

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ГВОЗДЬ ВАЛЕРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 355.1(477)  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В  
УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАНДАРТІВ ЄС**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

В. М. ГВОЗДЬ  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**ВОЙТЕНКО Архип Борисович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат наук з державного управління, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ГВОЗДЯ Валерія Миколайовича**  
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище)

«\_\_\_\_\_» грудня 2024 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ГВОЗДЬ Валерій Миколайович** захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія ПРУТ  
(власне ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ГВОЗДЬ В. М. Управління оборонною галуззю України в умовах переходу до стандартів ЄС. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В умовах сучасних глобальних викликів і зростання загроз національній безпеці, особливо на тлі триваючої військової агресії проти України, дослідження державного управління оборонною галуззю набуває особливої актуальності. Тема охоплює аналіз основних концептуальних підходів, методологічних засад та інституційних механізмів забезпечення ефективного управління оборонними ресурсами держави. В кваліфікаційній роботі досліджуються сучасні методи стратегічного та тактичного управління оборонними ресурсами держави, напрями впровадження інноваційних управлінських технологій у військову сферу та нові підходи до покращення кадрового забезпечення. Особливу увагу приділено адаптації управлінських практик до стандартів ЄС, а також до шляхів оптимізації процесів прийняття управлінських рішень при недостатності ресурсів. Запропоновані пропозиції по покращенню механізмів управління сферою оборони сприятимуть підвищенню ефективності діяльності оборонної галузі, що є важливим чинником для збереження суверенітету та безпеки України.

*Ключові слова: управління, оборонна галузь, державна політика, національна безпека, геополітичні виклики, стандарти ЄС, загрози, партнерство, воєнна стратегія.*

## SUMMARY

HVOZD V. Management of the defense industry of Ukraine in the conditions of transition to EU standards. Qualification work on manuscript rights. Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

In the conditions of modern global challenges and growing threats to national security, especially against the background of ongoing military aggression against Ukraine, the study of state management of the defense industry is becoming especially relevant. The topic covers the analysis of the main conceptual approaches, methodological foundations and institutional mechanisms for ensuring the effective management of the state's defense resources. The qualification work examines modern methods of strategic and tactical management of the state's defense resources, directions for the implementation of innovative management technologies in the military sphere, and new approaches to improving personnel support. Special attention is paid to the adaptation of management practices to EU standards, as well as ways to optimize management decision-making processes in case of insufficient resources. The proposed proposals for improving defense management mechanisms will contribute to increasing the efficiency of the defense industry, which is an important factor for preserving the sovereignty and security of Ukraine.

*Keywords: management, defense industry, state policy, national security, geopolitical challenges, EU standards, threats, partnership, military strategy.*

**ЗМІСТ**

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ГАЛУЗЗЮ	9
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАНДАРТІВ ЄС	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	27
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ГАЛУЗЗЮ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	29
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	40
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* В умовах отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі та прагнення до інтеграції з європейськими безпековими структурами, удосконалення механізмів управління оборонною галуззю набуває виключно важливого значення. Особливо сьогодні, коли країна стикається з агресією з боку Російської Федерації, питання модернізації оборонного сектору, відповідно до стандартів ЄС, стають пріоритетом державної політики розвитку воєнної галузі. Процес переходу воєнної галузі України до стандартів Європейського Союзу передбачає удосконалення системи управління, модернізацію військово-технічної бази та впровадження прозорих процедур публічних закупівель воєнної техніки. Такі кроки підвищать ефективність оборонних структур України, посилять державну безпеку та сприятимуть більш тісній співпраці з країнами-членами ЄС у оборонені галузі.

Відомими вченими та дослідниками механізмів управління оборонною сферою стали Сунь Цзи в Китаї, ще в 5 століття до н.е.), він автор праці «Мистецтва війни» та ряду інших творів про класичні шляхи управління галуззю, побудови військових стратегій, які досі мають важливий вплив на теоретичне обґрунтування напрямів управління обороною країни. Вже значно пізніше у вісімнадцятому столітті німецький вчений Клаузевіц Карл фон (Німеччина, один із найвідоміших теоретиків формування військових стратегій, автор праці «Про війну», його інші праці істотно вплинули на вдосконалення механізмів управління військовими конфліктами і оборонними стратегіями.

У дев'ятнадцятому столітті значний внесок в розвиток управлінської воєнної науки зробив американський вчений Альфред Тейлор, який був адміралом і теоретиком управління військовим флотом, його праці стали основою для теорії морської стратегії. З американських вчених, в сучасний період, можна назвати Л. Дж. Мартіна, автора робіт з оптимізації управління оборонними структурами, зокрема в умовах зміни військових та технологічних

стратегій, Генрі Кіссінджера, державного діяча двадцятого століття, експерта з міжнародних відносин та стратегічного управління, який написав численні праці з зовнішньої політики та стратегічного аналізу, включаючи питання управління воєнною безпекою та Томаса С. Квінна, вченого, який вивчав використання технологій для управління обороною, зокрема у сфері кібербезпеки та розвитку нових технологій для військових цілей. Серед українських вчених у цій галузі найвідомішими є Володимир Горбулін, Юрій Сиротюк, Олександр Литвиненко, Олег Жданов, Віктор Мусієнко та інші.

Разом з тим, воєнна агресія росії в Україну, пряме вторгнення чужої країни на українські землі, великі втрати та руйнування пов'язані з війною, людські жертви вимагають сьогодні дослідити інноваційні механізми управління оборонною сферою України з метою збільшення її ефективності та можливості переходу до європейських стандартів. Тема роботи актуальна і потребує системного дослідження.

*Метою дослідження* є на основі ґрунтовного теоретичного аналізу надати пропозиції по удосконаленню механізмів управління оборонною галуззю України та розробити комплекс заходів по покращенню шляхів переходу до європейських стандартів за для посилення національної безпеки.

Для досягнення мети визначені наступні *завдання дослідження*:

- розкрити теоретико-методологічні засади формування механізмів управління оборонною галуззю;
- проаналізувати концепції та підходи до управління оборонним сектором безпеки України;
- визначити пріоритетні напрями формування і реалізації політики держави в оборонній галузі;
- окреслити перспективи і можливості переходу оборонної сфери України до європейських стандартів на основі імплементації досвіду європейських країн.

*Предметом дослідження* є процес управління оборонною галуззю в умовах побудови стратегій переходу до європейських оборонних стандартів. В

дослідженні охоплено основні аспекти удосконалення напрямів модернізації військових механізмів управління, шляхи переходу до новітніх технологій, оптимізації витрат, підвищення стандартів якості та результативності військово-промислової галузі.

*Об'єктом дослідження* є актуальні питання трансформації механізмів управління оборонною галуззю України у відповідності до стандартів ЄС, зміни в структурі, функціях та інструментах адміністрування в сфері оборони країни. Проаналізовано основні компоненти організації, планування, мотивації, контролю та комунікації в прийнятті рішень в оборонній системі в цілому, а також Збройних Силах України, розвідці, військово-промислового комплексу, силових та правоохоронних структурах.

*Методи наукового дослідження.* Написання кваліфікаційної роботи було пов'язане з використанням загально-наукових і спеціальних методів на основі системного підходу до дослідження управління оборонною сферою. Проаналізовано ряд наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених в галузі управління обороною країни в напрямку національної безпеки, зроблено діагностику статистичного матеріалу, даних офіційних сайтів, інформаційних джерел, які стосуються управління та адміністрування в сфері оборони, поєднувались інструменти аналізу і синтезу, логічного та історичного в кейсах-досліджень, зроблено систематизацію механізмів управління в оборонних системах країн Європи, проведено аналогію, застосовано бенчмаркінг досвіду зарубіжних країн відносно стандартизації управлінських інструментів в сфері оборони..

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

*Практичне значення:* за результатами дослідження формуються можливості розробки ефективних стратегій управління розвитком оборонної галузі України в напрямку переходу до європейських стандартів якості з метою зменшення загроз національній безпеці. Практичні результати дослідження

дозволяють визначити шляхи оптимізації витрат людських, фінансових та матеріальних ресурсів на підтримку та посилення обороноздатності країни.

*Елементи наукової новизни:* полягають в спробі автора через проведення комплексного аналізу механізмів управління в оборонній галузі систематизувати підходи та концепції покращення якості та впровадження стандартів в оборонну галузь, зміни в управлінських технологіях, організації, стратегіях управління.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до них і загальних висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт та предмет роботи. У першому розділі викладені теоретичні засади формування механізмів управління оборонною галуззю. В другому розділі роботи аналізуються механізми управління та концепція розвитку українського сектору оборони України. У третьому розділі сформовано напрями удосконалення механізмів управління оборонною галуззю України у відповідності до стандартів ЄС.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ГАЛУЗЗЮ

Сучасне державного управління оборонною галуззю є надзвичайно важливим пріоритетом політики національної безпеки, особливо в контексті сучасних викликів і загроз безпеці України пов'язаних з російською агресією. У сьогоднішніх умовах, коли країна стикається з агресією, військовими конфліктами та гібридними загрозами, ефективне державне управління оборонною галуззю стає критично важливим для збереження суверенітету, територіальної цілісності та забезпечення безпеки громадян.

Основними аспектами актуальності вирішення проблем ефективності управління оборонною галуззю є ряд геополітичних викликів з боку агресії російської федерації, що посилює необхідність і потребу в новому державному управлінні оборонним сектором. Потрібно акцентувати увагу на тому, що удосконалення інструментів управління стосується безпосередньо ведення військових дій, кадрового та фінансового забезпечення функціонування оборонної галузі, стабільності в економіці та суспільстві, інформаційній безпеці та впровадженні нових управлінських технологій [1].

В цьому контексті Україні вкрай потрібна модернізація та адаптація всієї оборонної системи та її організаційної структури до нової якості. Так, після отримання статусу кандидата на членство в ЄС та поглиблення співпраці з НАТО, Україна повинна змінити управлінську вертикаль в оборонній системі в напрямку відповідності європейським та світовим стандартам. Цей процес потребує вивчення існуючої практики і системного дослідження існуючих теоретико-методологічних підходів до прийняття рішень та адміністрування в секторі оборони [28].

Навіть невідготовлений науковець сьогодні може з впевненістю сказати, що управління процесами цифровізації та інноваціями в оборону є пріоритетом державної політики кожної країни, яка вже впровадила, або рухається до

світових стандартів. Так, сучасні війни вимагають застосування новітніх технологій, що включають кібербезпеку, використання штучного інтелекту та дронів, що вимагає перегляду існуючих теоретичних основ управління та зставляє розробляти нові методи стратегічного планування й оперативного управління. Саме такий напрям в пріоритетах управління дає можливість ефективно використовувати людські та матеріальні ресурси в умовах обмеженого бюджету України та необхідності оптимізації витрат на оборонну галузь [2].

Інноваційні інструменти управління оборонним сектором, таким чином, мають бути спрямовані на вдосконалення системи державного адміністрування в напрямку оптимізації використання обмежених ресурсів через перехід до ресурсозберігаючих технологій і посилення відповідальності за корупційні дії. Щодо боротьби з корупцією, то шляхом її викорінення є підвищення прозорості, відкритості і транспарентності усіх структур, що займаються військовими закупівлями і які, прямо, або опосередковано мають контакт з ресурсами на етапі прийняття і реалізації управлінських рішень. Для цього, потрібно інституційно зміцнити оборонну галузь, реформувати систему публічного управління в оборонній сфері в напрямку переходу до партисипативних принципів і децентралізації ряду інструментів прийняття рішень по підтримці обороноздатності країни [3].

Такі зміни в управлінні потребують, також модернізації системи підготовки висококваліфікованих військових кадрів та спеціалістів в сфері національної безпеки здатних ефективно працювати в умовах викликів сьогодення. З огляду на вищезазначене, дослідження теоретико-методологічних засад державного управління оборонною галуззю є надзвичайно актуальним для України, воно дозволяє підвищити ефективність національної безпеки, оптимізувати управлінські процеси в умовах війни, сприяти інтеграції з європейськими структурами безпеки та забезпечити стабільний розвиток держави в довгостроковій перспективі.

Дослідження у сфері управління оборонною галуззю охоплюють широкий спектр наукових підходів, починаючи з концепцій стратегічного планування до ефективного використання ресурсів і технологій. Зарубіжні і вітчизняні вчені досліджують можливості покращення організаційної структури оборонних сил, механізми підвищення ефективності управління військовими операціями і інтеграційними можливостями переходу до нових оборонних і наступальних технологій, аналізують появу нових викликів і загроз у сфері національної безпеки [40–44].

Основні напрями досліджень сфокусовані на питаннях стратегічного управління та планування, що пов'язані з розробкою та впровадженням стратегій національної безпеки, плануванням військових операцій, управління оборонними силами. Це теорії про гнучкість, адаптивність і швидкість прийняття рішень в умовах невизначеності, ефективності стратегічного управління та планування в оборонній сфері для забезпечення національної безпеки та ефективного реагування на зовнішні та внутрішні загрози. Представники цих теорій ставлять за мету розробити механізми управління забезпеченням інтегрованого і системного виконання воєнних завдань.

До таких теорій належить «Мистецтво війни» Сунь Цзи, китайського стратега, автора класичної праці «Мистецтво війни», який є основоположником домінуючих принципів, що використовуються у військових стратегіях і сьогодні. Його концепція ґрунтується на впровадженні механізмів управління досягнення перемоги без фізичного зіткнення через стратегічні хитрості, психологічні переваги та економію ресурсів. Він висунув основні принципи управління, такі як - «Знай свого супротивника» для розуміння та передбачення дій противника при прийнятті управлінських рішень, принцип гнучкого планування, який передбачає зміну стратегії та її адаптацію до внутрішніх і зовнішніх змін середовища [40].

Теорія управління оборонною галуззю, цього вченого, включала використання диверсій та непередбачуваних кроків в управлінні воєнною справою для того щоб дезорієнтувати противника та отримати стратегічні

переваги. У системі сучасного стратегічного управління обороною європейських країн, принципи Сунь Цзи застосовуються для розробки планів, стратегій, програм, проектів, які передбачають не лише силові методи адміністрування, але і елементи дипломатії, інформаційні технології та психологічний вплив.

До теорій стратегічного управління воєнними діями, також належить концепція Карла фон Клаузевіца, німецького військового теоретика, який у своїй праці «Про війну», обґрунтовує природу війн, як наслідок неефективних політичних дій, він визначає, що виникнення війни, це глибоке політичне явище. Основні принципи управління обороною, на думку вченого, яку він висловив у праці «Війна як політика», пов'язані з політичною стратегією країни, тому стратегічне управління оборонною сферою повинно передбачати тісний зв'язок між політичними цілями і військовими діями [41].

Дослідник визначає три елементи війни, які потрібно враховувати при реалізації механізмів управління оборонною галуззю, по-перше, що війна це акт насильства, по-друга, вона передбачає стратегічне управління і, по-третє, розуміння мотивації. Також, вчений розробив концепцію «туман війни», яку пов'язав з управлінням в умовах невизначеності і непередбачуваності військових дій і наголосив на важливості лідерських якостей при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності та підкресли необхідність інтеграції військових дій з політичними стратегіями держави.

В сучасних умовах невизначеності функціонування воєнної галузі, починає домінувати теорія стратегічних змін і гнучкості, що зосереджується на важливості адаптації до змінних умов безпеки та швидкого реагування на нові загрози, зокрема у зв'язку з технологічними змінами, глобалізацією та нестабільними міжнародними відносинами. Представники теорії пропонують замінити жорстке планування військових стратегій, вони повинні бути гнучкими і адаптованими до швидко змінюваних умов. Так, управління застосуванням нових технологій, таких як штучний інтелект, кібербезпека, робототехніка, дронів системи і безпілотні технології в процесах планування і

стратегічного управління набувають первинного значення. Має бути більш швидка і гнучка реакція управління галуззю на нові загрози, адаптація до нових типів війни, таких як гібридна війна, інформаційні війни, кіберзагрози. Європейські країни застосовують положення цієї теорії для активного впровадження швидких змін, коли традиційні стратегії не можуть бути застосовані у зв'язку з виникненням нових видів загроз [42].

До проблем і підходів стратегічного управління оборонною галуззю належить також теорія ведення гібридних війн. За думкою авторів, гібридні війни передбачають управління не лише традиційними військовими діями, але й адміністрування в інформаційному просторі, проведенні кібероперацій, врахування політичних впливів, економічних чинників та маніпуляції в сфері суспільної думки. Теорія гібридної війни стала особливо актуальною в умовах воєнно-політичного конфлікту викликаного прямим вторгненням росії в Україну, вона базується на необхідності, при прийнятті управлінських рішень, мультидисциплінарного підходу до адміністрування в оборонній галузі [43].

Сучасні воєнні дії ведуться з застосуванням не лише військових засобів, але й через безперервну інформаційну кампанію, маніпуляцію громадською думкою, через проведення економічних санкцій. Зміни в управлінні під час гібридних війн мають бути спрямовані на врахування слабких сторін противника для підриву економічної стабільності, політичної диктатури без застосування воєнної сили. Такий підхід є важливим для стратегічного управління обороною, він має носити комплексний характер і охоплювати широкий спектр заходів, включаючи інформаційні операції, кіберзахист і дипломатію.

Значну роль в управлінні оборонною галуззю відіграє поєднання теорій стратегічного управління з теоріями обмеженості ресурсів, такі міждисциплінарні підходи акцентують увагу на прийнятті управлінських рішень при використанні обмежених ресурсів з метою досягнення пріоритетних стратегічних цілей у війні. Задача системи управління створити такі умови для оборонної галузі, які сприятимуть реалізації управлінських воєнних стратегій з

мінімальним залученням людських, матеріальних і технологічних ресурсів для досягнення національних інтересів. Для цього, управлінці мають володіти інструментами оцінки ресурсного забезпечення оборонної галузі, вміти якісно аналізувати їх потенціальне збільшення та якісне покращення, розуміти напрями ефективного використання та оптимізації витрат для досягнення стратегічних цілей [44].

В сучасних умовах, спираючись на використання унікальних, інтелектуальних ресурсів, передових технологій, інноваційного потенціалу оборонна галузь отримує стратегічні переваги. Отже, ця теорія допомагає побудувати стратегії, які зосереджуються на оптимізації використання та управління обмеженими ресурсами для досягнення максимальної ефективності оборонної сфери. Оптимізація управлінських технологій обороноздатністю країни в напрямку раціонального постачання, логістичного забезпечення, розподілу та використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів в оборонних структурах забезпечить підтримку та ефективність не лише військових операцій, але і функціонування всієї інфраструктури оборонного сектору держави.

Дотичною до такого підходу є теорія формування комплексних адаптивних систем, застосування якої в організаційній структурі оборонної галузі, сприятиме залученню управлінських механізмів постійного адаптування до змін та загроз навколишнього середовища, що також дозволяє взаємодіяти з іншими системами та змінюватися. Сучасні оборонні стратегії повинні бути адаптовані до постійних внутрішніх і зовнішніх змін, де кожна зміна в одному елементі може впливати на всю систему [42].

Як показує досвід європейських країн, такі системи найкраще враховують зворотний зв'язок, канали дипломатичного рішення проблем, шляхи впровадження економічних санкцій та інші чинники, що допомагають оперативно коригувати стратегії, дають можливість успішно інтегрувати різні елементи стратегічного плану. Представники теорії адаптації систем активно досліджують етичні аспекти управління обороною, зокрема у контексті

міжнародних відносин, прав людини, використання військової сили та оборонних стратегій. Вони також роблять акцент на управління кризами, конфліктами, як у межах національної оборони, так і на міжнародному рівні. Представниками вищеназваних теорій управління у оборонній галузі є Сунь Цзи, Клаузевіц Карл фон, Альфред Тейлор, Л. Дж. Мартін, Генрі Кіссінджер, Томас С. Квінн та інші зарубіжні вчені [2, 40, 41, 42, 43].

Науково-практичні розробки в сфері управління оборонною галуззю здійснюють ряд міжнародних організацій та інститутів, а саме RAND Corporation, що є однією з провідних організацій у галузі військових і оборонних досліджень, вона аналізує політичні, економічні і військові стратегії та надає рекомендації для урядів. Також, значну роль в удосконаленні механізмів управління в оборонній сфері відіграє Інститут стратегічних досліджень (IISS), це британський дослідницький центр, який спеціалізується на питаннях оборони, міжнародної безпеки та глобальних загроз. Функціонує Національний оборонний університет США (NDU), що є освітнім і науковим закладом, який займається дослідженнями в галузі оборони та стратегії для урядів, армій та інших організацій. Дослідження цих інститутів є особливо важливими в сферах аналізу ефективності оборонних моделей і стратегій та можливостей їх адаптації до швидко змінюваних умов безпеки [4].

В Україні, питанням управління оборонною галуззю активно приділяє увагу ряд науковців, особливу увагу вони приділяють удосконаленню механізмів управління оборонною галуззю, в напрямку переходу до європейських стандартів якості, інтеграції новітніх технологій та оптимізації ресурсів в оборонній сфері, питанням побудови воєнних стратегій, розробки політики, планування тощо. В умовх російської агресії актуальним об'єктом дослідження є напрями оптимізації ресурсного забезпечення галузі, покращення логістичних процесів, розробка нових оборонних технологій, вдосконалення систем кібербезпеки, застосування безпілотних апаратів і робототехніки [32].

Відомими вченими, що досліджують управління оборонною галуззю, є Володимир Горбулін, фахівець з питань національної безпеки, оборонної політики та адаптації національної оборони до сучасних загроз, Юрій Сиротюк, український військовий експерт та вчений, який спеціалізується на стратегії оборони та безпеки, а також на взаємодії держави та громадянського суспільства у військових питаннях [44].

Значний внесок в дослідження управління галуззю зробив Олександр Литвиненко, що спеціалізується на стратегії та військовому управлінні, він аналізує ефективність стратегічного управління оборонними силами України, особливо в контексті гібридної війни, Олег Жданов, український експерт у сфері оборони та безпеки, який займається питаннями реформ у Збройних силах України через вдосконалення військового управління, Віктор Мусієнко, дослідник в сфері розвитку оборонних технологій та кібербезпеки, що займається питаннями використання новітніх технологій у військовому управлінні. Дослідження цих вчених сприяють вдосконаленню управлінських механізмів оборони в Україні, допомагають адаптувати національну систему оборони до сучасних викликів, оптимізувати використання ресурсів і технологій, створити умови переходу до стандартів ЄС [44].

Збройні Сили України трансформуються і оновлюються, у 2020 році при Генштабі створено Центральне управління оборонних ресурсів [11], це окремий інститут в управлінні збройними силами, що несе пряму відповідальність за ефективність прийняття управлінських рішень, дає наукове обґрунтування напрямкам удосконалення системи адміністрування оборонною сферою у відповідності до міжнародних стандартів та оптимізації використання ресурсів. Стратегічні плани і програми розробляються у відповідності до стандартів європейських країн, але виникла, в умовах війни, низка проблем, які пов'язані з оборонним бюджетом, кадровим голодом, інвестиціями та оборонним плануванням. Значна розбіжність між потребами ЗСУ та наявністю фінансових ресурсів, які може виділити держава, викликає нераціональний їх розподіл, так



80% коштів іде на утримання, а не на розвиток, що стримує нововведення та зменшує ефективність реалізації програм щодо розвитку [18].

В Україні, на сьогодні, нема узгодженої методологічної бази стратегічного планування та управління ресурсним забезпеченням оборонної галузі, не уточнено концептуальні стандарти для різних рівнів управління Збройними Силами. Не визначено шляхи адаптації до європейської системи управління оборонними сферами, інструменти планування та оцінки показників ступеня обороноздатності, економічної спроможності держави до утримання оборонної галузі. У відповідності до законодавчих норм суб'єкти, що забезпечують національну безпеку в сфері оборони це, «президент України, Верховна Рада України, Рада Міністрів України, РНБО, Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Національний банк України, Суди загальної юрисдикції, прокуратура України, органи місцевого самоврядування, Збройні Сили України, Служба державної безпеки України, Служба зовнішньої розвідки України, Державна прикордонна служба України, громадяни України та їх об'єднання» [40].

Як ми бачимо, це широке коло управлінців, які за часту дублюють функції і працюють не узгоджено. Президент України, це гарант державного суверенітету та територіальної цілісності, який гарантує виконання встановлених Конституцією норм, права та свободи громадян, це Головнокомандувач Збройних Сил України та очільником Ради національної безпеки і оборони України, який несе повну відповідальність за загальне керівництво у сфері оборони держави [16]. Перша особа держави координує розробку науково та методологічно обґрунтованої бази управління та планування, концептуальні і стратегічні підходи до побудови оборонної доктрини та її реалізації, оперативні заходи співпраці відповідних відомств та організацій в сфері модернізації галузі, кадрової політики, фінансування, матеріально-інформаційного постачання тощо [15].

В умовах війни потрібні радикальні дії з боку органів влади всіх рівнів по підвищенню ефективності оборонної галузі в напрямку:

- 1) покращення організаційної структури та раціоналізації системи управління;
- 2) посилення матеріально-технічного забезпечення і рівня кваліфікації кадрів;
- 3) розвитку міжнародного партнерства в питаннях підтримання обороноздатності країни;
- 4) подолання проблем корупції в ЗСУ.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Державне управління оборонною галуззю є складним, багаторівневим і стратегічно важливим процесом, який потребує застосування міждисциплінарного підходу, що поєднує теоретичні засади державного управління, військової науки, економіки, права та міжнародних відносин. Важливими принципами є національна безпека, ефективність, прозорість, підзвітність, а також гнучкість у реагуванні на зовнішні та внутрішні загрози.

Державні інститути мають стати активним суб'єктом управління, що визначає стратегію, політику і основні напрями розвитку оборонної галузі. Відповідно до національних інтересів, держава формує структуру оборонних сил, визначає обсяги фінансування, контроль за виконанням завдань, а також регулює взаємодію з приватним сектором, міжнародними партнерами та іншими органами.

Методологія державного управління обороною при переході до стандартів ЄС має включати використання інноваційних інструментів для оптимізації системи стратегічного планування, моніторингу і оцінки оборонних потреб, застосування інноваційних технологій та модернізація військової техніки. Важливим є також застосування системного підходу для координації різних аспектів управління, від організаційних структур до оперативного реагування на кризові ситуації.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАНДАРТІВ ЄС**

Враховуючи обмежені ресурси України, інтеграція до європейських стандартів дозволяє оптимізувати витрати на оборону через впровадження ефективних практик планування та контролю за ресурсним забезпеченням, механізми раціонального використання фінансів, підвищення прозорості оборонного бюджету. Управління оборонною галуззю в умовах переходу до стандартів ЄС є не лише необхідністю для забезпечення безпеки України в умовах воєнного конфлікту, але й важливим кроком для інтеграції до європейського співтовариства. Це дозволяє підвищити ефективність оборонної політики, зміцнити національну безпеку та забезпечити сталий розвиток держави.

Важливими інститутами та дослідницькими центрами, що досліджують питання управління оборонною сферою України є Національний університет оборони України ім. Івана Черняхівського, це провідний навчальний заклад, що займається підготовкою кадрів для Збройних сил України, він проводить значні науково-дослідницькі проекти у сфері оборони. Діє також Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння (ЦДАКР) – один з провідних аналітичних центрів, що займається питаннями реформування оборонного сектору, безпеки, економічних аспектів оборони та національної безпеки [7].

Значна робота по дослідженню питань управління воєнною галуззю проводиться Українським інститутом стратегічних досліджень (УІСД), це аналітичний центр, який розробляє стратегії безпеки, оборони та зовнішньої політики, зокрема у контексті інтеграції України в міжнародні безпекові структури. Працює Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД), це організація, яка займається дослідженнями у галузі безпеки, політики оборони та інтеграції України в НАТО [8].

Як показує сучасна практика співробітництва в сфері оборони між Україною і Європою, інтеграція та підтримка української оборонної промисловості є сьогодні основною ціллю Європейської оборонно-промислової стратегії (EDIS), яку було презентовано в Брюсселі 5 березня 2024 року. Основна мета стратегії полягає в зміцненні європейської промислової бази оборонних технологій та оборонної промисловості ЄС, щоб вона задовольняла потреби в озброєнні. На реалізацію програми виділено 1,5 мільярда євро з бюджету ЄС на періоди 2025-2027 рр. з можливістю збільшення фінансування [45].

«Повернення високоінтенсивних воєнних дій в Європу, після вторгнення росії в Україну в 2022 році, вимусило ЄС швидко підвищити свою оборонну готовність. Це пов'язано ще з тим, що міжнародні відносини, засновані на демократичних, мирних правилах, піддаються сьогодні випробуванням, а країна, сусід ЄС, страждає від агресії, нестабільності, гібридної війни. Ці події кидають виклик безпеці ЄС, процвітанню і демократичним цінностям», - йдеться у Стратегії. Розробка документу проводилась на основі консультацій з українськими воєнними відомствами, сформувавши напрями розвитку європейської та української оборонної промисловості, пропозиції України враховані Єврокомісією [45].

Передбачено посилити співпрацю між оборонними галузями України та Європи, яка посилить обидві сторони та дозволить обом отримати вигоду одна від одної. Пропонується, щоб українська промисловість могла брати участь у програмі оборонної підтримки ЄС. Україна матиме можливість брати участь у спільних закупівлях, а українські оборонні підприємства отримають підтримку у розбудові потенціалу та співпраці з європейською промисловістю. Це, також стимулюватиме співпрацю між українською та європейською промисловістю та обмін інформацією про стандарти та досвід. Для посилення співпраці ЄС проведе у 2024 році Форум оборонної промисловості Україна-ЄС, для цього ЄС відкриє в Києві Офіс інновацій для сприяння взаємодії між стартапами та інноваторами з ЄС, українською промисловістю та ЗСУ [45].

Європейська оборонно-промислова стратегія супроводжується Європейською оборонно-промисловою програмою (EDIP). Це документ, який прописує механізм реалізації Стратегії та є законодавчою ініціативою в майбутньому. Він має бути схвалений Європейським парламентом та Радою Європи. «З огляду на майбутній вступ України до ЄС, необхідно, щоб EDIP посилював співпрацю з Україною на промисловому рівні. В рамках майбутніх зобов'язань ЄС щодо безпеки України, ЄС повинен сприяти більш тісній співпраці з українським ДТІБ для підвищення його спроможності задовольняти нагальні потреби, а також працювати над узгодженням стандартів та покращенням інтегрованості», – йдеться у документі [37].

EDIP передбачає відкрите членство в європейських програмах оборонної підтримки України, вводить окремий бюджетний рядок для підтримки української оборонної промисловості та оборонних підприємств. Для фінансування цієї статті бюджету може бути використана, зокрема, частина надходжень від заморожених російських суверенних активів. Для цього потрібне рішення Ради ЄС за пропозицією Високого представника [37].

На початку створення Західноєвропейського оборонного союзу він складався з десяти держав-членів: Бельгії, Франції, Німеччини, Греції, Італії, Люксембургу, Нідерландів, Португалії, Іспанії та Сполученого Королівства. Основною метою його організації було надання взаємної військової допомоги у випадку зовнішньої агресії, він мав забезпечити міцну основу для розвитку європейського оборонного співробітництва. Основи ЗЄС були закладені Договором про економічне, соціальне і культурне співробітництво і колективну самооборону, підписаним у 1948 році Великою Британією, Францією і країнами Бенілюксу, відомим як Брюссельський договір. Договір намагався перетворити європейські ідеали на реальність, передбачаючи колективні зусилля з самооборони для збереження континенту в безпеці після руйнувань Другої світової війни [39].

Оборонні і безпекові завдання стали невід'ємною частиною тодішньої Європейської політики безпеки і оборони (ЄПБО) – нині Спільної політики

безпеки і оборони (СПБО) – і визначили спектр військових дій і функцій оборонної сфери, які Європейський союз може здійснювати в рамках своїх операцій з врегулювання криз. Ці завдання були вперше узгоджені на засіданні Ради міністрів Західноєвропейського союзу (ЗЄС) в червні 1992 року поблизу Бонна, Німеччина. Стаття II.4 наступної міністерської декларації окреслила наступні три цілі, для яких можуть бути розгорнуті військові підрозділи:

- гуманітарні та рятувальні завдання
- миротворчі завдання;
- завдання бойових сил з врегулювання кризових ситуацій, в тому числі миротворчі [39].

Потім, в 1997 році, був ухвалений Амстердамський договір країнами-членами ЄС, який набув чинності в 1999 році. Договір кодифікував низку нових структур і завдань для Спільної зовнішньої та безпекової політики (СЗБП) ЄС, і хоча він не створив спільної оборонної політики, але збільшив відповідальність у сфері миротворчої та гуманітарної діяльності, зокрема, шляхом створення тісніших зв'язків з ЗЄС [9].

«Спільна зовнішня політика і політика безпеки охоплює всі питання, що стосуються безпеки Союзу, включаючи поступове формування спільної оборонної політики, яка може призвести до спільної оборони, якщо Європейська Рада прийме таке рішення» (ст. 17 Договору про Європейський Союз). Договір визначив військові завдання в гуманітарній та рятувальній справі, завдання з підтримання миру та завдання із залученням збройних сил до врегулювання кризових ситуацій, включаючи миротворчість [ 17].

На засіданні Європейської Ради в 1999 році, в Німеччині, глави держав і урядів ЄС погодилися, що «Союз повинен мати здатність до автономних дій, підкріплених надійними збройними силами, засоби для прийняття рішення про їх застосування і готовність до цього, щоб реагувати на міжнародні кризи без шкоди для дій НАТО». У підсумковій декларації зазначено «Визнаючи, що розвиток Спільної політики безпеки і оборони (СПБО) є необхідною умовою для того, щоб Союз міг відігравати повноцінну роль на міжнародній арені,

держави-члени ЄС погодилися в Кельні з необхідністю запровадити інституційні механізми для аналізу, планування і проведення військових операцій» [16].

Потім, була Угода «Берлін плюс» - це комплексний пакет домовленостей, укладений на початку 2003 року між ЄС і НАТО, який дозволяє ЄС використовувати сили і засоби НАТО для проведення операцій з врегулювання криз під проводом ЄС. Спільною політикою безпеки і оборони (СПБО) було укладено офіційну угоду між ЄС і НАТО на основі попередніх домовленостей між Західноєвропейським союзом (ЗЄС) і Альянсом. Покращення робочого партнерства між двома інституціями залишається життєво важливим для забезпечення ефективних консультацій, співпраці і прозорості в операціях з врегулювання криз і розбудови миру [15].

Сучасна Європейська стратегія безпеки (ЄБС), ухвалена Європейською Радою в грудні 2003 року, забезпечує концептуальну основу для Спільної зовнішньої та безпекової політики (СЗБП), включаючи те, що пізніше стане Спільною політикою безпеки і оборони (СПБО). Під назвою «Безпечна Європа в кращому світі», документ вперше аналізує і визначає безпекове середовище ЄС, в ньому визначаються ключові безпекові виклики і подальші політичні наслідки для ЄС. У цьому контексті ESS виокремлює п'ять ключових загроз: тероризм, поширення зброї масового знищення, регіональні конфлікти, державна неспроможність, організована злочинність [14].

Розбудова безпеки в країнах-сусідах ЄС є пріоритетною, так само як і мета зміцнення міжнародного порядку, заснованого на правилах, через ефективну багатосторонність. Крім того, в ESS чітко визнається взаємозалежність різних викликів глобальній безпеці, зокрема, пов'язуючи питання безпеки і розвитку та підкреслюючи можливий взаємозв'язок між ключовими загрозами. У ньому зазначається, що ЄС має бути більш активним, більш узгодженим і більш спроможним. Також підкреслюється важливість міжнародного співробітництва і партнерств ЄС, стверджується, що жодна із загроз не може бути подолана ЄС самотужки. У висновку підтверджується, що

ці виклики також створюють можливості для ЄС стати більш активним і спроможним у прагненні до безпечнішого, більш об'єднаного світу [12].

На засіданні Європейської Ради в 2007 році «проаналізовано виконання Стратегії з метою внесення пропозицій щодо вдосконалення її реалізації і, за необхідності, елементів, які б її доповнювали». Підсумковий документ – «Звіт про виконання Європейської стратегії безпеки і оборони» 2008 року: Лісабонський договір був підписаний у жовтні 2007 року і набув чинності 1 грудня 2009 року. Він вносить зміни і доповнення до двох попередніх договорів: Договору про Європейський Союз (ДЄС) і Договору про Європейське Співтовариство (ДЄС), який зараз називається Договором про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС) [11].

Договір також містить низку важливих нових положень, пов'язаних з СПБО, в тому числі положення про взаємодопомогу і солідарність, створення рамок для постійного структурованого співробітництва, розширення завдань і створення Європейської служби зовнішньої діяльності (ЄСЗД) під керівництвом Високого представника із закордонних справ і політики безпеки. Договір вводить положення про солідарність і взаємодопомогу. У першому зазначається, що «Союз і його держави-члени діють спільно в дусі солідарності, якщо держава-член ЄС стає об'єктом терористичного нападу або жертвою природної чи техногенної катастрофи» (ст. 222 Договору про заснування Європейського Союзу) [21].

Постійна структурована співпраця – це угода для «держав-членів, чії військові можливості відповідають вищим критеріям і які взяли на себе більш жорсткі зобов'язання один перед одним у цій сфері з метою виконання найбільш складних місій» (ст. 42.6 Договору про Європейський Союз). Вона покликана сприяти новому етапу розвитку СПБО і посиленню ролі ЄС у сфері безпеки і оборони. Для досягнення цих цілей державам-членам пропонується: співпрацювати для досягнення цілей, пов'язаних з витратами на обладнання, гармонізувати оборонні апарати, за необхідності об'єднувати і спеціалізувати ресурси, а також координувати логістику і підготовку кадрів [22].



На відміну від положень Договору про «посилене співробітництво» (ст. 20), не існує мінімальної кількості держав, необхідної для співпраці на цьому рівні. Рішення про його створення приймається Європейською Радою. Слід зазначити, що це одна з небагатьох сфер СПБО, де рішення приймаються не одногосно, а кваліфікованою більшістю голосів. Цивільне врегулювання кризових ситуацій – сфера, в якій ЄС перебуває в авангарді міжнародних зусиль, – є ключовою частиною Спільної політики безпеки і оборони ЄС (СПБО) і керується Головними цілями в цивільній сфері [23].

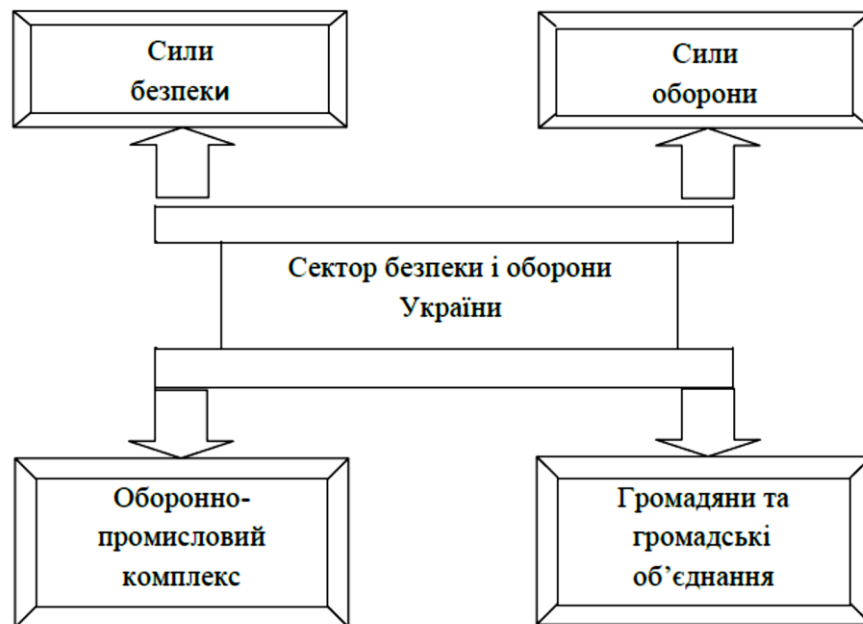
Потім, держави-члени ЄС поставили додаткову мету – Цивільну головну ціль 2010 (ЦГЦ 2010), щоб продовжити процес розвитку потенціалу і синхронізувати його з Військовою головною ціллю 2010. Ціль ЦГК 2010 ґрунтується на великому досвіді ЄС у цивільному врегулюванні кризових ситуацій і робить більший акцент на цивільно-військовому співробітництві на додаток до постійної уваги до поліпшення готовності і здатності до розгортання. Найкращий спосіб протистояти загрозам – це об'єднати зусилля і мобілізувати ресурси, для захисту кіберпростору нам необхідно модернізувати наші можливості, розвивати дослідження, навчання і тренування, а також активізувати зусилля із запобігання, стримування і реагування на кібератаки [23].

Інструментарій кібердипломатії Європейського Союзу вже довів свою цінність, дозволяючи державам-членам вживати заходів - в тому числі санкцій – для протидії кібердіяльності, що впливає на них і загрожує їхній безпеці. Спільна стратегія кібербезпеки Європейського Союзу на цифрове десятиліття до 2020 року дозволяє підвищити стійкість, посилити можливості запобігати кібератакам, стримувати їх і реагувати на них, а також сприяти розвитку глобального, відкритого і безпечного кіберпростору [21].

Рамкова політика Європейського союзу в галузі безпеки і кіберзахисту, встановлює політичні амбіції для політиків Європейського союзу, повною мірою використовуючи наявні інструменти. Кіберзахист, також буде ключовим аспектом Стратегічного компасу безпеки, який зараз розробляється, у зв'язку з

чим, сектор безпеки та оборони в Україні в складі органів публічної влади, ЗСУ, системи цивільного захисту та оборонно-промислового комплексу має приєднатись до цих рішень, на рис.2.1 відображено взаємодію інститутів безпеки і оборони України [13].

Відповідно до статті 12 Закону України «Про національну безпеку України», в секторі безпеки та оборони поєднуються чотири взаємодіючі інститути: сили оборони, сили безпеки, оборонно-промисловий комплекс та громадяни-волонтери і їх громадські об'єднання. Між ними відбувається взаємодія з метою комплексної реалізації заходів нацбезпеки та оборони держави ( рис. 2.1) [28].



**Рис. 2.1. Інститути сектору безпеки і оборони України**

Джерело: [13].

В цілому до сектору безпеки і оборони входять крім Міністерства оборони України та Міністерства внутрішніх справ, ЗСУ, Нацполіція, Нацгвардія, Державна спеціальна служба транспорту; СБУ, Державна міграційна та прикордонна служба, Управління держохорони, Розвідка, ДСНС, Апарат Ради нацбезпеки і оборони, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації, Центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізацію державної військової політики [28]. Завдання

Міністерства оборони України полягають в формуванні і реалізації оборонної політики, координації діяльності органів влади у сфері оборони, виявленні військових загроз національній безпеці України, управлінні бойовою готовністю та мобілізацією, у підготовці ЗСУ до виконання завдань та кадровому забезпеченні, підтримці міжнародного співробітництва тощо [23].

Законом України «Про національну безпеку України», прийнятим в 2020 році № 2469-VIII, встановлюються та розподіляються повноваження органів влади для підтримки нацбезпеки та оборони, формуються положення, що поєднують політичні та процедурні заходи по досягненню нацбезпеки та контролю ним запроваджено єдиний підхід до планування і діяльності в сфері безпеки і оборони [3]. Діюча правова база має переваги для створення інститутів, що сприятимуть інтеграції оборонної галузі України до стандартів ЄС, яка має пройти ряд етапів зміни існуючих механізмів публічного управління, з метою адаптації до нових стандартів, методик управління оборонною сферою [28].

Необхідні інноваційні інструменти узгодження цілей, планів, програм формування спільного безпекового середовища, що відповідають потребам і інтересам ЄС і України. При переході до європейських стандартів слід врахувати відмінності в нормах, законодавчих актах, статутах воєнних організацій, внутрішніх інструкціях та рішеннях. Тільки така послідовність дій в управлінні процесом переходу до стандартів ЄС створить можливості практичного впливу на об'єкти адміністрування ЗСУ та оборонні відомства. Ефективність етапності переходу до стандартів ЄС залежатиме від ефективності застосування механізмів управління у сфері оборони [29].

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Таким чином, зміцнення обороноздатності України в умовах війни на основі впровадження європейських стандартів є важливим для підвищення

боєготовності Збройних Сил України та оптимізації використання військових ресурсів. Успішне управління оборонною галуззю забезпечує швидке реагування на зовнішні загрози та ефективне використання міжнародної військової допомоги. Європейські стандарти передбачають використання передових технологій та інновацій в оборонній сфері, що включає цифровізацію управлінських процесів, розвиток кібербезпеки та застосування сучасних озброєнь, все це є критичним для забезпечення безпеки України під час війни. Вже сьогодні Європейський союз проводить підготовку та підвищення кваліфікації військових кадрів, що є важливим елементом управління оборонною галуззю в умовах переходу до стандартів ЄС, посилює інституційну спроможності оборонної галузі та впроваджує інструменти підвищення ефективності армії.

Перехід України до стандартів ЄС в управлінні оборонною галуззю є важливим етапом її інтеграції до європейської системи безпеки. Це вимагає глибоких реформ у галузі управління, зміцнення інституційної здатності оборонного сектору, а також удосконалення взаємодії з міжнародними партнерами. Основними завданнями є реформування управлінських структур, підвищення прозорості, удосконалення кадрової політики та впровадження новітніх технологій, що сприятиме зміцненню обороноздатності України на міжнародній арені.

### РОЗДІЛ 3.

## МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ГАЛУЗЗЮ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Протягом усієї історії людства технологічні інновації були критично важливим фактором в оборонному секторі. З часів промислової революції та наукових проривів 19-го та 20-го століть такі інновації були головним фактором у всіх великих військових конфліктах. Війни між великими державами сприяли інноваціям в країнах, які інвестували у великі дослідницько-конструкторські команди та обладнання для досягнення технологічної переваги. У результаті державний оборонний сектор став лідером і основним реалізатором технологічних інновацій у всьому світі [22].

Технологія, розроблена для оборонних застосувань, згодом перейшла в цивільний сектор і повністю змінила обличчя людського суспільства. Деякі з цих застосувань включають реактивний двигун, сучасну електроніку, ядерну енергію, антибіотики, інсектициди, Інтернет, стільниковий зв'язок, банки крові та GPS. У 1990-х роках, внаслідок далекосяжних геополітичних змін, економічних процесів і соціокультурних змін, оборонний сектор поступово поступився лідерством у технологічних інноваціях цивільному сектору. Сьогодні основна частина цих інновацій створюється приватним цивільним сектором, причому державний оборонний сектор все більше покладається на нього, а не навпаки [23].

Переміщення центру тяжіння технологічних інновацій із державного сектору оборони до приватного цивільного сектору можна описати як зміщення технологічного домінування. Ця зміна змушує оборонний сектор адаптуватися та трансформувати свою основну інноваційну стратегію з закритих інновацій на відкриті. Інновації – це багатоетапний процес, у якому організації перетворюють ідеї на нові та вдосконалені продукти, послуги або процеси, щоб просуватися вперед, конкурувати та успішно диференціювати себе на ринку. Є

три рівні інновацій: це поступові інновації, що стосуються вдосконалення та модернізації чогось, що вже існує; радикальні інновації стосуються впровадження абсолютно нових продуктів, послуг, процесів або бізнес-моделей; руйнівні інновації, які змінюють існуючі ринкові правила та пропонують абсолютно нові моделі цінностей для ринку, з потенціалом також вплинути на інші ринки [24].

В оборонних галузях застосовують закриті інновації, така модель базується на ідеях, які походять здебільшого з внутрішніх джерел, а також на внутрішньому організаційному застосуванні процесів розробки та реалізації інноватора. Також, галузь застосовує відкриті інновації, що спираються на внутрішні та зовнішні джерела організації. Система генерує нові ідеї, взаємодіючи та обмінюючись інформацією з ширшим середовищем, щоб влити нові ідеї та керувати їх реалізацією.

Перша світова війна почалася кавалерійськими атаками під проводом озброєних мечами офіцерів і закінчилася літаками, танками, кулеметами та отруйними газами, які домінували на полі бою. Війна почалася в той час, коли виробничі та промислові можливості ставали значними, і, як наслідок, значні технологічні досягнення стали доступними для широкого використання. Незважаючи на те, що важливість технологій на полі бою була цілком зрозуміла під час Першої світової війни, саме Друга світова війна значно посилила зв'язок між науковими дослідженнями, технологічним розвитком, індустріальним виробничим потенціалом і державними механізмами.

Військові все більше й більше покладалися на технологічно орієнтовану війну для визначення результату битви, включаючи радар, бездротове радіо, винищувачі, важкі бомбардувальники та, зрештою, атомну бомбу. Під час холодної війни бурхлива технологічна гонка між державами призвела до прогресу в багатьох галузях, включаючи сільське господарство, біомедицину, екологію, геологію, метеорологію, сейсмологію, океанографію, космічні та супутникові дослідження, навігаційні системи, генетику (включно з детальною

програмою для картографування геном людини), електроніка, комп'ютери, комунікації та, мабуть, найвпливовіший з усіх – Інтернет [25].

Ще в 1970 році державні установи, такі як NASA (Національна організація з вивчення космосу та аеронавтики) і NIH (Національний інститут охорони здоров'я), витрачали близько половини бюджету уряду США на дослідження та розробки, причому більша частина цієї суми призначалася для фінансування проектів, пов'язаних з національною безпекою. . За останні кілька десятиліть значно більша частка капіталу була спрямована на розвиток технологій, основною метою яких є задоволення потреб цивільного ринку. Ця зміна очевидна при дослідженні загальних сум, інвестованих США в державні НДДКР (основну частину яких становлять оборонні НДДКР) порівняно з інвестиціями в НДДКР у цивільному секторі. До кінця 1980-х державні інвестиції у фінансування НДДКР були дуже подібні до приватних цивільних НДДКР. Однак, починаючи з 1990-х років, між секторами утворився значний розрив, причому приватний сектор отримав вигоду від досліджень і розробок до чотирьох разів [32].

Сьогодні передові технології знаходяться в руках гігантських цивільних технологічних компаній або стартапів, причому оборонний сектор значною мірою живиться за рахунок інновацій у приватному секторі в ключових сферах. Ця зміна технологічного домінування була спричинена комбінацією трьох основних взаємопов'язаних факторів: занепад війни між державами та збройних конфліктів між великими державами, закінчення холодної війни та конкуренція великих держав призвели до поступового скорочення коштів на оборонні дослідження та розробки. Зменшення обсягів та інтенсивності воєн призвело до відповідного скорочення інвестицій у розвиток оборонних і військових технологій [33].

Стартапи можуть легко впроваджувати проривні інновації завдяки своїй здатності швидко адаптуватися та змінюватися, відносно невеликому розміру та високому ризику. Швидке зростання спільноти стартапів, заснованої на відкритих платформах і обміні інформацією, забезпечило явну технологічну

перевагу її членам і запропонувало безпрецедентний доступ до інформації загалом і технологій зокрема. Кілька стартапів, які перетворилися на сучасних технологічних гігантів, домінують у ключових галузях технологій, інвестуючи великі суми в дослідження та розробки, які кілька десятиліть тому могли інвестувати лише держави. Інвестиції в дослідження і розробки кожної з п'яти провідних технологічних компаній більш ніж втричі перевищують інвестиції в найбільші оборонні компанії, які інтенсивно займаються дослідженнями і розробками, такі як Boeing і Lockheed Martin [34].

Протягом більшої частини 20-го століття оборонний сектор, який користувався потужним фінансуванням і ресурсами, а також найкращими умами в галузі досліджень і розробок, використовував закриту інноваційну модель у своїй науково-дослідній діяльності. Однак він страждав від ряду вбудованих бар'єрів. Одним з них були обов'язкові умови, які часто є громіздкими та обтяжливими. Ринкові можливості обмежені, і в більшості випадків держава вимагає повного володіння будь-якою отриманою інтелектуальною власністю. Другий бар'єр пов'язаний з конфіденційністю та інформаційною безпекою. Співпраця з комерційними цивільними компаніями та використання цивільних технологій наражає державний оборонний сектор на значну загрозу: доступність тієї самої технології для потенційних супротивників і виявлення її обмежень. Третій бар'єр – бюрократичний [35].

Оборонний сектор принципово відрізняється від динамічних і гнучких технологічних компаній, які повинні боротися за своє виживання на конкурентному ринку. Оборонний сектор має жорсткі та громіздкі процеси залучення та закупівель, яким бракує гнучкості для партнерства з невеликими компаніями, тому він схилився до довгострокових відносин з великими, стабільними компаніями. Враховуючи ці фактори, модель закритих інновацій давала бажані результати, доки технологічна перевага була в руках оборонного сектору. За цих умов у оборонного сектору не було стимулів долати вбудовані бар'єри.



Однак із закінченням холодної війни та подальшою втратою технологічного домінування на користь цивільного сектору оборонні сектори багатьох держав почали переглядати свої інноваційні моделі, і модель відкритих інновацій стала розглядатися як більш підходяща для перенести оборонний сектор у 21 століття. У 2015 році Міністерство оборони США оголосило про запуск третьої стратегії компенсації – створення значної технологічної переваги над головними суперниками США. У рамках програми Міністерство оборони прагне досягти домінування в технологічних сферах, включаючи робототехніку, штучний інтелект, автономні системи та передові виробничі технології. Відповідно до стратегії «Третій офсет», Міністерство оборони США та весь оборонний істеблішмент повинні відкрити канали зв'язку з цивільними компаніями та використовувати їхні продукти, послуги, знання та можливості для розробки наступного покоління систем озброєння [36].

Під адміністрацією президента Трампа термін «третья стратегія компенсації» втратив популярність, оскільки Трамп дав передвиборчу обіцянку витратити більше на зміцнення поточних військових сил. Але Стратегія національної оборони 2018 року (яка не використовувала ярлик «Третя стратегія компенсації») і нові оперативні концепції, такі як багатодоменні операції, вказують на те, що актуальність військово-технологічного перевищення залишається незмінною. Програма включає вражаючу кількість різноманітних підприємств, серед яких Рада оборонних інновацій, Мережа інновацій національної безпеки та Підрозділ оборонних інновацій. Роль цих ініціатив полягає в тому, щоб подолати розрив між громіздкими процесами в оборонному секторі та бізнес-моделями цивільних високотехнологічних і стартап-компаній. Це передбачає відкриту публікацію викликів і прискорення процесу взаємодії з компаніями, які представляють можливі рішення, проведення конкурсів інновацій і хакатонів, взаємодію з науковими дослідниками та багато іншого [45].

На початку 21-го століття оборонний сектор Ізраїлю успішно визначив цю зміну технологічного домінування. Після цього відбулася зміна у

сприйнятті оборонних інновацій і прийняття відкритих інновацій як сталої моделі. Як і США, Ізраїль доклав значних зусиль у використанні цивільних технологій для оборонних цілей. Для цього було створено кілька каналів. DDR&D (Директорат оборонних досліджень і розробок), підрозділ, відповідальний за підтримку технологічної переваги Ізраїлю, активно бере участь у мобілізації цивільних технологій шляхом публікації завдань, фінансування вибраних технологій за допомогою програм інкубації/прискорення та проведення досліджень із партнерами з ізраїльської академії. Ще один спосіб підключитися до цивільних технологій — через сторонніх інноваційних агентів, комерційні компанії, які пов'язують оборонний сектор із приватною цивільною технологічною екосистемою. Вони шукають стартапи з інноваційними технологіями, які потенційно можуть запропонувати рішення для нових потреб оборонних структур, які вони представляють, керують процесом взаємодії та розглядають рішення на етапі підтвердження концепції [45].

Протягом більшої частини 20-го століття до кінця холодної війни оборонний сектор домінував у розробці інноваційних технологій, а цивільний світ отримував користь від плодів цих інновацій. Багато технологій, розроблених під егідою системи оборони, були адаптовані для цивільного використання і стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільярдів людей. Протягом 1990-х років технологічні інновації дедалі більше мігрували з оборонного сектору в цивільний. Парадоксально, але розробка оборонним сектором нових систем, таких як Інтернет, дозволила цивільному сектору взяти на себе лідерство в цих сферах.

Ця зміна означає, що оборонний сектор тепер змушений покладатися на технології, які надходять не від нього самого, а від цивільного світу. У результаті цієї зміни технологічного домінування оборонний сектор перейшов від моделі закритих інновацій до моделі відкритих інновацій, щоб забезпечити доступ до інноваційних технологій, що надходять із цивільного світу в таких ключових стратегічних сферах, як штучний інтелект, машинне навчання, кібер

тощо. У рамках моделі відкритих інновацій співпраця з цивільними компаніями виражається різними способами, такими як публікація конкурсів пропозицій, створення технологічних інкубаторів і акселераторів для цивільних стартапів, проведення спільних форумів і заходів тощо.

Зараз ми спостерігаємо повернення глобальної конкуренції за владу між США, Китаєм і Росією. Нещодавнє вторгнення Росії в Україну може свідчити про повернення використання військових засобів у рамках цього змагання. Проте тенденція до відкритих інновацій, ймовірно, збережеться. Перевага цивільного сектора в багатьох технологічних галузях, які мають вирішальне значення для сучасної зброї та систем захисту, робить дуже малоймовірним те, що будь-яка країна навмисно зверне цей процес у зворотний бік і ризикне втратою здатності розвивати свою обороноздатність. У світі, в якому ми живемо, інформація є царем. Поки процес технологічних інновацій у цивільному секторі користується переважною перевагою платформ з відкритим вихідним кодом і культурою обміну інформацією, він, ймовірно, зберігатиме перевагу [45].

Основні зусилля Міністерства оборони України у здійсненні заходів міжнародного співробітництва за воєнно-політичним напрямом спрямовані на інтеграцію в євроатлантичні та європейські структури безпеки. Стратегічними партнерами України є держави-члени НАТО та Європейського Союзу, з якими активно розвивається співпраця у військовій сфері, зокрема щодо реформування Збройних Сил України відповідно до стандартів Альянсу. Міністерство оборони працює над адаптацією оборонного сектора для відповідності вимогам Альянсу, проводячи внутрішні реформи, посилюючи контроль над оборонними процесами та підвищуючи обороноздатність держави. Окрема увага приділяється розвитку взаємосумісності ЗСУ з військовими структурами НАТО та інтеграції в євроатлантичну систему безпеки [29].

Міністерство оборони також відіграє ключову роль у реалізації планів України щодо вступу до Європейського Союзу. Військово-політична складова є

невід’ємною частиною євроінтеграційного процесу, що передбачає посилення співпраці з ЄС у сфері оборони та безпеки, участь у європейських оборонних ініціативах та об’єднаних місіях. Це сприяє посиленню стабільності та безпеки на європейському континенті, а також спрямоване на інтеграцію України до загальноєвропейської системи безпеки [29].

Основні здобутки України у сфері міжнародного співробітництва у 2024 році охоплюють важливі досягнення в контексті посилення оборонних спроможностей та співпраці з міжнародними партнерами. Так, продовжено постачання озброєння та військової техніки в межах міжнародної військової допомоги, зокрема бойових літаків та систем ППО, посилено військово-технічне співробітництво, що включає налагодження ланцюгів постачання запасних частин, ремонту техніки та підготовки фахівців, суттєво зміцнено національну систему ППО шляхом постачання сучасних західних систем, розвинуто міжнародну «танкову коаліцію», яка забезпечує поставки до України сучасних танків, створено Коаліцію з підготовки пілотів на F-16 та Коаліцію з розмінування [45].

Також, розпочато довгострокове планування підтримки Сил оборони через Коаліцію спроможностей, для цього переформатовано Комісію Україна – НАТО на Раді Україна – НАТО, що відкриває нові напрями співпраці та оголошено про багаторічну програму підтримки України від НАТО, яка замінить Комплексний пакет допомоги. Ці досягнення відображають зміцнення партнерських відносин та розширення стратегічної співпраці з метою інтеграції до євроатлантичних структур і посилення обороноздатності країни [45].

Також, перехід до інноваційних механізмів управління оборонною галуззю є важливою складовою розвитку національної безпеки та оборони, оскільки оборонна галузь охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від стратегічного планування до застосування новітніх технологій і ресурсів. Системний підхід має стати основою для дослідження управління оборонним сектором, що передбачає підхід до оборонної галузі як єдиного механізму, де всі елементи (людські ресурси, техніка, організаційна структура, інформація

тощо) взаємодіють між собою. Потрібно провести комплексний аналіз структури і функцій системи, роботу функціональних елементів оборонної системи, визначити роль кожного елемента в загальному процесі управління.

Моделювання систем, що передбачає використання математичних і комп'ютерних моделей для вивчення поведінки та взаємодії елементів оборонної системи в різних умовах теж стає необхідною методологією. Особливо при розробці стратегічних планів і програм управління оборонною галуззю, планування і прогнозування загроз та необхідних відповідних дій. Динамічне моделювання, здійснюється через використання комп'ютерних програм для створення моделей, що симулюють різні аспекти управління в оборонній галузі, включаючи логістику, постачання, боєготовність, імітаційне моделювання сприяє створенню віртуальних середовищ для тренування управлінців і перевірки рішень в умовах різних загроз [37].

Обов'язково має застосовуватись SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози), для оцінки поточного стану оборонного сектора і визначення стратегічних напрямків розвитку, PESTLE-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний, екологічний та юридичний аналіз), з метою оцінки зовнішніх факторів, що впливають на оборонну галузь та аналіз сценаріїв – прогнозування можливих розвитку ситуацій в оборонній галузі з урахуванням різних змінних [38].

Зарубіжний досвід показує необхідність аналіз конкретних випадків (кейсових ситуацій), зокрема вивчення реальних прикладів управлінських рішень в оборонній галузі. Цей метод дає можливість проаналізувати ефективність управління в реальних умовах і на основі аналізу таких кейсів визначати найбільш ефективні стратегії. Має бути зроблена оцінка рішень, прийнятих під час минулих конфліктів або кризових ситуацій, з метою розуміння їх ефективності та недоліків [39].

Інноваційність управління оборонною галуззю передбачає необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності ресурсів, технічних систем, навчальних і бойових підрозділів, проведення налізу великих даних (Big Data),

з використанням сучасних технологій для обробки величезних обсягів даних, зібраних із різних джерел (супутники, інформаційні системи, розвідка), для прийняття оперативних рішень. Має проводитись оцінка витрат і результатів діяльності оборонних структур (наприклад, за допомогою моделі витрат/вигод або показників ефективності) та інструменти бенчмаркінгу для порівняння показників ефективності окремих підрозділів або країн для визначення найкращих практик і стандартів у сфері оборони [40].

Оскільки ефективність управління оборонними структурами значною мірою залежить від людського фактору, соціологічні методи допомагають вивчати організаційну культуру, моральний стан, мотивацію та рівень підготовки військових та цивільних працівників в оборонній галузі. Для вивчення внутрішньої атмосфери в організаціях оборонного сектору, взаємодії між різними елементами системи має проводитись аналіз соціальних мереж, комунікаційних потоків і взаємодій між учасниками оборонних процесів за допомогою аналізу даних з соціальних мереж та інших платформ.

Велику роль для покращення механізмів управління відіграє дослідження організаційних структур оборонних відомств, що включає оцінку структури управління, ефективності командних ланок та взаємодії між підрозділами. В ЄС проводиться аналіз структури організації і робиться оцінка поточної організаційної структури та управлінських процесів у різних оборонних установах, досліджуються зміни у структурах та процесах, що відбуваються під впливом реформ або нових загроз. Оскільки управління оборонною галуззю тісно пов'язане з моральними та етичними питаннями, особливо в умовах війни або міжнародних конфліктів, важливо враховувати етичні принципи в прийнятті рішень [41].

Модернізація механізмів управління оборонною галуззю України є важливим шляхом переходу до стандартів ЄС в оборонному секторі. В умовах глобальних викликів, зокрема військових конфліктів і швидкого розвитку технологій, важливо вдосконалювати систему управління обороною, аби забезпечити національну безпеку та ефективне використання оборонних

ресурсів. Переходячи до стандартів ЄС, Україна має на меті створити більш прозору, ефективну та адаптовану до міжнародних вимог систему управління. Одним із основних аспектів модернізації є реформа управлінських структур оборонної галузі. Це включає зміцнення співпраці між цивільними та військовими органами управління, створення гнучких і прозорих механізмів прийняття рішень, які дозволяють швидко реагувати на зміни в безпековому середовищі. Крім того, важливо оптимізувати координацію між різними державними структурами і військовими підрозділами з урахуванням європейських стандартів управління [26].

Для успішної модернізації України повинна привести свою оборонну стратегію, планування та організацію до стандартів ЄС, що включають такі важливі аспекти, як стандарти національної безпеки, ефективність управління ресурсами, прозорість в ухваленні рішень та звітність перед громадськістю. Це передбачає реформування законодавства, адаптацію існуючих процедур і механізмів до європейських норм і процедур, що дозволить інтегрувати Україну в єдину європейську безпекову систему [30].

Необхідно модернізувати технології у сфері управління обороною, так, стандарти ЄС включають в себе не тільки вдосконалення організаційних процесів, а й застосування інноваційних підходів до моніторингу, обробки даних, управління військовими операціями, а також забезпечення кібербезпеки та розвитку нових військових технологій. Важливо також модернізувати логістичні та управлінські системи для забезпечення мобільності та оперативного реагування.

Також, має відбутись адаптація кадрової політики до європейських стандартів, що передбачає не лише підвищення кваліфікації військових кадрів, а й створення нових систем професійної підготовки, орієнтованих на європейські моделі управлінських та військових знань. В Україні слід активно розвивати партнерства з європейськими навчальними установами, організувати спільні тренінги та навчання, що дозволить адаптувати персонал до нових стандартів і підвищити ефективність управління. Стандарти ЄС

ставлять важливий акцент на прозорість в управлінні оборонними ресурсами та посилення демократичного контролю за діяльністю оборонного сектору. Це вимагає розробки нових механізмів звітності та контролю за витратами, спрямованими на оборону, а також удосконалення процесів аудиту та моніторингу діяльності державних органів. Така система дозволить зменшити корупційні ризики та забезпечити ефективне використання бюджетних коштів [33].

В рамках переходу до стандартів ЄС важливим елементом є розширення співпраці з міжнародними партнерами, особливо з країнами-членами ЄС і НАТО. Це включає спільні військові навчання, обмін розвідувальною інформацією, участь у міжнародних миротворчих операціях та обмін досвідом щодо управління обороною галуззю. Взаємодія з міжнародними партнерами дозволить Україні запозичити найкращі практики та удосконалити внутрішні процеси управління обороною. Пріоритетами державного управління розвитком оборонної галузі є напрями визначені «Стратегією розвитку оборонно-промислового комплексу України», яка затверджена Рішенням Ради національної безпеки і оборони України в 2021 році. [20].

## **ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ**

Модернізація механізмів управління обороною на основі стандартів ЄС стикається з низкою викликів, серед яких – фінансові обмеження, кадровий дефіцит, а також необхідність зміни існуючих інституційних підходів. Проте ці труднощі можна подолати через послідовне впровадження реформ, поступове інтегрування нових технологій, покращення системи управління ресурсами та залучення міжнародної підтримки.

Модернізація механізмів управління обороною галуззю України на основі переходу до стандартів ЄС є важливою складовою процесу євроінтеграції. Вона передбачає структурні, технологічні та кадрові зміни,



спрямовані на підвищення ефективності оборонного сектору, забезпечення національної безпеки, а також інтеграцію України в єдину європейську безпекову систему. Реалізація цих реформ дозволить Україні не тільки посилити свою обороноздатність, а й стати на шлях стабільного розвитку в умовах глобальних викликів.

## ВИСНОВКИ

1. Серед основних викликів переходу оборонного комплексу України до стандартів ЄС можна виділити недостатній рівень фінансування, складність інтеграції нових технологій, проблеми з кадровим забезпеченням та навчанням персоналу, а також необхідність адаптації до швидко змінюваного глобального середовища безпеки. Управління обороною повинно також враховувати нові загрози, такі як кібербезпека, тероризм і гібридні війни.

2. Майбутнє державного управління обороною передбачає подальшу інтеграцію новітніх технологій, зміцнення співпраці з міжнародними партнерами в рамках альянсів, а також посилення національної оборонної інфраструктури через реформування військових структур, впровадження більш ефективних механізмів управління та забезпечення максимального використання наявних ресурсів.

3. Управління оборонною галуззю має бути комплексним, враховувати як національні, так і міжнародні аспекти. Це включає не лише військову підготовленість, а й економічну, соціальну, інформаційну та правову складові. Врахування цих факторів сприятиме створенню ефективної, стійкої системи оборони, здатної забезпечити національну безпеку в умовах сучасних глобальних викликів.

4. Перехід України до європейських стандартів управління оборонною галуззю є складним та багатограним процесом, що вимагає значних інституційних та структурних змін. Це включає гармонізацію національних стандартів у сфері оборони з вимогами ЄС, зокрема в питаннях планування, організації та моніторингу оборонної діяльності, а також у сфері забезпечення прозорості і підзвітності.

5. ЄС активно підтримує Україну у її прагненні інтегруватися до європейської безпекової архітектури. Україна отримує технічну допомогу, консультації та експертну підтримку у створенні ефективних механізмів управління, вдосконаленні кадрової політики, розвитку оборонних

інфраструктур і забезпеченні відповідності законодавства та процедур європейським нормам.

6. Одним із головних викликів для України є реформування військових і цивільних управлінських структур з метою підвищення їх ефективності та здатності до швидкого реагування в умовах нестабільності. Стандарти ЄС вимагають побудови прозорих, гнучких і ефективних механізмів управління, що забезпечують швидкий процес ухвалення рішень, інтеграцію з міжнародними партнерами, а також покращення координації між різними державними органами та органами влади.

7. Для успішного переходу до європейських стандартів управління оборонною галуззю необхідно не лише адаптувати національні механізми управління до вимог ЄС, а й інтегруватися в європейські системи безпеки та оборони. Це передбачає зміцнення співпраці з НАТО та іншими міжнародними організаціями, зокрема в питаннях обміну розвідувальною інформацією, спільних навчань і програм з модернізації оборонної техніки.

8. Сьогодні процес адаптації до стандартів ЄС стикається з низкою проблем, серед яких – нестача ресурсів для швидкої модернізації оборонної галузі, старі структури і бюрократія, а також необхідність глибоких кадрових змін. Крім того, на фоні війни з Росією існує пріоритетність підтримки обороноздатності, що ускладнює паралельне проведення реформ.

9. Однією з важливих складових переходу до європейських стандартів є реформування системи підготовки та навчання кадрів для оборонної галузі. Для цього необхідно створювати нові навчальні програми, які б враховували як новітні технології у сфері оборони, так і вимоги європейських партнерів щодо стратегічного мислення, управлінських навичок та інтеграції в міжнародні системи безпеки.

10. Важливим аспектом реформи європейських стандартів є посилення прозорості в управлінні оборонними ресурсами, а також забезпечення демократичного контролю над оборонними витратами. Це передбачає розробку

механізмів громадського контролю та аудиту, що дозволяє забезпечити ефективне використання державних коштів та виключити корупційні ризики.

11. Враховуючи глобальні технологічні зміни, для України важливо не лише адаптувати управлінські механізми до стандартів ЄС, але й активно впроваджувати новітні технології в оборонну галузь. Це включає розвиток кібербезпеки, удосконалення систем управління військовими операціями, а також інтеграцію з новітніми військовими технологіями, що відповідають вимогам ЄС і НАТО.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Craig Caffrey, Defence Budgets: a Global Recalibration / Craig Caffrey, Guy Eastman, Fenella McGerty // Senior Analysts Jane's Defence Budgets, IHS Aerospace, Defence and Security. – Washington, D.C. and London, UK: 13 February 2014. 42 p.
2. SIPRI Yearbook 2020: Armaments, Disarmament and International Security Summary // Stockholm International Peace Research Institute. 2020. URL : [http://www.sipri.org/yearbook/2013/files/SIPRI\\_YB13Summary.pdf](http://www.sipri.org/yearbook/2013/files/SIPRI_YB13Summary.pdf)
3. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/mirotvorchist/istoriya-mirotvorchoi-diyalnosti-zbrojni-sil-ukraini.html> (дата звернення 08.09.2023).
4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016> (дата звернення 24.09.2023)
5. Андреев С. О. Цивільний захист як напрям державної політики з питань національної безпеки: аналіз законодавчих новацій / С. О. Андреев. Стратегічні пріоритети, 2015. № 4. 96 с.
6. Андрійчук В. М. Глобалізація, інтеграція та економічна безпека України. Політика і час, 2004. № 9. 164 с.
7. Бодров В. Г. Трансформація економічних систем: концепції, моделі, механізми регулювання та управління : навч. посіб. / В. Г. Бодров. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 204 с.
8. Бетлер А. Національні інтереси, національна і міжнародна безпека. ПОЛІС. 2002. № 4. С. 146–158.
9. Вавринчук М. П. Етнополітична безпека в системі національної безпеки України на етапі сучасного державотворення. Київ: Правова єдність, 2009. 288 с.
10. Важинський Ф. Основні методи прогнозування соціально - економічного розвитку регіону. Збірник науково-технічних праць Українського державного лісотехнічного університету. Науковий вісник, 2004. №14. 326 с.

11. Валевський О. Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства : монографія. Київ: НАДУ, 2007. 217 с.
12. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
13. Васильців Т. Г., Гринкевич С. С. Формування середовища економічної безпеки підприємництва в Україні. Економічний часопис XXI, 2015. №3. 96 с.
14. Гончаренко О. М. Пріоритети та засади формування інтегральної стратегії національної безпеки на перспективу. Стратегічна панорама, 2004. № 1. 67 с.
15. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія, К. : НІСД, 2010. 288 с.
16. Декларація про державний суверенітет України. Прийнята 16.07.1990. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12>.
17. Дмитренко М. Національна безпека України: проблеми і головні загрози. Дзеркало тижня, 2006. 36 с.
18. Кайгородцев А. Ф. Теоретичні аспекти стратегії національної безпеки: Навч. посіб. Київ: Юмана, 2002. 144 с.
19. Ковальський В., Маначинський О. Національні інтереси: загрози та їх нейтралізація / за ред. В. Ковальського. Київ: Віче, 2020. 127с.
20. Конституційне право України: Підручник / за ред. В. Ф. Погорілка. Київ: Наукова думка, 2003. 732 с.
21. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
22. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України: Указ Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016.
23. Ліпкан В. А. Теоретичні основи та елементи національної безпеки України. Київ: Текст, 2003. 600 с.

24. Малахов В. С. Світове військове виробництво та основні витрати на його утримання у контексті глобальної фінансової кризи. Науковий журнал КубГАУ. 2012. №84(10). – URL : <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/70.pdf>

25. Офіційний сайт Міністерства оборони України. Історія миротворчої діяльності Збройних Сил України.

26. Офіційний сайт Організації Північноатлантичного Договору НАТО. Лекція 5: Країни, що зазнали і зазнають кризи державної влади. URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natolive/opinions\\_84767.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natolive/opinions_84767.htm).

27. Петренко Г. В. Державне управління національною безпекою України : монографія. Київ : НАДУ, 2007. 308 с.

28. Про національну безпеку України: Закон України від 15.08.2020 р. № 2469-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення 21.07.2023).

29. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>.

30. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 червня 2003 р. № 964-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>.

31. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 11.01.2019р. №183/98-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр>.

32. Руснак І. С. Національна безпека та підвищення обороноздатності України в контексті нових викликів і загроз : стратегічна панорама / І. С. Руснак, В. В. Хижняк, 2015. № 1. 84 с.

33. Сардак С. Механізм управління соціально-економічною системою. Європейський вектор економічного розвитку. / С. Сардак, 2010. № 1 (8). 201 с.

34. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). Київ : НАДУ, 2011. 730 с.

35. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2021 року № 392/2020. 71 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

36. Тертична В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ: Основи, 2002. 750 с.
37. Ткаченко В. І., Смірнов Є. Б., Астахов О. О. Шляхи формування системи забезпечення національної безпеки. URL: [www.hups.mil.gov.ua>article>zhups\\_2015\\_2\\_3](http://www.hups.mil.gov.ua>article>zhups_2015_2_3).
38. Україна. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
39. Україна. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. – URL: [www.minfin.com.ua](http://www.minfin.com.ua).
40. Карл фон Клаузевіц «Про війну.
41. Сунь Цзи «Мистецтво війни.
42. Томас Барнет «The Pentagon's New Map»
43. Меттіс Шнайдер «Cybersecurity and Cyberwar» Сиротюк Юрій «Цивільно-військові відносини в Україні: теорія та практика» (2010)
44. Олександр Литвиненко «Стратегічне управління в оборонному секторі» (2020).
45. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraina-stala-chastynoiu-ievropeiskoi-oboronno-promyslovoi-stratehii&ved=2ahUKEwi5qqTSy8-JAxXxVvEDHY7uHdwQFnoECDwQAQ&usg=AOvVaw1QEID-gg3ruYtGtOeinZIY>.
46. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.
47. Войтенко А. Б., Ходаківський Є. І., Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Психологічні засади управління інформаційною безпекою, інтелектуальним капіталом та інноваційним розвитком громад. Наукові перспективи. 2021. № 3 (9). С. 37–50.
48. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Пугачова Н. С. [та ін.]. Інноваційні механізми ефективного управління цивільною безпекою регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 88–94.