- подає до Мінекономрозвитку пропозиції щодо мобілізаційних завдань (замовлень) із створення, виробництва та ремонту озброєння, військової техніки, інших матеріально-технічних засобів з урахуванням визначених потреб Збройних Сил та інших військових формувань на особливий період;

- укладає в установленому порядку договори (контракти) на виконання мобілізаційних завдань (замовлень) з підприємствами, установами і організаціями, які залучаються ним до виконання таких завдань (замовлень), і підприємствами, які здійснюють поставку військової продукції;

- виступає замовником і формує відповідно до визначених Генеральним штабом Збройних Сил потреб, вимог та пріоритетів основні показники державного оборонного замовлення щодо розроблення, виробництва, модернізації, постачання (закупівлі), ремонту, знищення та утилізації озброєння, військової техніки, військового майна, виконання робіт і надання послуг, надає технічні завдання виконавцям державного оборонного замовлення;

б) організаційні:

- розробляє проекти законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України;

- розробляє технічні регламенти та здійснює функції з технічного регулювання щодо безпеки, допуску до експлуатації та використання озброєння і військової техніки;

- бере участь у підготовці і періодичному уточненні Стратегії національної безпеки України і Воєнної доктрини України, доктрин, концепцій, стратегій і програм у сфері національної безпеки;

- розробляє з урахуванням пропозицій центральних органів виконавчої влади Стратегічний оборонний бюлетень України на довгострокову перспективу, здійснює міжвідомчу координацію проведення оборонного огляду в Україні;

- бере участь у формуванні оборонного бюджету, звітує в установленому порядку перед Кабінетом Міністрів України про використання виділених коштів;

- розробляє проекти оборонних державних цільових програм з метою посилення обороноздатності держави, здійснює загальне керівництво і контроль за їх розробленням та виконанням передбачених у них завдань і заходів;

7) інформаційна:

- проводить постійний моніторинг інформаційного середовища, виявляє потенційні та реальні інформаційні загрози в сфері оборони, здійснює відповідні заходи;

- забезпечує впровадження та розвиток новітніх інформаційних технологій у сфері оборони;

- видає «Білу книгу» з метою інформування громадськості про діяльність Збройних Сил;

- провадить діяльність з технічного захисту інформації для потреб Міноборони;

- забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, реалізацію державної політики у сфері охорони державної таємниці, захисту інформації з обмеженим доступом, а також технічний захист інформації, контроль за її збереженням в апараті Міноборони, на підприємствах, в установах і організаціях, які належать до сфери його управління;

8) соціальна:

– визначає в межах повноважень, передбачених законом, пріоритетні напрями та прогнози щодо розвитку і вдосконалення системи охорони здоров'я військовослужбовців Збройних Сил, розробляє програми розвитку системи медичного забезпечення Збройних Сил у мирний час та особливий період, організовує їх виконання та здійснює державний контроль і нагляд у сфері охорони здоров'я в Міноборони та Збройних Силах;

– подає Кабінетові Міністрів України пропозиції щодо умов оплати праці працівників Збройних Сил та грошового забезпечення і заохочення військовослужбовців Збройних Сил, військовозобов'язаних та резервістів, розмірів посадових окладів військовослужбовців і працівників Збройних Сил;

– забезпечує призначення і виплату академічних (соціальних) стипендій курсантам, слухачам та ад'юнктам вищих військових навчальних закладів Збройних Сил та військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів;

– здійснює заходи, спрямовані на реалізацію соціально-економічних і правових гарантій військовослужбовцям, членам їх сімей та працівникам Збройних Сил, особам, звільненим у запас або відставку, а також членам сімей військовослужбовців, які загинули (померли), пропали безвісти, стали інвалідами під час проходження військової служби або потрапили в полон у ході бойових дій (війни) чи під час участі в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки;

– здійснює відповідно до законодавства правовий і соціальний захист військовослужбовців, резервістів Збройних Сил, військовозобов'язаних, призваних на збори, членів їх сімей та працівників Збройних Сил;

– організовує відповідно до законодавства забезпечення військовослужбовців Збройних Сил та членів їх сімей жилими приміщеннями;

– здійснює заходи щодо розвитку культури і духовності у Збройних Силах, військово-патріотичного виховання громадян;

– забезпечує відповідно до законодавства конституційне право громадян на свободу світогляду і віросповідання, співробітництво між Міноборони та релігійними організаціями для задоволення релігійних потреб віруючих, які проходять службу у Збройних Силах [41].

З урахуванням викладеного слід зазначити, що з метою виконання покладених завдань у сфері національної безпеки Міністерство оборони України наділено повноваженнями та відповідним правовим інструментарієм, зазначеним на рис. 2.1:



Рис. 2.1. Повноваження Міністерства оборони України у сфері національної безпеки

Варто звернути увагу, що Кабінет Міністрів України щорічно розробляє План пріоритетних дій Уряду, в якому провідними напрямками діяльності Уряду визначено завдання із забезпечення безпеки і оборони країни.

Генеральний штаб Збройних Сил України є головним військовим органом з планування оборони держави, управління застосуванням Збройних Сил України, координації та контролю за виконанням завдань у сфері оборони іншими утвореними відповідно до законів України військовими формуваннями,

органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, Державною спеціальною службою транспорту і Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Генеральний штаб Збройних Сил України як основний орган військового управління входить до структури Збройних Сил України, що у свою чергу підпорядковані Міністерству оборони України – центральному органу виконавчої влади і військового управління.

Керівництво Збройними Силами України у межах, передбачених Конституцією України, здійснює Президент України як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України. Безпосереднє керівництво Збройними Силами України у мирний та воєнний час здійснює Головнокомандувач Збройних Сил України. Головнокомандувачем Збройних Сил України за посадою є Міністр оборони України, якщо він військовослужбовець, а в разі, коли Міністром оборони України призначається цивільна особа, – начальник Генерального штабу Збройних Сил України.

Основними завданнями Генерального штабу є:

- стратегічне планування застосування Збройних Сил, інших військових формувань, правоохоронних органів для оборони держави, організація стратегічного розгортання та координація їх підготовки до виконання завдань у сфері оборони держави;
- розроблення та здійснення заходів коротко- та середньо строкового оборонного планування у Збройних Силах;
- оперативне управління Збройними Силами;
- організація взаємодії з міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, радами оборони Автономної Республіки Крим та областей під час виконання завдань у сфері оборони держави тощо.

Генеральний штаб відповідно до покладених на нього завдань:

- організовує територіальну оборону України; здійснює контроль за станом бойової та мобілізаційної готовності, боєздатності органів управління,

з'єднань, частин, установ і організацій інших військових формувань та правоохоронних органів, Держспецтрансслужби і Держспецзв'язку, призначених для підпорядкування органам військового управління в особливий період та виконання завдань територіальної оборони;

- організовує участь Збройних Сил у здійсненні заходів в умовах надзвичайного стану в Україні або окремих її місцевостях та заходів, що можуть здійснюватися у зоні надзвичайної екологічної ситуації; аналізує та оцінює обстановку в районах імовірних дій Збройних Сил;

- координує здійснення заходів щодо мобілізації (демобілізації) у Збройних Силах, інших військових формуваннях, бере участь у підготовці та здійсненні заходів, пов'язаних з мобілізацією (демобілізацією) в державі;

- приймає у своє підпорядкування визначені завданнями особливого періоду з'єднання, військові частини, підрозділи, установи інших військових формувань, правоохоронних органів, їх органи управління; здійснює оперативне керівництво застосуванням угруповань військ (сил) Збройних Сил;

- здійснює керівництво у сфері оборони та забезпечення громадського порядку в Україні або в окремих її місцевостях, де введено воєнний стан, у межах повноважень, визначених законом;

- бере участь в організації системи управління державою в особливий період та контролює її стан [51, с. 33].

Отже, аналіз напрямів діяльності Генерального штабу Збройних Сил України свідчить, що він є головним військовим органом, який наділений повноваженнями щодо планування оборони держави, управління застосуванням Збройних Сил України, координації та контролю за виконанням завдань у сфері оборони іншими військовими формуваннями, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами.

Законодавство передбачає особливості щодо застосування Збройних Сил України у мирний час, тобто з'єднання, військові частини і підрозділи, у тому

числі чергові сили, Збройних Сил України в мирний час мають право застосовувати і використовувати зброю та бойову техніку для:

- відбиття ударів засобів повітряного нападу по важливих державних об'єктах, безпосереднє прикриття яких здійснюється черговими силами;
- припинення порушення державного кордону України повітряними судками збройних формувань інших держав, які не виконують команд (сигналів), що подаються черговими літаками-перехоплювачам и (вертольотами), або застосовують зброю;
- припинення протиправних дій повітряних суден у повітряному просторі України, якщо вони використовуються з метою здійснення терористичного акту;
- примушення до посадки захоплених (викрадених) повітряних суден;
- забезпечення виконання покладених, на Збройні Сили України завдань щодо відсічі можливій збройній агресії проти України, забезпечення недоторканності повітряного простору та підводного простору в межах територіального моря України, запобігання терористичним актам у випадках, передбачених іншими законами [40, с. 189].

Отже, підсумовуючи, слід наголосити, що адміністративно-правовий статус Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗСУ як суб'єктів реформування збройних сил України проявляється через функції, яким притаманні спільні ознаки, а саме:

- їхня діяльність врегульована законом України;
- вони наділені владними повноваженнями і використовують їх в міру необхідності;
- здійснюють нормативно-правове регулювання процесу управлінського впливу на об'єкти;
- їхня діяльність носить безперервний оперативний характер;

- їхня структура побудована на службовій ієрархії, підпорядкованості одних елементів іншими; діяльність суб'єктів сектору безпеки здійснюється професійним апаратом, спеціально підготовленим для виконання функції забезпечення безпеки і оборони;
- функціонування суб'єктів безпеки і оборони здійснюється за певними напрямками, визначеними законами в певних галузях забезпечення безпеки і оборони (охорона правопорядку, розвідка, контррозвідка, оборона території, боротьба з злочинністю тощо);
- конкретні завдання суб'єктів безпеки і оборони реалізуються через виконання низки функцій створеними спеціально для цього структурними підрозділами.

2.2. Правове забезпечення діяльності Збройних Сил України

Керівництво та управління ЗС України нерозривно пов'язане з правовим забезпеченням їх діяльності в мирний час та в особливий період. Правове забезпечення – це регламентована правовими нормами системна діяльність суб'єктів забезпечення оборони, спрямована на створення необхідних умов для оборони держави в разі збройної агресії. Воно пов'язане з діяльністю суб'єктів публічного управління у сфері оборони щодо правового регулювання, реалізації, охорони та захисту суспільних відносин у сфері оборони, у тому числі діяльності ЗС України.

Тривалий час у конституціях та законах різних держав про визначення функцій і завдань ЗС практично нічого або майже нічого не зазначалося. Можна згадати період Радянського Союзу, де майже єдиним офіційним законодавчим актом, яким регулювалися суспільні відносини у сфері оборони та діяльності ЗС, був закон, що визначав порядок виконання загального військового обов'язку.

З часом чітко виявляється тенденція до визначення в законодавчих актах і в сучасних конституціях завдань ЗС та встановлення принципів їх організації,

тобто регулювання нормами права сфери військової діяльності. Створення і розвиток особливого державного інституту – війська, завжди супроводжувалися виданням державою спеціальних правових норм, що регулювали його діяльність. Сама діяльність військ (сил) повинна здійснюватися на підставі законів, інших підзаконних нормативноправових актів військової сфери суспільних відносин (військовоадміністративних актів) та відповідно до їх вимог. Так, ЗС України тільки в межах забезпечення законності та правопорядку зможуть виконувати покладені на них функції.

Дійсно, уся діяльність ЗС України (повсякденна і бойова), усі види забезпечення (бойове, морально-психологічне, матеріально-технічне, медичне) військ (сил) потребують постійного організаційного та нормативноправового удосконалення, дотримання режиму законності, правопорядку, внутрішнього статутного порядку, міцної військової дисципліни на основі законодавчих норм. Правове забезпечення діяльності ЗС України є ключовим, системним, правоутворюючим та праворегулюючим для діяльності військ, інших видів забезпечення військ (сил), а також видом забезпечення, що одночасно їх обслуговує, без якого неможливо уявити правомірність діяльності та застосування військ (сил) як у мирний, так і у воєнний час [31].

Правове забезпечення діяльності ЗС України має комплексний характер та стосується всіх сфер їх життя і діяльності. Комплексний характер правового забезпечення органів державної влади, зокрема органів публічного управління у сфері оборони, включає такі його елементи:

- видання правових актів з урахуванням суспільних відносин;
- вивчення правових актів при вступі на посаду та в процесі діяльності;
- правове виховання та правова пропаганда як засоби підвищення правової культури та професійної кваліфікації;
- правильне застосування юридичних норм для оптимального вирішення завдань управління;

- аналіз практики застосування законодавства, правових актів;
- контроль за застосуванням законності, запобігання та усунення її порушень, застосування заохочувальних або каральних заходів впливу на посадових осіб;
- удосконалення законодавчих та каральних заходів впливу до посадових осіб.

Захист державного суверенітету може бути забезпечений через застосування державних владних повноважень – наказу, примусу. Необхідно розуміти, що коли йдеться про відносини у військовій сфері, то маються на увазі правові відносини, оскільки не врегульованих та не передбачених нормами права відносин у військовій сфері (сфері оборони) не існує.

Правове забезпечення діяльності ЗС України як основної складової сил оборони в системі забезпечення оборони держави слід розглядати як детально регламентовану комплексом військовоадміністративних правових норм діяльність суб'єктів публічного управління (державно-владних та військово-управлінських повноважень), що спрямована на створення за допомогою правових засобів, способів, форм та методів необхідних сприятливих правових умов для їх надійного функціонування та виконання завдань за призначенням з метою гарантованої реалізації оборонної функції держави в різних правових режимах (мирного часу, особливого періоду, воєнного часу), з урахуванням організаційно-правових особливостей взаємодії ЗС України з органами влади, іншими військовими формуваннями, правоохоронними та розвідувальними органами, у контексті реалізації оборонних спроможностей останніх у частині залучення їх до виконання завдань з оборони держави [31].

Пріоритетами правового забезпечення ЗС України слід вважати діяльність суб'єктів публічного управління у сфері оборони щодо правового регулювання військово-адміністративних відносин, зокрема у формах позитивної нормотворчості, правореалізації, правової охорони та захисту прав і законних інтересів усіх учасників цих правовідносин, спрямованих на

підтримання бойової готовності ЗС України до забезпечення оборони держави шляхом застосування збройної сили, веденням бойових дій.

До складових елементів структури правового забезпечення діяльності ЗС України слід включити:

- об'єкт – суспільні відносини у сфері діяльності органів військового управління, організаційних та функціональних структур, військ (сил) ЗС України;
- суб'єкти – органи, посадові, службові особи органів військового управління та військового командування, командири (начальники), які наділені відповідними повноваженнями;
- норми права (військово-адміністративного права, у тому числі актів органів військового управління), що регламентують діяльність ЗС ЗС України в системі сил оборони;
- юридичні факти;
- військовоадміністративні правові відносини в процесі реалізації військово-управлінських повноважень;
- гарантії – умови, засоби, способи, форми та методи, за допомогою яких здійснюється діяльність ЗС України та їх складових, реалізація військово-адміністративних відносин у сфері оборони держави.

При здійсненні військового управління військова посадова особа, військовий фахівець будь-якого рівня перестає бути простим виконавцем наказів, навченим до виконання дій за наперед визначеними методиками, настановами, статутами, алгоритмами. Він має бути компетентним за сферою своєї військової спеціальності щодо управління бойовими діями, бути готовим самостійно приймати рішення і діяти в нестандартних умовах, але відповідно до вимог військовоадміністративного законодавства [20, с. 311].

Головне, що за своєю сутністю та цілеспрямованістю військове управління має правовий характер – це організуюча, регулююча, забезпечувальна, виконавчо-розпорядча діяльність, що спрямована на

реалізацію функції оборони держави та діяльності ЗС України як головного суб'єкта її забезпечення. Вона покладається на органи військового управління, військового командування, військових посадових осіб, які наділені необхідними державно-владними повноваженнями у сфері оборони держави, що окреслені межами реалізації закону на підставі Конституції України.

Функції органу військового управління як державного органу публічного управління зумовлюють його компетенцію та виявляються саме через сукупність усіх елементів компетенції. При цьому функції оборони держави розподіляються між усіма суб'єктами забезпечення (органами державної влади та органами військового управління) залежно від місця кожного з них у системі забезпечення оборони держави. Компетенція виражає функції в повноваженнях органу – його правах та обов'язках, тобто є правовим вираженням їх обсягу та меж. Повноваження органів військового управління та їх посадових осіб визначаються військовим законодавством.

Але на законодавчому рівні не має чіткого визначення і розмежування понять військово-політичного, адміністративного та безпосереднього військового (оперативного) управління ЗС України. Ця проблема залишається однією з головних у процесі оборонної реформи, яка передбачає, зокрема, чітке законодавче визначення та розмежування повноважень суб'єктів на всіх рівнях публічного військового управління та визначення нової структури військового управління силами оборони.

Таким чином, правову основу діяльності сил оборони, здійснення військового управління ЗС України становить система ієрархічно та горизонтально структурованих актів військового законодавства, що включає законодавчі, підзаконні нормативно-правові та адміністративні правозастосовчі акти у сфері оборони держави, які ґрунтуються на положеннях Конституції України.

Крім законодавчих актів, для адміністративно-правового забезпечення діяльності ЗС України важливе значення мають стратегічні, концептуальні нормативно-правові акти, які визначають основні напрями державної політики

у сфері національної безпеки і оборони. Із прийняттям Стратегії національної безпеки України та Воєнної доктрини України у 2016 р. створено нові концептуальні засади діяльності сектору безпеки і оборони України.

На основі цих стратегічних політикоправових актів розроблено та затверджено Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України, Стратегічний оборонний бюлетень України, Положення про Ставку Верховного Головнокомандувача, Концепцію забезпечення контррозвідувального режиму в Україні, Положення про Сили спеціальних операцій ЗС України, Закон України «Про оборонні закупівлі».

Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію Державної цільової програми реформування та розвитку обороннопромислового комплексу України на період до 2022 року, Державну цільову оборонну програму розвитку озброєння та військової техніки на період до 2020 року.

Для забезпечення ефективного військового управління з метою досягнення готовності ЗС України до виконання завдань за призначенням як у мирний час, так і в особливий період розроблено нові відомчі підзаконні нормативно-правові акти з питань підготовки та застосування ЗС України:

- Концепцію підготовки ЗС України;
- Основи підготовки і ведення операцій військ (сил);
- Настанова з оперативної підготовки у ЗС України;
- Настанова з оперативної роботи органів військового управління та штабів ЗС України;
- Настанова з бойової підготовки у ЗС України та стандарти підготовки;
- Бойові статuti механізованих і танкових військ, військ протиповітряної оборони, авіації, радіотехнічних та зенітно-ракетних військ;
- Інструкцію про порядок виконання норм міжнародного гуманітарного права у ЗС України [41].

Закони як нормативно-правові акти вищої юридичної сили у сфері оборони є правовою основою для прийняття підзаконних, у тому числі відомчих нормативно-правових актів військового законодавства, які більш детально регулюють суспільні відносини у сфері оборони держави.

Відомчі нормативно-правові акти видають органи військового управління з метою як регулювання суспільних відносин у сфері оборони держави, так і для забезпечення правозастосування, правореалізації норм військового законодавства в процесі здійснення військового управління. Саме тому, органи військового управління є суб'єктами правового забезпечення оборони, діяльності ЗС України, які в процесі військового управління за допомогою підзаконних правових актів реалізують, насамперед, складову правового забезпечення діяльності ЗС України, що визначаємо як правозастосовну діяльність.

Суб'єкти правового забезпечення оборони, органи військового управління забезпечують неухильне дотримання вимог Конституції та законів України в діяльності ЗС України, при виконанні ними завдань за призначенням щодо оборони держави, а також стосовно того, що ЗС України не можуть бути використані для обмеження прав і свобод громадян або з метою повалення конституційного ладу, усунення органів державної влади чи перешкоджання їх діяльності. Жодні надзвичайні обставини, накази чи розпорядження командирів і начальників не можуть бути підставою для будь-яких незаконних дій стосовно до цивільного населення, його майна та навколишнього середовища [10].

Головними завданнями діяльності ЗС України визначено підготовку до виконання покладених на них Конституцією України завдань щодо оборони держави, організацію та забезпечення їх виконання, підтримання на належному рівні бойової і мобілізаційної готовності та боєздатності, виховну роботу, збереження життя і здоров'я особового складу, забезпечення законності та військової дисципліни у ЗС України, які здійснюються органами військового управління, командирами і начальниками всіх рівнів відповідно до вимог

Конституції України та законів України, інших нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері оборони.

Усе це вимагає вжиття заходів правового забезпечення ЗС України та загалом оборонної реформи на різних рівнях, на законодавчому та на рівні підзаконних адміністративних нормативно-правових актів, які визначатимуть процедури здійснення різних видів забезпечення бойових дій за процедурами НАТО. Це також має важливе значення для досягнення взаємосумісності із ЗС країн-членів НАТО та для перспективи членства в НАТО.

Це повною мірою стосується правового забезпечення ЗС України, яке розглядається як постійна, систематична діяльність суб'єктів забезпечення оборони держави, що здійснюють публічне управління у сфері оборони шляхом видання відповідних адміністративних нормативно-правових актів військового управління.

Ефективність правового забезпечення діяльності ЗС України полягає саме в системності прийняття та реалізації адміністративних нормативно-правових актів військового управління під час здійснення регулятивної, організаційної, оперативно-виконавчої, оперативно-бойової та юрисдикційної діяльності органів військового управління, від стратегічного до тактичного рівня, як у мирний час, так і в особливий період.

2.3. Проблемні питання переходу до планування розвитку спроможностей військових формувань збройних сил України

Більше 10 років триває перехід на планування розвитку військових формувань ЗС України на основі спроможностей. Після двох циклів довгострокового планування не можна із впевненістю зробити висновок, що впровадження у них кращих практик, норм, принципів і стандартів країн-членів НАТО реалізований повною мірою.

Це викликає необхідність на основі аналізу проблемних питань реалізації цього напряму воєнної політики визначити шляхи їх вирішення. Аналіз

керівних документів, що регламентують планування розвитку спроможностей ЗС України, показує їх невідповідність один одному, незавершеність та суперечливість основних положень (методології) планування на основі спроможностей НАТО, відсутність дієвого, працездатного і зрозумілого методичного апарату для оцінювання спроможностей, мінімально необхідного, але достатнього переліку планувальних документів. Це потребує проведення аналізу існуючих проблемних питань та визначення шляхів їх вирішення.

Серед багатьох проблемних питань (визначення вимог до спроможностей, їх кількісного виміру, розрахунку необхідних ресурсів, їх узгодження з виділеними для досягнення визначених спроможностей, управління виконанням програм і планів), які заважають переходу на планування спроможностей військових формувань Збройних Сил України (ЗС України), найскладнішим є вибір стратегії переходу від існуючого методу планування до планування на принципах та правилах країн-членів НАТО.

Для переходу до обґрунтування параметрів розвитку військових формувань ЗС України на основі спроможностей нині обрано стратегію використання готової системи планування розвитку спроможностей ЗС однієї з країн-членів НАТО – США. Вона серед позитивних рис (працездатна, має розвинуту систему обґрунтування, забезпечує високий рівень задоволення потреб ЗС у ресурсах) має також недосяжні на середньо- та короткострокову перспективу для втілення в Україні, а саме:

- вона не пристосована для функціонування в умовах значних ресурсних обмежень;
- орієнтована на розвинутий внутрішній та вихід на зовнішній ринки оборонних технологій та оборонної продукції;
- потребує міцної та чисельної структури обґрунтування, планування та реалізації концепцій, програм і планів (структури науково-дослідних установ, лабораторій, бюро, агенцій, освітньої, цивільної та приватної науки, для вирішення завдань національної безпеки і оборони);

– спирається на відповідні структури НАТО, ЄС, які за своїми ресурсними та інтелектуальними можливостями значно перевищують можливості України [37, с. 47].

За таких умов використання у чистому вигляді цієї системи планування потребує великого обсягу ресурсів і часу для перебудови всіх інститутів, пов'язаних із оборонним плануванням.

На сьогодні для розвитку ЗС України успішно використовуються окремі процедури планування розвитку спроможностей НАТО, особливо це стосується визначення напрямів розвитку через зміни їх базових компонентів (DOTMLPFI), формування деяких нових документів, що регламентують планування розвитку спроможностей.

Нині планування розвитку спроможностей призупинилось на тому, що використання готової системи планування та окремих процедур планування спроможностей НАТО для розвитку спроможностей військових формувань ЗС України не може швидко дати очікуваного результату, тому перспектива їх втілення не може вважатись доцільною.

За оцінкою переваг і недоліків найбільш раціональною є стратегія побудови системи планування на основі інтеграції двох систем, яка б використовувала кращі процедури процесів розвитку спроможностей НАТО та існуючі процедури розвитку військових формувань ЗС України. Це відповідає одному з основних принципів, які прийняті в оборонному плануванні країн-членів НАТО: максимально використовувати наявні в країні досягнення, інструменти, принципи і правила для подальшого їх розвитку.

Суть цієї стратегії полягає у максимальному використанні існуючих власних процедур оборонного планування, які ефективно функціонують, є надійними та такими, що достатньо засвоєні фахівцями оборонного планування. При цьому неефективні та непрацездатні процедури оборонного планування ЗС України доцільно посилити або змінити тими, що є у розпорядженні країн-членів НАТО.

Необхідно зберегти найбільш доцільний варіант алгоритму виконання завдань, терміни, перелік документів (основних та проміжних) з метою адаптації такої системи до принципів та правил, якими користуються країни-члени НАТО та спеціалісти оборонного планування ЗС України. Ідентичність та схожість більшості процедур визначення здатності військових формувань виконати поставлені завдання методом виміру спроможностей в НАТО та досягнення визначеного стану боєздатності в ЗС України дозволяє проведення взаємних уточнень або доповнень, вони можуть бути інтегровані одна в одну.

Вирішення існуючих проблемних питань потребує комплексного підходу до організації завершення переходу на планування розвитку спроможностей військових формувань ЗС України, а саме:

- у галузі військової освіти: переорієнтувати курс підготовки спеціалістів на планування розвитку спроможностей військових формувань;
- у галузі теорії і практики побудови та розвитку організаційних структур військових формувань: мати уявлення того, що покладається в основу побудови та розвитку військового формування для отримання необхідних характеристик в операціях, бойових діях;
- у галузі планування розвитку військових формувань: втілити такі процедури управління оборонними ресурсами, які виключають ручне управління потребами, їх розподілом;
- у галузі організації: мати єдність у поглядах на весь процес планування, і на окремі його процедури, діяти за визначеним планом; відповідати та звітувати за досягнутий результат, з цією метою призначити в Міністерстві оборони України, Генеральному штабі ЗС України командуваннях видів, спеціальних військах, окремих родах військ (сил) ЗС України відповідальних осіб за перехід до планування спроможностей: максимально використовувати те, що вже досягнуто, минулий досвід та минулу наукову школу, не копіювати сліпо процес і процедури в інших країнах-членах НАТО, а

брати за основу принципи і правила, які вони використовують, узгоджуючи свої шляхи з умовами України [38].

Стосовно удосконалення нормативно-законодавчої бази слід підкреслити, що на сьогодні ми використовуємо метод упередженого формування законодавчої бази, ще до того, як отримані позитивні результати втілення тій чи іншої стратегії. Це змушує постійно удосконалювати нормативно-правову базу, оскільки отримані результати не є завжди позитивними. Слід спочатку отримати позитивні результати експериментів, а лише потім закріпляти їх в нормативно-правовій базі.

Реалізація запропонованої стратегії може прискорити завершення переходу до планування розвитку спроможностей військових формувань ЗС України, який триває вже більше 10 років, і не допустити втрати управління цим процесом.

В рамках реалізації Указу Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 «Про Стратегію воєнної безпеки України», Державної програми розвитку Збройних Сил України важливе першочергове місце займає зміна системи управління Збройних Сил України на основі прийнятих у державах-членах НАТО принципів і стандартів та поступове переведення органів військового управління Збройних Сил України на так звану J-структуру – структуру штабів блоку НАТО.

Структура військового управління змінюється в залежності від загроз та завдань які стоять перед ЗС України. До початку активних бойових дій станом на 1 березня 2014 р. загальна чисельність ЗС України становила 165,5 тис. осіб, у тому числі – 120,9 тис. військовослужбовців. У зв'язку з російською збройною агресією, на кінець 2014 р. загальну чисельність ЗС України було доведено до 250 тис. Осіб [41].

У процесі проведення оборонної реформи (до кінця 2020 р.) була створена нова перспективна (функціональна) структура органів військового управління, яка відповідає стандартам НАТО. Передбачено зміну системи військового управління – системи оборонного планування та системи

управління ресурсами на основі спроможностей. Чітке розмежування повноважень та завдань між органами військового управління з урахуванням прийнятого у ЗС держав-членів НАТО принципу відокремлення функцій щодо формування, підготовки та розвитку військ (сил) від функцій управління їх застосуванням. Для розмежування повноважень та завдань між органами військового управління відповідно до стандартів ЗС держав-членів НАТО в процесі оборонної реформи принципове значення має визначення їх повноважень у нормах військового законодавства як на рівні відповідних законів, так і на рівні підзаконних нормативно-правових актів.

Отже, система органів військового управління ЗС України має специфічну організаційну та функціональну структуру, яка визначається функціями і завданнями цих органів військового управління в системі управління ЗС України та силами оборони.

У своїй структурі органи управління поділяються на дев'ять J-структур (зокрема, J-1 – питання персоналу, J-2 – розвідка, J-3 – оперативна діяльність, J-4 – логістика, J-5 – оборонне планування, J-6 – зв'язок та інформаційні системи, J-7 – підготовка військ, J-8 – ресурси і фінанси, J-9 – цивільно-військове співробітництво). Така структура є обов'язковою для усіх штабів альянсу та їхніх партнерів. Якщо країна бере участь в операціях НАТО, то органи управління військових частин, задіяних в операції, повинні мати аналогічну структуру. Такий розподіл дозволяє активно взаємодіяти в процесі виконання завдань, навчань і тренувань та чітко розуміти призначення даної структури.

Разом з тим система управління Збройних Сил держав НАТО регулюється також національними документами. Кожна J-структура є самостійною у виконанні своїх функціональних завдань. На посади підбирають персонал, який повинен відповідати встановленим критеріям (знати англійську мову, розуміти процедури прийняття рішень, які застосовуються в НАТО, знати основні питання логістичного забезпечення, мати досвід виконання завдань в ООС та багатонаціональних штабах за кордоном) [35, с. 193].

В умовах відбиття російської агресії проти України та реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейських безпекових структур Збройним Силам України потрібні компетентні фахівці з глибокими професійними знаннями, які спроможні виконувати завдання із захисту держави, діяти спільно із підрозділами країн-членів НАТО.

Виходячи з цього, особливої актуальності набули структурні та системні зміни в організації і підходах до підготовки військових фахівців та цивільного персоналу ЗС України. Для реалізації цих завдань необхідно внести зміни до основних законодавчих документів в галузі освіти, які визначають мету, принципи, форми і методи навчання та професіоналізації (підготовки за фахом), систему підготовки персоналу та її складові, загальні питання її організації, основи керівництва підготовкою та інші питання, які тісно пов'язані як з розвитком ЗС України, так й інших складових сил оборони, набуття і підтримання персоналом визначених спроможностей, необхідних для оборони держави.

При цьому, головний акцент необхідно зробити на спрямуванні зусиль органів військового управління, військових частин (установ), вищих військових навчальних закладів (військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти), навчальних центрів ЗС України на формування у персоналу ЗС України визначених професійних компетентностей, які забезпечують виконання функціональних обов'язків за посадою у мирний час та визначених бойових (спеціальних) завдань у воєнний час.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України на сучасному етапі розвитку держави

Сутність будь якої раціональної позитивної кадрової політики в будь якій організації полягає в підборі відповідних кадрів під конкретну мету. Варто визначити, що у мирний час українська армія не мала реальних ворогів і не була реально підготовлена до війни. Мета існування армії полягала в імітації бурхливої діяльності і створенні стабільних структур для розпорошення в них бюджетних потоків. Силою, що стояла за соціальним зростанням армії, був внутрішній клан (центральний рівень командування) і зовнішній клановий союз (вищий рівень командування).

Нажаль військова майстерність, знання, уміння та навички, набуті офіцерами та генералами, не мали особливого значення.

Слід додати, що кадрова політика в армії України мирного часу закономірно реформувалась під неприглядну головну мету її існування, особливостями, якої стали:

- повне формування процесу кадрового просування складними процедурами, якими більш сильні і стійкі клани, що вже уклалися, перевіряли виникнення і розвиток нових конкуруючих кланів;

- поважна роль в головних кадрових питаннях волонтаристського рішення командної вертикалі, за рахунок чого військові клани швидко рішали свої проблеми [33, с. 64].

Одним із важливих наслідків такої політики стала дуже слабка і негнучка кадрова система Збройних сил України. До вирішення будь яких проблем, як бойових так і не бойових, зазначена система намагалася підходити у сформованому за зовсім іншими критеріями кадрового резерву. При цьому всі

природні невдачі вона завжди намагалася списувати на форс-мажорні чинники, а не на слабкість своїх кадрів.

За такої кадрової політики та слабких професійних кадрів, особливо у вищому (військово-політичному) ешелоні, українська армія у 2014 році вступила у війну між Росією та Україною.

Проте варто відмітити, що під тиском об'єктивних непереборних обставин та потреби військової обстановки, кадри та (неформальна) кадрова політика у військовому ланцюжку (рота, бригада, батальйон, полк,) почали швидко змінюватися. Її основоположними рушійними силами стали професійні, організовані та сильні якості полководців та керівників, які необхідні в обстановці війни.

Варто підкреслити, що нині кадровий менеджмент у сфері оборони, зокрема забезпечення професійної підготовки та управління кар'єрним зростом військовослужбовців, є дуже важливим напрямом державної політики.

На кадрові служби покладено важливі функції в роботі з військовослужбовцями, зокрема підвищення їх кваліфікації, планування роботи особового складу та формування кадрового резерву. Відповідно до Візії Збройних сил України армія повинна бути поважаною серед населення країни, має зберігати свої традиції та бути укомплектованою мотивованими кадрами і оснащена сучасним озброєнням та військовою технікою.

Водночас не можна не помітити низку проблем під час реалізації системної реформи кадрового менеджменту в Збройних силах України. І ці проблеми є фундаментальними, адже одна з найвпливовіших є низька якість військової підготовки. Випускники військових вузів не завжди готові до практичного виконання отриманих знань. Існують також проблеми з поганою військовою підготовкою. Можна сказати, що причина цього полягає в непродуктивній тактичній реалізації провідних засад кадрового менеджменту та неналежному зворотному зв'язку в системі. Іншими словами на етапі безпосередньої роботи з кадрами спостерігаються наявні прогалини щодо належної реалізації кадрової роботи [32, с. 65].

Отож, з метою вирішення проблем реалізації кадрової політики у сфері оборони слід вважати за доцільне зосередити увагу на таких основних напрямках її вдосконалення, зокрема:

- планування кадрової роботи – повинна полягати в постійному аналізі та оновленні передбачуваної кількості кадрів, які прийняті на військову службу та звільнені в запас. Це в основному стосується найбільш стійкого планування державного замовлення на військові спеціалізації у закладах вищої освіти;

- удосконалення методики освітнього процесу у військових освітніх закладах: запровадження інноваційних методик, доповнення матеріально-технічної бази, зокрема зразками сучасного обладнання, тренажерами та навчальною літературою. Не можна ігнорувати необхідність навчання викладачів та науковців, які забезпечують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації військовослужбовців. Службовець не має бути лише професіоналом, він повинен бути людиною з високим рівнем моральних якостей;

- впровадження індивідуальних планів в освіті та кар'єрі службовця ЗСУ. Варто зауважити, що нині однією з засад оборонної реформи визначено перехід від командно-адміністративних методів до більш індивідуальної роботи з кадрами. Такий підхід розроблятиме індивідуальні плани кар'єрного зростання кадрів. По-перше слід надати консультації з питань кар'єри, які можуть бути висловлені у висновку експертної комісії та через самооцінку знань, умінь і потреб службовця для пропонування бажаних напрямів його подальшого професійного розвитку. У майбутньому варто розробити план освіти/професійного розвитку, дотримання якого дозволить службовцю ЗСУ розвиватися професійно;

- перепідготовка та підвищення кваліфікації – фактор розвитку професіоналізму фахівця у всіх сферах є постійне зростання його власної кваліфікації. В умовах бурхливого розвитку військової справи, стрімкого

розвитку оборонної галузі України його адаптації до міжнародних стандартів важливим є своєчасне оновлення. На сьогоднішній день на жаль можна констатувати, що іноді до підвищення кваліфікації ставляться безвідповідально, вважаючи її зайвою. Тому варто звернути увагу на високу якість її виконання, наявність відповідних навчально-методичних матеріалів та кваліфікованих викладачів.

– у межах програми взаємодії Збройних сил України із силами держав-членів НАТО необхідним є безперервне, підвищення рівня професіоналізму Збройних сил України з метою забезпечення сумісності під час виконання спільних завдань у процесі навчань, окремих міжнародних операцій із підтримки безпеки та миру. Ефективним також слід вважати впровадження механізму залучення викладачів з-за кордону до співпраці, що могло б сприяти кращій підготовці фахівців за програмами НАТО. Особливої уваги заслуговує необхідність вивчення іноземних мов військовослужбовцями це допоможе їм краще ознайомитись зі стандартами НАТО. Нині курси із удосконалення іноземних мов не дають належних результатів, що є, скоріш за все наслідком відсутності мотивації в кадровому резерві. Із метою підвищення мотивації доцільним буде впровадити додаткові премії окремим кадрам, які продемонструють своє володіння іноземною мовою;

– удосконалення механізмів ротації – важливим слід вважати впровадження системи професійного відбору, ротації військовослужбовців (зокрема офіцерів), запровадження механізму планованого просування по службі, введення рейтингової системи оцінювання та просування по службі. Зокрема з метою обміну досвідом слід розглянути перспективи ротації до країн-членів НАТО [23, с. 36].

Таким чином, можна констатувати, що безперервна побудова професійної підготовки кадрів, підготовка стабільних і злагоджених військових колективів, висока гнучкість переформатування кадрового резерву для виконання конкретних частинних завдань повинні бути головними орієнтирами, на які має бути спрямована кадрова політика нашої армії.

Основними принципами кадрової політики нашої армії повинні бути:

- знищення застарілого категоричного втручання та внутрішньої військової ворожнечі, будь-який рядовий солдат повинен мати реальну можливість стати офіцером, генералом, будь-який генерал, офіцер колись був рядовим солдатом, будь-який воєначальник спочатку був солдатом, а потім командиром;

- висока гнучкість і мобільність особового складу, можливість швидкого переформатування ієрархічних структур армії відповідно до цільових професійних особливостей, не оглядаючись на формальні ознаки, минулі заслуги, ранги та звання;

- перевага стабільно сформованих військових колективів, професійних команд;

- надання реальної можливість військовим колективам впливати на оцінку діяльності командирів і начальників і, зрештою, на їх кар'єрне зростання;

- нівелювання вирішального впливу на кадровий відбір ознак необ'єктивної природи – корупційних рішень, особистої емпатії, формалізованих ознак (чинів, рангів, паспортного віку, формально наявних дипломів, формально зафіксованих минулих заслуг тощо) [33, с. 66].

Інструментами кадрової політики Збройних сил України мають стати:

- рівноправний відбір на ключові командні та керівні посади (від командира взводу до Головнокомандувача ЗСУ). У нижчестоящій військовій частині (зводі, роті, батальйоні) організацію конкурсних суперництв можливо покласти на Збройні сили, рівень бригади (полку) й вище – виключно тільки на зовнішній орган (головну інспекцію МОУ, орган РНБО, тимчасові суспільні комісії);

- періодична рейтингова оцінка професій за результатами особистого навчання та злагодженості військового резерву, результати якої автоматично стають основою переміщення особового складу (вгору, вниз), запуск процедури

конкурсного кадрового відбору. Знову ж таки, на нижчій військовій ланці (взвод-батальйон) конкурсна оцінна процедура може бути віднесена до армійської системи, на вищих командних ланках – лише зовнішня атестація;

– надання командирам і начальникам, які займали ключові посади у конкурсі, виняткового права створювати професійні колективи (заступники, начальники військових частин, служб) для виконання покладених на них завдань. Таке формування професійних команд навколо командира (начальника) має бути максимально простим і швидким протягом нормативно визначеного, обмеженого за часом періоду. Це спричинить формуванню навколо управлінця стійких професійних колективів, змушених посилено працювати на його результат;

– система кадрового резерву, в яку мають піти військовослужбовці, звільнені на навчання, і ті, хто з якихось причин не потрапили до стійких колективів та професійних загонів. Їм потрібно дати час та можливість відновитися та підвищити свій фізичний та професійний рівень;

– диктат командирського рішення в питанні формування кадрового резерву підпорядкованого військового колективу. Командир буде особисто відповідати за якість вирішення бойових і не бойових завдань дорученим йому підрозділом (частиною, з'єднанням і т.д.). Тому він особисто підбирає карди для виконання конкретних завдань. Вищу посаду, особливо підпорядковані командирю штаби та частини, позбавити права диктату, необхідно формулювати йому лише кадрову пропозицію. Будь-який командир повинен мати право відмовитися від запропонованої особовим складом пропозиції придбати його військову команду. А критеріями оцінки роботи військових і органів мають бути саме кількість і якість підготовлених і реалізованих ними кадрових пропозицій;

– військовослужбовець має бути змушений до безперервного професійного розвитку у процесі військової служби, наскільки можна без тривалого відриву від військ та його військових колективів. Вчитися по

вертикалі, по ієрархії – на командира відділення, взводу, роти, батальйону, бригади. Горизонтально професійно – на снайпера, водія, сапера, розвідника. І вся ця система підвищення кваліфікації має стимулюватися рівнем фінансового забезпечення. Не «вислуга років» та «військове звання», а реально досягнутий професійний рівень, що підтверджується під час періодичної рейтингової атестації.

Отже, тільки реальний професійний рівень, виграна на чесному конкурсі командирська посада, підтвердження своїх вмінь, знань, навичок, допоможуть керівнику отримати підтримку колективу, якщо командири будуть підтверджувати високу рейтингову оцінку в чесному змаганні вони зможуть йти вгору, без жодних формальних обмежень щодо цензу вислуги років в посаді, тощо. Адже в майбутній українській армії повинні бути тільки максимально чесні і справедливі внутрішні відносини, кожен службовець ЗСУ має право займати в системі тільки те місце, яке чітко відповідає тому, ким він є насправді.

3.2. Розвиток міжнародної військової співпраці Збройних Сил України у безпековому і оборонному просторі

Для успішного реформування ЗСУ важливе значення має подальший розвиток міжнародної військової співпраці Збройних Сил України у безпековому і оборонному просторі. Перехід на стандарти НАТО не тільки підвищує боєдатність нашої армії, а й наближає України до її конституційної мети – повноправного членства в альянсі.

Українські підрозділи, які пройшли навчально-бойову підготовку за стандартами НАТО беруть участь у бойових діях на різних фронтах російсько-української війни, у міжнародних військових навчаннях, миротворчих місіях та міжнародних операціях за санкціями РБ ООН, залучаються до оперативного чергування у складі багатонаціональних військових формувань високої готовності під егідою НАТО, ЄС, ОБСЄ, ООН.

З 2008 р. ЗСУ беруть участь в програмі НАТО з обміну даними про повітряну обстановку (ASDE) з метою боротьби з проявами піратства. У 2012 р. ЗСУ приєднались до Ініціативи об'єднаних сил, для покращення взаємосумісності у багатонаціональних операціях, у 2014 р. – до Ініціативи взаємосумісності партнерів, направленої для збереження і розвитку набутого досвіду як членів, так і партнерів НАТО [36].

У процесі розвитку відносин з Альянсом було започатковано широкий набір дієвих механізмів військового співробітництва. У рамках реалізації особливого партнерства між Україною і НАТО були сформовані:

1) інструментарій співробітництва:

Комісія Україна – НАТО (КУН) – найвищий орган, що ухвалював рішення стосовно розвитку відносин Україна – НАТО та спрямовував заходи в плані практичного співробітництва; форум для консультацій між країнами-членами Альянсу та Україною з тих питань безпеки, що викликали обопільну зацікавленість (засідання щороку на рівні глав держав, міністрів закордонних справ і міністрів оборони). КУН постійно аналізувала заходи співробітництва, що розроблялися у рамках участі України в програмі НАТО «Партнерство заради миру», а також у галузі безпосередньої військової співпраці, що виконувалася відповідно до Річних робочих планів у форматі Військовий комітет Україна–НАТО;

Військовий комітет Україна – НАТО як орган робочих консультацій з суто військових питань (у форматі «29+1» на рівні начальників генеральних штабів, військових представників). Один із основних інструментів його діяльності – Робочий план (РП). Він затверджувався щорічно та визначав пріоритетні сфери та напрями співробітництва між ЗС України та НАТО, включав завдання, спрямовані на підтримку виконання заходів щорічних Цільових планів Україна – НАТО в частині, що стосується Міністерства оборони України;

Спільна робоча група (СРГ) високого рівня з питань воєнної реформи була започаткована з метою виконання Хартії про особливе партнерство

Україна – НАТО. Стала постійно діючим механізмом консультацій між Україною та НАТО у форматі «29+1». Її діяльність спрямовувалася на забезпечення підтримки Альянсом процесів оборонної та безпекової сфери держави, насамперед ЗС України у напрямках: виконання військового бюджету; конверсії; переходу від системи призову до професійної армії; цивільно-військові відносини, підготовка цивільного персоналу. Створений інструментарій співробітництва сприяв практичному виконанню програм та планів співробітництва [44]

2) дійовим елементом системи співпраці стали плани та програми: Основними з них були: План дій Україна – НАТО і Цільові річні плани (2003–2008 рр., з 2009 року – Річна національна програма співробітництва Україна – НАТО, з 2017 року – Річна національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО), Індивідуальна програма партнерства між Україною та НАТО, Процес планування та оцінки сил, Концепція оперативних можливостей, Програма НАТО з обміну даними про повітряну обстановку, проєкти Трастових фондів НАТО з питань утилізації надлишкових легкого озброєння, стрілецької зброї та боєприпасів та соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби.

Всі ці форми особливого партнерства між Україною і НАТО у воєнних умовах вимагають подальшого розширення і активізації.

Завдання щодо впровадження стандартів НАТО у діяльність Міністерства оборони України та Збройних Сил України, інших складових сил оборони визначені законодавством (Закон України «Про національну безпеку України») та стратегічними оборонними документами України (Стратегія національної безпеки України, Стратегічний оборонний бюлетень, Воєнна доктрина України тощо).

Впровадження стандарту НАТО передбачає проведення комплексу заходів, що включає прийняття рішення на застосування у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України положень (норм, вимог) стандарту НАТО, розроблення на його основі відповідного акта законодавства

чи нормативного документа (внесення відповідних змін та/чи доповнень до чинного документа), надання йому чинності у встановленому порядку і його застосування у повсякденній діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України.

Першочерговість опрацювання стандартів НАТО, з метою прийняття рішення щодо доцільності застосування їх положень (норм, вимог) у діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України, визначена пакетом Цілей партнерства Україна – НАТО, відповідно до якого опрацюванню підлягають 219 стандартів НАТО [36].

Разом з тим російсько-українська війна показала, що в умовах сьогодення існує багато проблем у підготовці і забезпеченні ЗС України, особливо воєнно-технічної складової. Постало питання про необхідність безпосередньої допомоги з боку країн-членів Альянсу в оснащенні наших бойових частин сучасним озброєнням. Це питання порушувалося на Уельському саміті НАТО, що знайшло розуміння і зумовило конкретні дії з боку країн-партнерів. Члени Північноатлантичного альянсу започаткували нові програми, так звані трастові фонди, зосереджені на командуванні, управлінні, зв'язку, логістиці, стандартизації, кіберзахисті, військовій професіоналізації. Для реалізації цих програм прийнято рішення виділити 15 млн євро. Новою формою військового співробітництва в умовах війни стало постачання країнами НАТО сучасного озброєння і військового спорядження в межах ініціативи «Рамштайн». Україна продовжує активно шукати шляхи розширення поставок сучасного важкого озброєння з країн-союзників.

У реформуванні оборонного сектору України братимуть участь кваліфіковані радники з країн-партнерів для створення сучасного менеджерського механізму, протидії корупції, посилення спроможності наших збройних формувань. У перспективі співробітництво ЗС України з НАТО повинно носити більш цілеспрямований характер із урахуванням необхідності оновлення стратегічних цілей і відповідних документів.

Річні національні програми і Річні робочі плани Військового комітету Україна-НАТО мають ключовим питанням взаємосумісності і оперативні спроможності. Найбільшою проблемою взаємосумісності є великий технологічний розрив між збройними силами 29 держав-членів Альянсу. Наприклад, «Система стеження за військами» (Blue Force Tracker – BFT), Командний пункт майбутнього (CPOF), які дають спільну картину військової операції знаходяться тільки у США, як лідера впровадження цифрових технологій в управління військами.

На сьогодні реформування ЗСУ ще не вирішило проблеми посилення оперативної сумісності з НАТО. Одним з ефективних методів зміцнення національної безпеки України слід вважати участь ЗСУ в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки під егідою ООН, ОБСЄ та миротворчих операціях НАТО. Роблячи свій внесок у зміцнення системи глобальної безпеки Україна створює стабільне зовнішньополітичне становище навколо себе, підвищує державний авторитет та імідж. Безпекові організації хочуть бачити у нашій країні передбачуваного партнера і надійного контрибутора міжнародної безпеки [54, с. 163].

За роки незалежності, починаючи з 1992 р. ЗСУ провели 27 миротворчих операцій, в яких було задіяно понад 45 тис. військовослужбовців. 1997 р. разом з Польською республікою було створено спільний військовий батальйон УкрПолбат, готовий брати участь у миротворчих операціях під егідою ООН. Для швидкого рішення регіональних кризових паводкових ситуацій в Карпатському регіоні 1998 р. з української ініціативи було створено українськорумунсько-словацько-угорський інженерний батальйон «Тиса». 2002 р. ряд країн Чорноморської зони Болгарія, Грузія, Румунія, РФ, Туреччина та Україна підписали Технічну угоду по створенню Чорноморської групи військовоморського співробітництва «Блексіфор-Blackseafor» з метою розрішення ряду морських проблем, від проведення пошуково-рятувальних операцій до вогневої підтримки миротворчих операцій і протидії морському тероризму.

У 2014 р. згідно міжурядовим домовленостями з Польщею та Литвою була створена Литовсько-польсько-українська бригада, яка була готова до виконання миротворчих функцій у складі військових формувань високого рівня готовності, йдеться про резервні угоди ООН, Бойові тактичні групи ЄС (інструмент швидкої реакції на врегулювання раптових криз у Європі), Сили реагування НАТО. Наші воїни були задіяні і в миротворчій Місії ООН у Грузії (1999-грудень 2005 рр.). У 2009 р. Україна була єдиним партнером НАТО, миротворчі підрозділи якої брали участь у чотирьох з п'яти операцій Альянсу. У 2010 р. ЗСУ брали участь в 11 міжнародних миротворчих операціях НАТО на території 8 країн світу [39, с. 13].

Участь у миротворчих операціях НАТО підвищує рівень бойової підготовки особового складу, збагачує бойовий досвід і удосконалює оперативну сумісність визначених сил та засобів. У 2016 р. в результаті виконання завдань миротворці ЗСУ отримали високу оцінку від керівництва міжнародних безпекових організацій.

На даний час основні зусилля українського Уряду спрямовані на збереження існуючого рівня представництва ЗСУ у міжнародних місіях та продовження виконання Україною взятих на себе міжнародних зобов'язань з мінімальним залученням матеріальних та фінансових ресурсів.

Наступним важливим елементом міжнародної співпраці МОУ та ЗСУ є проведення або участь у багатонаціональних військових навчаннях в рамках міжнародних договорів, основним серед яких є Хартія про особливе партнерство між Україною та НАТО (1997 р.).

ЗСУ вперше взяли участь у військових навчаннях НАТО у 1995 р. на території України «Сі Бриз» для українських та американських військово-морських підрозділів та трьохсторонньому українсько-польсько-британському навчання «Козацький степ» для аеромобільних підрозділів.

Найближчі стратегічні командно-штабні навчання «Об'єднанні зусилля-2020» НАТО, що проходили у вересні на Львівщині відвідали 12 тисяч військовиків 10 країн світу: Канади, Данії, Німеччини, Великої Британії, Литви,

Польщі, Румунії, США та України. Сухопутні війська ЗСУ єдині у Європі мають бойовий досвід у протистоянні з одним з найсильніших противників світу. Філософія НАТО ініціювало проведення багатонаціональних загальновійськових оперативнотактичних навчань за участю ЗСУ.

Значно покращило міжнародну співпрацю у військовій сфері бюджетні фінансові надходження для української армії після 2014 р.

Російсько-українська війна змусила керівництво держави активізувати військову співпрацю з НАТО, провідними арміями світу та збройними силами країн-сусідів. ЗСУ неодноразово брали участь у міжнародних військових навчаннях як на території своєї держави, так і за її межами. Країни альянсу, у першу чергу, Велика Британія, Норвегія, Данія, Литва, Чехія, започаткували і активно проводять навчання підрозділів ЗСУ [70].

Для правильного планування і розуміння важливості військової співпраці з найефективнішим безпековим блоком Організації Північноатлантичного договору, двосторонніх військових договорах з провідними арміями світу необхідно визначити, враховувати і запобігати всім реальним військово-політичним загрозам і небезпекам з боку Російської Федерації по відношенню до України на сьогодні.

Виходячи з наведеного, в умовах російсько-української війни та у поствоєнний період пропонується:

- створити самостійну національну систему військової безпеки з подальшою її глибокою та всебічною інтеграцією у міжнародні та регіональні системи безпеки;
- продовжити модернізацію і технічне переозброєння ЗСУ з метою максимальної сумісності і оперативної спроможності за стандартами НАТО;
- вийти з пропозицією про створення єдиної системи протиповітряної і протиракетної оборони (ППО і ПРО) з Республікою Польща;

- запропонувати Великій Британії та США розмістити на території України військові авіабази (Харківська, Чернігівська, Сумська, Херсонська, Миколаївська області);
- запропонувати США і Великій Британії побудувати дві морські військові бази на березі Чорного моря;
- розпочати програму з ініціативи створення регіонального військово-політичного блоку Східно-європейських країн за участю Литви, Латвії, Естонії, Польщі, України, Румунії, Угорщини, Словаччини, Грузії, запропонувавши приєднатись до нього Туреччині;
- активно і системно співпрацювати з міжнародним співтовариством у пошуку відновлення територіальної цілісності України та визнання РФ країною-агресором та спонсором тероризму, що несе загрозу міжнародній безпеці.

Після вичерпування дипломатичних, політичних, міжнародних засобів врегулювання конфліктної ситуації доходить черга до військових засобів примусу. Мирні засоби врегулювання ефективні лише тоді, коли вони підкріплені військовою силою. Перемагає армія, яка володіє новими технологіями, має воєнну доктрину, стратегію та концепцію національної безпеки, які відповідають реальним сучасним загрозам і небезпеці, а їх військові керівники розуміють потенціал противника і власні спроможності.

Військово-політичні союзи в разі примножують потенціал своїх членів і партнерів, тому важливим зовнішньополітичним завданням України є повномасштабне членство у НАТО.

3.3. Особливості гібридної війни проти України та протидія гібридним загрозам

В сучасних умовах продовжується збройна агресія Російської Федерації проти України і зберігають свою актуальність завдання всеохоплюючої

оборони держави, її незалежності, територіальної цілісності, непорушності кордонів.

Особлива увага приділяється визначенню стратегічних цілей, мети, завдань всеохоплюючої оборони, цілей, пріоритетів і завдань реалізації державної політики у воєнній сфері, сфері безпеки, побудові нової моделі організації оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони та їх закріпленню у законодавстві. Основними аспектами воєнної безпеки на глобальному рівні є руйнування системи міжнародної безпеки, що була створена після Другої світової війни, а також підвищення рівня невизначеності і непередбачуваності безпекового середовища.

Правовою основою всеохоплюючої оборони України на сучасному етапі є Конституція України та інші законодавчі акти України, а також міжнародні договори. На законодавчому рівні у Стратегії воєнної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 зазначений термін саме «гібридна війна», яка розв'язана Російською Федерацією проти України [61].

Гібридна війна проти України є головним безпековим аспектом у воєнній сфері на національному рівні. Вона ведеться у формі комбінації різноманітних дій щодо прихованого застосування регулярних військ (сил), незаконних збройних формувань і терористичних організацій, використання пропаганди, саботажу, терору, вчинення диверсій, навмисного завдання шкоди громадянам, юридичним особам та об'єктам державної власності в Україні.

А Російська Федерація, як зазначено у Стратегії, на національному рівні залишається воєнним противником України. Тому головними завдання України є відсіч і стримування збройної агресії проти України, реалізація суверенного права України на самооборону, впровадження сучасних форм і способів застосування сил оборони, належна організація територіальної оборони України та руху опору, підтриманням стійкості та забезпеченням взаємодії в ході підготовки до всеохоплюючої оборони України.

Оборона від агресії є реалізацією суверенного невід'ємного права кожної держави на самооборону. Загальновідомо, що «гібридний» характер засобів і методів ведення війни демонструє зневагу до будь-яких правил, законів і домовленостей. Гібридність сприймається як неоднозначність сутності, правової природи, моральних оцінок, цілей, методів, засобів, наслідків та вражає цинізмом у підходах і інтерпретаціях подій і явищ.

Наслідком гібридності настає певна так звана «умовність» того, що відбувається: умовні вибори, проведені на умовно демократичних засадах; умовні лідери умовно державних формувань, наділені умовними повноваженнями, проведення бойових дій «хвилями», залежно від кількості і строків поставок з РФ умовно гуманітарної допомоги. Це породжує й хвилі умовного «миру». Небезпечною «умовністю» став як «новопроголошений» статус Криму, так і окремих районів Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей.

Для надійного захисту і охорони безпекового середовища необхідно повернутись у правове поле всім учасникам подій, оскільки створився небезпечний прецедент у сфері міжнародного права та міжнародних відносин.

Особливості «гібридних війн» і «гібридних загроз», які формуються в систему «під конкретну державу», обумовлюють їх потужний руйнівний потенціал, тому організація протидії такій системі загроз вимагає завчасної ідентифікації їх на теоретичному рівні та визначення статусу і заходів з протидії – на практичному рівні, за обов'язкової координації зусиль з міжнародними структурами безпеки та за підтримки з боку впливових держав.

Гібридні конфлікти і гібридні загрози на сьогодні розглядають як важливу характеристику міжнародного безпекового довкілля, що перебуває у стані системної кризи. Алгоритми формування регіональних і глобальних органів управління в гібридній війні, що за природою також повинні мати гібридний характер, полягають в наступному: володіти гнучкістю і здатністю до адаптації від тактичного до стратегічного рівня, відповідними кадрами,

системами зв'язку та обміну інформацією, можливостями взаємодії з партнерами [64, с. 101].

Необхідний ефективний менеджмент у сфері оборони, який ґрунтується на засадах демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони, інших важливих євроатлантичних принципах і стандартах, інноваційних рішеннях та сучасних бізнес-практиках.

При цьому ефективною система управління гібридним конфліктом здатна стати за рахунок реальної реструктуризації всієї системи державних органів і органів військового управління для надання їм необхідних гібридних властивостей і повноважень, підвищення оперативності та гнучкості управління.

Спираючись на досвід України, можна виокремити такі особливості, притаманні сучасній гібридній війні. До них належать:

- відсутність чітко визначених у часі меж;
- нечіткість визначення справжніх цілей гібридної війни;
- гібридна війна має багато операційних полів, дії на яких ведуться одночасно, непослідовно, асиметрично; складність обчислення втрат серед особового складу, цивільного населення, понесених усіма учасниками як через відсутність офіційних достовірних статистичних даних, так і через неможливість чіткого розмежування прямих і непрямих втрат;
- у структурі людських втрат, на відміну від традиційної війни, вагомою є частка цивільного населення, яке постраждало як від бойових дій, так і внаслідок різкого погіршення соціально-економічної, екологічної, епідеміологічної ситуації загалом;
- гібридна війна зумовлює внутрішньодержавні переміщення населення, масштаб яких є катастрофічним, з'явилась категорія внутрішньо переміщених осіб.

Гібридна війна ведеться у межах єдиного глобалізованого простору на фронтах, утворених лініями розподілу між двома протилежними зонами:

стабільності і безпеки, де панує верховенство права, закон і міжнародне право, та сферою невизначеності і політичного хаосу, де панує право сильного.

Тому кожна держава, яка є активним чи пасивним учасником світової гібридної війни, має визначити для себе спосіб існування (співіснування) в таких умовах: виживання, пристосування, трансформація і розвиток, а також створити відповідну сукупність стратегій функціонування.

Тому, при розгляді можливих дій, які стоять перед державою, що зазнала агресії, необхідно оцінити роль і місце всіх інших компонентів воєнної організації держави. Варто чітко зрозуміти, які завдання при підготовці та в умовах збройного конфлікту, на прикладі України, повинні вирішувати органи військового й політичного керівництва: державні й місцеві органи влади, оборонно-промислового комплексу (ОПК) держави й інші структури, які залучені до цього процесу.

Необхідно організувати належну роботу місцевих військово-цивільних адміністрацій у тісній координації зі ЗСУ з підтримки життєдіяльності на території, охопленої військовим конфліктом [68].

В умовах гуманітарних катастроф, колапсу економіки, зруйнованого житлово-комунального господарства, медичного та інших видів забезпечення підготовка до виконання цих завдань повинна бути організована завчасно. Особливо важливим виявляється забезпечення безпеки й стійкого функціонування підприємств ОПК, паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), складів і арсеналів зброї та боєприпасів, які потрапили в зону конфлікту.

Важливим завданням ЗСУ повинно бути розуміння небезпеки й завчасне вироблення адекватних заходів протидії. У системі забезпечення національної безпеки держави важливо вчасно визначити місця, уразливі для цього виду загроз, а також провести аналіз із метою визначення можливого складу гібридних загроз, які можуть бути сформовані для впливу на державу; та визначені заходи в напрямку підготовки держави й її Збройних Сил до всього спектру можливих конфліктів сучасності.

Це, в свою чергу, обумовлює необхідність відображення цих питань у стратегічних документах України, оскільки РФ для відновлення свого впливу в Україні продовжує гібридну війну, системно застосовує як політичні, так і економічні, інформаційно-психологічні, кібер- і воєнні засоби.

Україна має розраховувати передусім на власні сили. Водночас, інтеграція в Євросоюз і Північноатлантичний альянс залишаються головними зовнішньополітичними цілями України. Основа безпеки України – посилення державних інститутів у сфері безпеки і оборони: Збройні Сили, спецслужби, розвідка і контррозвідка, пропаганда і контрпропаганда, розвиток військово-промислового комплексу і профільних навчальних центрів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки і запропонувати наступні рекомендації:

1. Збройні Сили України – це військове державне формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

Завдання ЗС України – це те, що потрібно виконати, досягнути в межах встановлених законодавством функцій. Функції ЗС України – це основні напрями (види) їх діяльності в межах законодавчо встановленої компетенції.

Проведений аналіз сутності, функцій і завдань ЗС України, зумовлює необхідність їх подальшого перегляду й систематизації, більш чіткого визначення на законодавчому рівні.

Перспективна система забезпечення оборони держави, створення якої передбачено у процесі оборонної реформи і започатковано прийняттям Закону України «Про національну безпеку України», має ґрунтуватися на новому розподілі функцій, завдань і відповідальності ЗС України та інших складових сил оборони, забезпечувати їх провідну роль у структурі сил оборони, відповідно до принципів і стандартів, прийнятих у державах-членах НАТО.

2. Процес військового будівництва в Україні і становлення української армії з 1991 року по теперішній час можна поділити на чотири етапи:

1991 – 1996 рр. – формування основ нової армії;

1997 – 2001 рр. – подальша розбудова ЗСУ;

2001 – 2005 рр. – початок реформування і розвиток;

2006 рік – теперішній час – становлення сучасної армії.

Водночас під час реалізації оборонної реформи на сучасному етапі визначено низку проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз.

Нажаль, зазначені проблеми не вдалося вирішити до початку повномасштабної агресії Російської Федерації, що негативно позначилося на ході бойових дій на початковому етапі війни навесні 2022 року.

На сьогодні військова реформа в Україні у розумінні трансформації є реальною. Проблем багато, але головне – це ресурси. Необхідно створювати соціальні, економічні та політичні передумови для належного фінансування Збройних Сил.

3. Акцент у реформуванні збройних сил країн-членів НАТО сьогодні зроблений на активному вивченні функцій управління у військовій сфері діяльності та шляхи підвищення ефективності формування управлінської компетентності керівного складу збройних сил.

Складові управлінської компетентності офіцерів збройних сил країн-членів НАТО базуються на принципах теорії управління людськими ресурсами і включають навички міжособистісної взаємодії, управління різними категоріями підлеглих, уміння оперативно приймати рішення за умов ускладнення обстановки, здатність урегулювати конфліктні ситуації у військовому колективі, професіоналізм, навички організаційного та особистісного лідерства, інтеперабельність та навички оперативної взаємодії в умовах проведення військових операцій тощо.

Професійна підготовка офіцерів Збройних сил України повинна передбачати активізацію впровадження досвіду формування управлінських умінь персоналу збройних сил країн НАТО, що потребує подальшого вивчення інноваційних форм та методів формування управлінської компетентності керівного складу провідних збройних сил країн світу.

4. Інституційно-правовий статус Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗСУ як суб'єктів реформування збройних сил України проявляється через функції, яким притаманні спільні ознаки, а саме:

- їхня діяльність врегульована законом України;
- вони наділені владними повноваженнями і використовують їх в міру необхідності;

- здійснюють нормативно-правове регулювання процесу управлінського впливу на об'єкти;
- їхня діяльність носить безперервний оперативний характер;
- їхня структура побудована на службовій ієрархії, підпорядкованості одних елементів іншими; діяльність суб'єктів сектору безпеки здійснюється професійним апаратом, спеціально підготовленим для виконання функції забезпечення безпеки і оборони;
- функціонування суб'єктів безпеки і оборони здійснюється за певними напрямками, визначеними законами в певних галузях забезпечення безпеки і оборони (охорона правопорядку, розвідка, контррозвідка, оборона території, боротьба з злочинністю тощо);
- конкретні завдання суб'єктів безпеки і оборони реалізуються через виконання низки функцій створеними спеціально для цього структурними підрозділами.

5. Правове забезпечення ЗС України розглядається як постійна, систематична діяльність суб'єктів забезпечення оборони держави, що здійснюють публічне управління у сфері оборони шляхом видання відповідних адміністративних нормативно-правових актів військового управління.

Ефективність правового забезпечення діяльності ЗС України полягає саме в системності прийняття та реалізації адміністративних нормативно-правових актів військового управління під час здійснення регулятивної, організаційної, оперативно-виконавчої, оперативно-бойової та юрисдикційної діяльності органів військового управління, від стратегічного до тактичного рівня, як у мирний час, так і в особливий період.

6. Система органів військового управління ЗС України має специфічну організаційну та функціональну структуру, яка визначається функціями і завданнями цих органів військового управління в системі управління ЗС України та силами оборони.

При цьому, головний акцент необхідно зробити на спрямуванні зусиль органів військового управління, військових частин (установ), вищих військових навчальних закладів (військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти), навчальних центрів ЗС України на формування у персоналу ЗС України визначених професійних компетентностей, які забезпечують виконання функціональних обов'язків за посадою у мирний час та визначених бойових (спеціальних) завдань у воєнний час.

7. Сутність будь якої раціональної позитивної кадрової політики в будь якій організації полягає в підборі відповідних кадрів під конкретну мету. Варто визначити, що у мирний час українська армія не мала реальних ворогів і не була реально підготовлена до війни.

Запропоновані нові основні принципи та інструменти кадрової політики ЗСУ., серед яких головним повинен стати тільки реальний професійний рівень, виграна на чесному конкурсі командирська посада, підтвердження своїх вмінь, знань, навичок, що допоможе керівнику отримати підтримку колективу. Адже в майбутній українській армії повинні бути тільки максимально чесні і справедливі внутрішні відносини, кожен службовець ЗСУ має право займати в системі тільки те місце, яке чітко відповідає тому, ким він є насправді.

8. З метою подальшого розвитку міжнародної військової співпраці Збройних Сил України у безпековому і оборонному просторі в умовах російсько-української війни та у поствоєнний період пропонується:

- створити самостійну національну систему військової безпеки з подальшою її глибокою та всебічною інтеграцією у міжнародні та регіональні системи безпеки;
- продовжити модернізацію і технічне переозброєння ЗСУ з метою максимальної сумісності і оперативної спроможності за стандартами НАТО;
- вийти з пропозицією про створення єдиної системи протиповітряної і протиракетної оборони (ППО і ПРО) з Республікою Польща;

- запропонувати Великій Британії та США розмістити на території України військові авіабази (Харківська, Чернігівська, Сумська, Херсонська, Миколаївська області);
- запропонувати США і Великій Британії побудувати дві морські військові бази на березі Чорного моря;
- розпочати програму з ініціативи створення регіонального військово-політичного блоку Східно-європейських країн за участю Литви, Латвії, Естонії, Польщі, України, Румунії, Угорщини, Словаччини, Грузії, запропонувавши приєднатись до нього Туреччині;
- активно і системно співпрацювати з міжнародним співтовариством у пошуку відновлення територіальної цілісності України та визнання РФ країною-агресором та спонсором тероризму, що несе загрозу міжнародній безпеці.

Перемагає армія, яка володіє новими технологіями, має воєнну доктрину, стратегію та концепцію національної безпеки, які відповідають реальним сучасним загрозам і небезпеці, а їх військові керівники розуміють потенціал противника і власні спроможності.

Військово-політичні союзи в разі примножують потенціал своїх членів і партнерів, тому важливим зовнішньополітичним завданням України є повномасштабне членство у НАТО.

9. Гібридна війна Росії проти України ведеться у формі комбінації різноманітних дій щодо прихованого застосування регулярних військ (сил), незаконних збройних формувань і терористичних організацій, використання пропаганди, саботажу, терору, вчинення диверсій, навмисного завдання шкоди громадянам, юридичним особам та об'єктам державної власності в Україні.

Кожна держава, яка є активним чи пасивним учасником гібридної війни, має визначити для себе спосіб існування (співіснування) в таких умовах:

виживання, пристосування, трансформація і розвиток, а також створити відповідну сукупність стратегій функціонування.

Тому, при розгляді можливих дій, які стоять перед державою, що зазнала агресії, необхідно оцінити роль і місце всіх компонентів воєнної організації держави. Варто чітко зрозуміти, які завдання при підготовці та в умовах збройного конфлікту, на прикладі України, повинні вирішувати органи військового й політичного керівництва: державні й місцеві органи влади, оборонно-промислового комплексу (ОПК) держави й інші структури, які залучені до цього процесу.

Необхідно організувати належну роботу місцевих військово-цивільних адміністрацій у тісній координації зі ЗСУ з підтримки життєдіяльності на території, охопленої військовим конфліктом.

Це обумовлює необхідність відображення цих питань у стратегічних документах України, оскільки РФ для відновлення свого впливу в Україні продовжує гібридну війну, системно застосовує як політичні, так і економічні, інформаційно-психологічні, кібер- і воєнні засоби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Н. М. Методологічні основи трансформації збройних сил як провідного елемента сектору безпеки країни. *S.P.A.C.E.* 2017. № 6. С. 56–62.
2. Бадрак В.В., Гончаров С.Ю., Міхненко А.В. Особливості реформування збройних сил та оборонно-промислових комплексів країн Центральної та Східної Європи : аналіт. дослідження / під заг. ред. В.В. Бадрака. Київ : ЦІАКР, 2014. 192 с.
3. Балендр А. В. Особливості системи відбору та підготовки персоналу різних ланок Прикордонної охорони Фінляндії. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Педагогічні та психологічні науки.* 2013. № 3, С. 7–16.
4. Балендр А. В. Професійна підготовка фахівців з охорони кордону в країнах Європейського Союзу: теорія і практика: монографія. Хмельницький, Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького, 2020. 503 с.
5. Бегма В. М., Шемаєв В. М., Онофрійчук А. П. Переорієнтація діяльності оборонної промисловості України через агресію з боку РФ. *Стратегічні пріоритети.* 2017. № 2 (43). С. 20–25.
6. Білошицький В. І. Специфіка прояву цивільно-військових відносин у державах Євросоюзу. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2015. Вип. 1/2 (25/26). С. 25–29.
7. Борисюк О. М. Характеристика професійної компетентності майбутніх офіцерів ОВС. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 292 с.
8. Вельма І. О. Оборонна реформа як шлях удосконалення організації та функціонування Міністерства оборони України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки.* 2021. Т. 32 (71). № 5. С. 28–33.
9. Військовий стандарт ВСТ 01.040.003 – 2014 (01). Оборонне планування. Державна програма розвитку Збройних Сил України. Порядок

розроблення, виконання та звітування: видання офіційне. Київ: МО України. 2014. 18 с.

10. Воєнна доктрина України: затв. Указом Президента України від 24.09.2015 р. № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text>

11. Воєнні аспекти протидії «гібридній» агресії: досвід України: монографія / колектив авторів; за заг. ред. А. М. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 176 с.

12. ВСТ 01.040.001 – 2013 (01). Оборонне планування. План утримання та розвитку Збройних Сил України. Порядок розроблення, виконання та звітування: видання офіційне. Київ: МО України. 2013. 11 с.

13. Галушка В. Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних силах України. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 2021. Т. 32 (71). № 5 С. 18–26.

14. Гозуватенко Г. Удосконалення системи підготовки та кар'єрного зростання військовослужбовців Збройних сил України з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Схід*. 2016. № 6. С. 56–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_6_10.

15. Горбулін В. П., Шеховцов В. С., Шевцов А. І. Вхідження ОПК України в європейський оборонно-промисловий простір. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1 (34). С. 5–10.

16. Гріненко О. Мобілізувати державу. *Оборонний вісник*. 2017. № 4. С. 53–57.

17. Гріненко Я. В. Завдання Збройних Сил України у сфері протидії злочинності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 1. С. 122–126.

18. Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство між Організацією Північно-Атлантичного договору та Україною, підписаної 9.07.1997 р., від 21.08.2009 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/950_021.

19. Декларація Уельського саміту, видана главами держав урядів, які брали участь у засіданні Північноатлантичної ради в Уельсі, від 05.09.2014 р.
URL:

http://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_112964.htm?selectedLocale=uk

20. Денежкін М. М. Методологічні основи обґрунтування заходів розвитку ЗС України для забезпечення заданого рівня їх боєздатності: дис. докт. військ. наук: 20.01.05. Київ: ЦНДІ ЗС України. 2018 С. 438.

21. Денежкін М. М., Гаврилук Н. А. Проблемні питання переходу до планування розвитку спроможностей військових формувань Збройних сил України та шляхи їх вирішення: *Зб. наук. праць ЦНДІ ЗС України*. 2020. № 4 (95). С. 25–35.

22. Денежкін М. М., Дідіченко В. П., Павловський О. В. Дослідження проблемних питань планування розвитку спроможностей Збройних Сил України на середньострокову перспективу: звіт про НДР шифр «Розвиток-ОП» (остаток.). Київ: ЦНДІ ЗС України, 2019. 86 с.

23. Денежкін М. М., Наливайко А. Д., Поляєв А. І. Особливості оборонного планування у державах-членах НАТО на основі спроможностей. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ*. 2017. № 2 (60). С. 34–38.

24. Думенко М. П., Садикова В. В. Підходи до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних сил України. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2020. № 1(38). С. 64–72.

25. Інформаційно-пропагандистське забезпечення військ (сил) в умовах воєнно-політичного конфлікту: навч.-метод. посіб. / О. І. Холох, В. Л. Топальський, В. Р. Мараєв та ін. / За заг. ред. Н.А. Агаєва. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2017. 185 с.

26. Калагін Ю. Феномен цивільно-військового співробітництва ЗСУ: концептуальні засади дослідження. *Український соціологічний журнал*. 2017. № 1-2. URL: <https://cutt.ly/O1J6FTV>

27. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/3/04.pdf>.
28. Коваль О. Удосконалення кадрової політики у Збройних силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4 (35). С. 163–173.
29. Конституція України від 28.06.1996 р. №2 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
30. Концепція національної безпеки України 2018 р. з змінами у 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
31. Корж І. Ф. Правова безпека сфери доступу громадян до управління державним справами. URL: http://ippi.org.ua/sites/default/files/12_13.pdf
32. Красота І., Трикалюк О., Штанько В. Досвід реформування системи кадрового менеджменту у Збройних силах України. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2018. № 1. С. 63–77.
33. Майстренко К. М. Особливості удосконалення державної кадрової політики Збройних Сил України на сучасному етапі розвитку держави. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 3(3). С. 62–71.
34. Мельник С. Правові засади запровадження стандартів Північноатлантичного альянсу у функціонування Збройних Сил України. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 4. С. 183–188.
35. Мудрак Ю., Юрій Піщанський Ю., Іваницький М. Шляхи наближення оборонної та військової освітньої сфер України до стандартів НАТО. *Військова освіта*. 2021. № 1 (43). С. 192-202.
36. Мукосий С. О внедрении стандартов НАТО. URL: <https://cutt.ly/a1J64Dr>.
37. Наливайко А. Д., Сівоха І. М., Поляєв А. І. Впровадження оборонного планування на основі спроможностей в складових сил оборони України. *Зб. наук. праць ЦВСД НУОУ*. 2018. № 1 (62). С. 46–50.

38. Науково-технічний збірник. НАСВ. 2009-2020 рр. Веб-сторінка видання: URL: www.asv.gov.ua.
39. Недзельський Ю.О. Участь ЗСУ в програмі «Партнерство заради миру» (1994-2010 рр.): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. істор. наук: спец. 20.02.22 «Військова історія»/ Ю.О. Недзельський. Київ, 2013. 16 с.
40. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк, Ю.Мудрак та ін.; за заг. ред. д-ра військ. наук А. Сиротенка. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 274 с.
41. Офіційний веб-сайт Міністерства оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/>
42. Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 3–8.
43. Полторак С. Т. Специфіка реформування Збройних Сил України на державному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 78–80.
44. Пошедін О.І. Воєнна безпека України в контексті співробітництва з Європейським Союзом. *Вісник НАДУ*. 2014. № 3. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-08.pdf>
45. Приходько Ю. Підготовка військових фахівців у провідних країнах світу: основоположні засади та тенденції. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 3 (67). С. 285–299.
46. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03. 1992 р. № 2232-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.
47. Про внесення змін до деяких законів України щодо зовнішньополітичного курсу України : Закон України від 8.06.2017 р. № 2091-VIII, м. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2091-viii>

48. Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року: указ Президента України від 22.03.2017 р. №73/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0017525-16#Text>
49. Про Збройні Сили України: Закон України від 6.12.1991 р. № 1934-XII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>
50. Про питання військової стандартизації : наказ Міністерства оборони України від 24.02.2020 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-20#Text>
51. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. Київ: МО України, 2017. 52 с.
52. Реформування вищої військової освіти: державно-управлінський аспект: монографія / С.Полторака, С. Домбровська, Г. Певцов, та інші. Київ : НУОУ, 2017. 294 с.
53. Рибидайло А. А., Прокопенко О. С., Турейчук А. М., Ключові показники ефективності управління персоналом збройних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. І. Черняхівського*. 2019. № 1 (65). С. 65–74.
54. Розвиток законодавства України у сфері оборони: проблеми адаптації до стандартів НАТО та шляхи їх вирішення : матеріали Науково-практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2021 року / упоряд.: П. П. Богущкий, В. Г. Пилипчук, С. О. Дорогих. Київ, 2021. 376 с.
55. Руснак І. С., Петренко А. Г., Яковенко А. В. Оборонне планування на основі спроможностей: особливості та перспективи впровадження. *Наука і оборона*. 2017. № 2. С. 3–10.
56. Руснак І. С., Телелим В. М. Оборонна реформа в Україні: основні підсумки та перспективи. *Наука і оборона*. 2021. Вип. № 1. С. 4–12.
57. Свергунов О.О. Управління експортною політикою у сфері військово-технічного співробітництва в умовах криз: світовий досвід та Україна. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 3. С. 166–176.

58. Сектор безпеки і оборони України: теорія, стратегія, практика: монографія / [Ф. В. Саганюк, В. С. Фролов, О. В. Устименко, М. М. Лобко та ін.] Київ: Академпрес, 2017. 180 с.

59. Сердюк Н. А. Реформування та розвиток збройних сил України (виклики сучасності). *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія Право*. 2019. Вип. 54. С. 47–50.

60. Спільна заява Комісії Україна-НАТО від 04.09.2014 р. URL: http://www.nato.int/cps/uk/natohq/news_112695.htm?selectedLocale=uk

61. Стратегія воєнної безпеки України: затверджена Указом Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text>

62. Стратегія національної безпеки України: затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

63. Сурков О.О., Лобанов А.А. Розроблення цілісної методології стратегічного планування розвитку Збройних Сил України на основі спроможностей. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*. 2021. Вип. № 3(9). С. 130–144.

64. Україна 2021-2022: помірні досягнення, масштабні загрози / аналіт. дослідження. Київ : Центр Разумкова, 2021. 138 с.

65. Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору від 09.07.1997 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002#Text

66. Храбан І.А. Система європейської безпеки і напрями воєнно-політичної інтеграції України до її структур: монографія. Київ: Варта, 2005. 544 с.

67. Defence Capability Development Handbook 2014. Австралія. Розвиток оборонних спроможностей. Capability Development. URL: defence.gov.au

68. Department of the Army Military leadership (Field manual FM-22-100). Washington DC: U.S. Government Printing Office.1999. URL: <http://155.217.58.58/cgi-bin/atdl.dll/fm/22-100/>

69. Levyk B., Aleksandrova O., Khrypko S. (2020). Geo-policy and Geopsychology as Cultural Determinants of Ukrainian Religion, Mentality, and National Security. *Journal of History Culture and Art Research*. 2020. № 9(3). C. 217–225.

70. NATO recognizes Ukraine as Enhanced Opportunities Partner. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_176327.htm?selectedLocale=en

71. Soroka O., Kalaur S., Balendr A. Monitoring of corporate culture formation of specialists of social institutions. *Postmodern Openings*. 2020. 11 (1Sup1). P. 218–233.