

Романюк А. М., доктор філософії	(0000-0002-4268-0601)
Сафронов О. В., доктор технічних наук, професор	(0000-0001-7420-0062)
Сурков О. О., кандидат військових наук	(0000-0002-8189-0484)
Хімченко О. С., доктор філософії	(0000-0002-4227-0514)

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України, Київ

Аналіз науково-методичних підходів до проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України

Резюме. У статті висвітлено результати аналізу науково-методичного апарату щодо проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України, проведено аналіз існуючих підходів, методів до порядку організації та проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України.

Ключові слова: комплексний огляд; науково-методичний апарат; нормативно-методичне забезпечення; SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Однією з актуальних проблем в умовах оборонної реформи є забезпечення стійкого розвитку системи сектору безпеки і оборони України для ефективного захисту національних інтересів від загроз. Головною умовою ефективності функціонування цього сектору є чітко сформована Стратегія національної безпеки і оборони України (далі – Стратегія). Стратегія є ключовим документом у сфері національної безпеки, який визначає цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України та слугує основою для планування і реалізації воєнної політики. Вона формується, у ході комплексного огляду сектору безпеки і оборони України на основі оцінки безпекового середовища та стану готовності всіх складових сектору безпеки і оборони до виконання завдань за призначенням [1].

Комплексний огляд сектору безпеки і оборони України (далі – КОСБО), як процес оцінювання стану готовності складових сектору потребує організованих, послідовних та узгоджених дій, спрямованих на досягнення визначеної мети. Для забезпечення ефективної, системної та злагодженої роботи всіх учасників КОСБО необхідно мати чітко визначений порядок його проведення (далі – Порядок). Порядок має дозволити:

визначати завдання, встановлювати загальні стандарти та процедури КОСБО для всіх учасників процесу;

своєчасно виявляти слабкі місця і загрози, оперативно вносити зміни в стратегію і ресурси;

виявляти на ранніх етапах проблеми такі, як нестача ресурсів, відсутність

координації між учасниками КОСБО, недостатня підготовка учасників та інші;

перевіряти відповідність діяльності учасників вимогам законодавства, керівних документів і стандартів;

забезпечувати прозорість та підзвітність проведення КОСБО;

ідентифікувати потенційні ризики та своєчасно вживати заходів для їх мінімізації.

Визначення порядку проведення КОСБО потребує системного підходу, зокрема ретельного аналізу існуючих методичних підходів до організації цього процесу та вибору такого, що найкраще задовольняє визначеним вимогами.

На сьогодні існує багато методів, підходів і стандартів [2–8], що використовуються для вирішення проблем управління проєктами, зокрема й питань проведення КОСБО.

Оскільки кожен методичний підхід є унікальним і розроблявся для конкретних умов та цілей, для їх аналізу необхідно обрати інструментарій, який дозволить комплексно та об'єктивно оцінити кожен з них і визначити, який з підходів найкраще відповідає вимогам нашого завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для отримання результату аналізу методичних підходів науковці застосовують багато різних способів та підходів, які залежать від визначеної мети і завдань наукового дослідження.

У роботі [9] представлено порівняльний аналіз методологій управління проєктів. Наведений автором методичний підхід дозволяє порівняти між собою методології та при цьому врахувати їх зміст, історію формування, переваги та недоліки, а також

сферу застосування. Також, здійснено порівняння отриманих даних підходів за визначеними критеріями. Однак основним недоліком підходу є те, що для отримання об'єктивного результату по кожному підходу необхідно визначені критерії трансформувати у бали та для їх порівняння залучити групу експертів, що призведе до збільшення часу.

У роботі [10] автором для аналізу методичних підходів було використано інтегральний підхід, що передбачає розрахунок інтегрального сукупного показника (індексу), як нормованої багатомірної середньозваженої різноманітної одиничних показників. При цьому нормування одиничних показників в єдиний сукупний інтегральний показник-індекс може проводитися шляхом розрахунків, або з використанням методу експертних оцінок. Основним недоліком інтегрального підходу є те, що він потребує для отримання необхідних результатів значної кількості ресурсів і часу. Оскільки підхід передбачає застосування різних методів, то і оцінка може бути ускладнена.

У роботі [11] автором для аналізу існуючих методичних підходів використано метод порівняльного аналізу, який дозволив за визначеними показниками порівняти підходи і скоригувати дії інвестора, у необхідному для нього напрямку задля перспективи розвитку галузі. Разом з тим, з метою отримання об'єктивних і точних даних необхідно зібрати значну кількість даних про кожен підхід, що значно ускладнює сам процес і потребує витрат часу та ресурсу.

Отже, враховуючи наведений огляд способів аналізу методичних підходів, можемо дійти висновку, що кожен із них є оптимальним для аналізу методичних підходів виходячи із поставлених завдань.

Мета статті. Аналіз існуючих методичних підходів щодо їх використання для проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України.

Виклад основного матеріалу. Комплексний огляд сектору безпеки і оборони є ключовим інструментом для формування ефективної та стійкої оборонної політики держави. Основні завдання КОСБО полягають у всебічному аналізі безпекового середовища, оцінюванні спроможностей складових сектору безпеки і оборони України до виконання поставлених завдань за призначенням, визначенні оборонних потреб держави, аналізі ефективності оборонного управління та

структури, оцінці ресурсного забезпечення оборонних потреб [1].

Для кращого розуміння того, яким чином існуючі методичні підходи до проведення КОСБО можуть забезпечити ефективну організацію процесу оцінювання стану та готовності його складових до виконання визначених завдань, у статті застосовано метод SWOT-аналізу [12].

Застосування методу SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) для порівняння методичних підходів проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України передбачає аналіз сильних і слабких сторін кожного підходу, а також дозволяє ідентифікувати можливості та виявити загрози, які впливають на процес проведення КОСБО [12].

Методичний підхід, який також пропонується у праці [2], ґрунтується на принципах форсайт-методу і призначений для розробки варіантів рішень, які враховують ключові фактори, що можуть вплинути на майбутнє. Сутність форсайт методу полягає в систематичному виявленні, аналізі та формуванні уявлень про можливі у майбутньому сценарії розвитку сил оборони, правоохоронних органів та оборонно-промислового комплексу держави.

Цей підхід передбачає проведення КОСБО у три етапи: перший – підготовчий, другий – виконавчий, третій – програмування [2].

На *першому етапі* проводиться оцінка стану реалізації національних цінностей, інтересів та цілей, під час якої аналізується ефективність суб'єктів системи забезпечення національної безпеки, визначаються критерії оцінки діяльності органів забезпечення національної безпеки. Також, проводиться системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища безпеки, де визначаються стратегічні проблеми національної безпеки та основні тенденції їх розвитку, ідентифікуються існуючі загрози національної безпеки оцінка їх рівня та прогнозування динаміки впливу різних факторів на національну безпеку.

Під час *другого етапу* формуються сценарії та цілі, які повинні бути досягнуті, розробляється частковий перелік національних спроможностей відповідно до цілей реагування за кожним сценарієм та розробляються проекти нормативних документів. Також проводиться огляд оборонної промисловості, оцінка стану оборонної промисловості на поточний момент

та визначаються спроможності промисловості забезпечити Збройні Сили України та інші військові формування озброєнням, військовою та спеціальною технікою відповідно до визначених завдань у сфері оборони.

Під час *третього етапу* розробляється проєкт загальнодержавної програми розвитку (реформування) сектору безпеки і оборони та державних програм реформування її складових та подається до профільного комітету Верховної Ради України на розгляд і затвердження.

Основними перевагами цього підходу є його здатність спрогнозувати майбутнє на тривалий період, визначати потенційні виклики та можливості на ранніх етапах, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію. Підхід також відзначається високою гнучкістю, оскільки його можна адаптувати до змінних умов та комбінувати з іншими методами і технологіями, що значно підвищує ефективність процесу планування.

Проте є і суттєві недоліки. Зокрема, низька продуктивність підходу, обумовлена обмеженою кількістю варіантів перспективного складу сил оборони, може значно обмежити можливості для прийняття рішень. Крім того, оцінки, здійснені в умовах невизначеності, можуть бути необ'єктивними, що призводить до неточних або застарілих прогнозів. Це знижує точність результатів та потребує постійного оновлення інформації, що може бути трудомістким і складним у процесі прийняття рішень.

Додатково, цей методичний підхід має труднощі в адаптації до різних контекстів і потреб, що обмежує його універсальність. Висока чутливість до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як зміни законодавства, політичні коливання або економічні кризи, також є значними загрозами для результатів роботи. Крім того, недостатній рівень компетентності експертів, які беруть участь у формуванні прогнозів (оскільки майбутнє визначається їх суб'єктивним уявленням), може суттєво знизити якість і достовірність отриманих результатів, що також впливає на успіх проведення процесу коригування основних стратегічних документів оборонного планування.

Методичний підхід, який пропонується у праці [3], розроблений для перегляду основних документів оборонного планування в умовах змін воєнно-політичної обстановки та міжнародних угод (договорів). Цей підхід розроблено на основі оцінки спроможностей. У результаті мають бути сформовані

стратегічні документи, де визначені пріоритети розвитку складових сил оборони на основі потреб у спроможностях, необхідних для виконання покладених завдань у широкому спектрі сценаріїв. Підхід забезпечує більш адаптивне, ресурсне обґрунтоване та стратегічно орієнтоване планування.

Цей підхід передбачає проведення КОСБО також у три етапи: перший етап – підготовчий, другий етап – основний та третій етап – заключний.

На *першому етапі* необхідно сформувати робочих органів, їх підготовку, здійснити планування заходів комплексного огляду (розробити керівні документи, організаційні, планувальні, інформаційні та інші документи).

На *другому етапі* виконуються завдання відповідно до плану заходів з КОСБО і триває до подання документів оборонного планування на розгляд Міжвідомчої робочої групи.

На *третьому етапі* проводиться громадське обговорення результатів комплексного огляду, які необхідно врахувати у відповідних документах оборонного планування.

Сильними сторонами цього підходу є його універсальність, зручність у застосуванні, а також здатність досягати поставлених цілей навіть за обмежених часових ресурсів. Він дає змогу ефективно адаптуватися до змін та забезпечити досягнення необхідних результатів в умовах динамічних викликів.

Проте, незважаючи на ці переваги, підхід має деякі суттєві слабкі сторони. Зокрема, він характеризується жорсткою організаційною моделлю, що ускладнює адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це може призводити до непередбачуваних коливань у досягненні бажаних результатів. Крім того, в умовах обмеженого часу для проведення огляду методика не дозволяє повністю врахувати всі можливі ризики, що також може вплинути на результативність. Для досягнення бажаних результатів часто необхідні численні коригування, що знижує ефективність процесу.

Серед основних загроз під час проведення коригування основних стратегічних документів оборонного планування (КОСБО) можна виокремити високу чутливість до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зокрема, зміни в законодавстві, нестача ресурсів (персоналу,

фінансів, технічних засобів) та недостатній рівень експертного досвіду можуть значно знизити якість отриманих результатів. Це потребує постійної уваги та адаптації підходу до реалій, що змінюються.

Методичний підхід, який пропонується у праці [4], ґрунтується на принципах методу можливостей (спроможностей) та стратегічного менеджменту і призначений для визначення розриву між існуючим та необхідним складом сил оборони, обсягами ресурсів і розробки стратегії розвитку складових сил оборони. Сутність підходу полягає в орієнтації стратегічного планування на наявні та необхідні спроможності, які забезпечують здатність сил оборони виконувати завдання за призначенням у широкому спектрі сценаріїв, не залежно від конкретної загрози.

Методичний підхід передбачає проведення КОСБО, також у три етапи: перший – організаційно-підготовчий, другий – основний (виконавчий), третій – заключний (підсумковий).

На *першому етапі*: створюється Міжвідомча комісія з питань проведення КОСБО, готуються проекти рекомендацій з організації та проведення КОСБО та перелік основних заходів проведення КОСБО; формуються робочі групи та розробляються організаційно-методичні вказівки з організації та проведення ними оглядів; затверджуються Індикативні показники ресурсного забезпечення національної безпеки і оборони; призначаються та закріплюються наказами по міністерствах експертно-аналітичні групи з питань відповідного огляду, призначається їх персональний склад, визначаються повноваження та відповідальність; проводяться необхідні консультації з українськими та іноземними експертами з організації та проведення КОСБО та часткових оглядів.

Під час *другого етапу*: проводиться оцінювання середовища безпеки, оборонної промисловості та правоохоронної системи; планування сил; планування ресурсів; уточнення складу та організаційних структур; аналіз здатності ОПК задовольнити потреби національної безпеки; формуються планувальні документи оборонного планування; оцінюються ризики під час пошуку раціонального варіанта проектів змін і нових документів оборонного планування.

Під час *третього етапу*: подаються робочими групами проекти документів оборонного планування до Міжвідомчої

комісії з питань проведення КОСБО; розглядаються проекти нормативних актів: до Кабінету Міністрів України; Ради національної безпеки і оборони України; Адміністрації Президента України та здійснюється супроводження проектів нормативних актів у Кабінеті Міністрів України, Апараті Ради національної безпеки і оборони України, Адміністрації Президента України до їх схвалення та публікації.

Сильними сторонами цього підходу є його гнучкість та універсальність у застосуванні, що дозволяє використовувати метод у різних контекстах. Підхід орієнтується на реальні можливості носіїв спроможностей для досягнення успіху в виконанні завдань за призначенням. Також він враховує ризики при визначенні завдань переходу від існуючого стану до перспективного.

Натомість, слабкими сторонами є складність у вимірюванні спроможностей. Способи, за якими здійснюються ці вимірювання, можуть варіюватися і не завжди є об'єктивними. Недостатньо акцентується увага на економічних факторах, що може обмежити точність оцінок. Крім того, процес потребує значних зусиль для збору та підготовки кількісних даних. Для адекватного вимірювання спроможностей необхідно враховувати велику кількість факторів, що ускладнює процес оцінки.

Основними загрозами для процесу проведення КОСБО є висока чутливість до впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, зокрема змін у законодавстві, недостатності ресурсів (персоналу, фінансів, технічних засобів). Крім того, відсутність чітких критеріїв для оцінки розвитку спроможностей сприяє можливим зловживанням та маніпуляціям, що може призвести до узгодження цілей і стратегій їх досягнення, які не відповідають реальним потребам.

У праці [5] пропонується й методичний підхід, розроблений за міжнародно визнаним стандартом Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Він призначений для системного оцінювання та покращення процесів організації та проведення проектів, раціонального використання наявних ресурсів (людських, технічних, фінансових), забезпечення узгодженості у виконанні проектів та підвищення ефективності взаємодії між різними командами та підрозділами. Сутність методичного підходу полягає у системному аналізі ймовірності

виникнення та потенційних наслідків військових загроз для національної безпеки, з метою формування обґрунтованих рішень щодо розвитку оборонних спроможностей та планування сил.

Запропонований підхід передбачає порядок організації та проведення оглядів за чотирма етапами: перший – ініціювання, другий – планування, третій – виконання, четвертий – завершення

Перший етап передбачає формування цілей, критеріїв успіху та меж проєкту, встановлення обмежень і базових вимог проєкту, призначення Керівництва проєкту, визначення заінтересованих сторін, розподіл повноважень і відповідальності.

Під час *другого етапу* визначаються зміст проєкту, а також ресурси та послідовність дій, які необхідні для успішного здійснення проєкту. Він включає в себе низку чітко визначених кроків, основною метою виконання яких є планування обсягу, розкладу та вартості здійснення проєкту.

Третій етап включає в себе чотири циклі: планування; виконання; перевірка та вплив.

Перший цикл планування включає: ознайомлення із запланованими заходами у базовому плані; проведення аналізу поточної ситуації, оцінка впливу заінтересованих сторін на виконання роботи; визначення завдань та порядку проведення заходів для виконавців; роз'яснення порядку проведення заходів виконавцям проєкту, за необхідності, заінтересованими сторонами.

Другий цикл передбачає: проведення визначених заходів, відстеження ходу виконання заходів і за необхідності, корегування порядку проведення визначених заходів, надання інформації заінтересованим сторонам про стан виконання заходів.

Під час третього циклу проводиться порівняння отриманих результатів з поставленими цілями. Оцінка та аналіз процесу проведення заходів, ідентифікація інструментів та методів, що працюють добре та тих, що потребують поліпшення, надання інформації заінтересованим сторонам про результати виконання заходів;

Під час четвертого циклу здійснюється робота з виявленими проблемами шляхом визначення їх першопричин і вживання контрзаходів, стандартизація рішень, що працюють добре і можуть бути запроваджені на постійній основі.

Четвертий етап передбачає закінчення робіт, остаточні розрахунки, підписання

необхідних документів, передачу результатів замовнику та оформлення звіту про завершення проєкту.

Протягом усього проєкту здійснюється моніторинг і контроль, який передбачає регулярне оновлення інформації щодо стану виконання поточних робіт, аналіз відхилень та їхнього впливу на результати, бюджет та терміни проєкту.

Сильними сторонами підходу є те, що він зосереджений на розвитку спроможностей складових сил оборони. Цей підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень, а й визначити можливості для подальшого вдосконалення. Він структурує процеси проведення проєкту, визначаючи чіткі етапи та процеси, що сприяють досягненню цілей проєкту. Підхід є гнучким у адаптації до змін умов і може поєднуватися з іншими методами та технологіями, що дозволяє реалізувати проєкти з високою якістю та сприяє розвитку співпраці та командної роботи. Крім того, методика базується на перевірених практичних і наукових результатах, що підвищує її ефективність.

Проте є й слабкі сторони цього підходу. Він потребує значних витрат часу та фінансів на проведення огляду, а також потребує залучення висококваліфікованих фахівців з управління проєктами, що може бути ресурсномістким.

Основними загрозами, які виникають під час проведення огляду, є висока чутливість до впливу змінних внутрішніх та зовнішніх факторів. Отримані результати сильно залежать від компетентності групи експертів, що збільшує ризик необ'єктивних оцінок. Також існує ризик бюрократизації процесу, що ускладнює адаптацію до специфічних умов і знижує ефективність методики.

З аналізу представлених методичних підходів можна зробити висновок, що кожен з них має свої переваги та недоліки, які слід враховувати при виборі відповідного підходу для конкретної ситуації.

Методичний підхід на основі форсайт-методу добре підходить для довгострокового прогнозування та виявлення потенційних проблем і тенденцій на ранніх етапах. Однак він має низьку продуктивність і потребує значних зусиль для збору даних та оцінки ризиків, а також вразливий до суб'єктивних оцінок експертів.

Методичний підхід на основі методу можливостей та стратегічного менеджменту (ОРМЗ) відзначається гнучкістю та

універсальністю, орієнтуючись на реальні можливості і ефективну реалізацію проєктів. Він дає змогу оцінити не лише поточний рівень, а й можливості для вдосконалення. Однак цей підхід також потребує значних ресурсів (часу, фінансів та висококваліфікованих фахівців) і може бути чутливим до змін зовнішніх і внутрішніх факторів, а також до ризиків необ'єктивності через залежність від експертних оцінок.

Висновок. Кожний з методичних підходів має свої сильні та слабкі сторони, тому для досягнення найкращих результатів доцільно комбінувати різні методичні підходи, враховуючи їхні переваги, та адаптувати їх до особливостей проведення окремих оглядів завдань КОСБО. Важливою умовою ефективного застосування цих методичних підходів є забезпечення належного рівня кваліфікації експертів та адаптивність процесу до змін у зовнішньому середовищі.

Подальші дослідження планується зосередити на інтеграції розглянутих у статті методичних підходів для надання пропозицій стосовно внесення змін в Організаційно-методичні рекомендації щодо проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України від 17.07.2014 № 2212/у.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII : станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 23.09.2024).
2. Про затвердження плану заходів з проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України та методичних рекомендацій щодо його проведення : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2015 № 139-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2015-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.09.2024).
3. Організаційно-методичні рекомендації щодо проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України від 17.07.2014 № 2212/у.
4. Денєжкін М., Крикун П., Руснак І. Проблеми проведення комплексного огляду сектору безпеки та України: погляди на його організацію та вирішення завдань // Наука і оборона. 2014. № 14. С. 3–10.
5. Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. Project Management Institute, 2003. 179 p.
6. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 № 484.
7. Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління проєктами. Військовий стандарт 01.040.011 (Видання 1). 2021. 61 с.
8. Методичні рекомендації з управління проєктами : затв. Міністром оборони України 20.02.2019.
9. Borysov O., Danchenko O., Kharuta V. Technology of choosing an effective methodology of IT project management // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. 2022. No. 2 (6). P. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.6.2>.
10. Шевченко І. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. *Test Page for the HTTP Server on AlmaLinux*. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitsstreams/1aa69807-e3a1-484c-9c13-86b1cdc2f570/content> (дата звернення: 28.09.2024).
11. Поясник Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць. 2024. № 2 (33). С. 133–139.
12. SWOT-аналіз – що це, приклади та особливості свот аналізу – Ukrainian Digital Community. URL: <https://ukrainiandigital.com/swot-analiz/> (дата звернення: 28.09.2024).

Стаття надійшла до редакційної колегії 28.02.2025

Analysis of scientific and methodological approaches to conducting a comprehensive review of the security and defense sector of Ukraine

Annotation

The key condition for the effective functioning of Ukraine's security and defence sector is the clearly defined National Security and Defence Strategy of Ukraine (hereinafter referred to as the Strategy). It is formulated during the Comprehensive Review of Ukraine's Security and Defence Sector (CRSDS) based on the assessment of the security environment and the state of readiness of all components of the security and defence sector to carry out their tasks as intended.

The determination of the procedure for conducting the CRSDS requires a systematic approach, including a thorough analysis of existing methodological approaches to the organization of this process and the selection of the one that best meets the defined requirements.

The article highlights the results of the analysis of the scientific and methodological apparatus for conducting the Comprehensive Review of Ukraine's Security and Defence Sector. It provides an analysis of existing approaches and methods regarding the organization and conduct of the CRSDS.

The CRSDS is a key instrument for the formation of effective and sustainable national defence policy. The main tasks of the CRSDS include a comprehensive analysis of the security environment, evaluation of the capabilities of the components of Ukraine's security and defence sector to perform the assigned tasks, determination of the country's defence needs, analysis of the effectiveness of defence management and structure, and the assessment of resource provision for defence needs.

Each of the examined methodological approaches has its strengths and weaknesses, so for achieving the best results, it is advisable to combine different methodological approaches, taking into account their advantages, and adapt them to the specific features of the tasks within the CRSDS. An essential condition for the effective application of these methodological approaches is ensuring the appropriate level of expert qualifications and the adaptability of the process to changes in the external environment.

Keywords: comprehensive review; scientific and methodological apparatus; regulatory and methodological support; SWOT analysis.