



УДК 351.861

DOI <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.2219>**Н. Ткачук,**кандидат юридичних наук,  
викладач СК-12Навчально-наукового інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів  
Служби безпеки України  
Національної академії Служби безпеки України

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Постановка проблеми.** Останнім часом питанню підвищення ефективності стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки України приділяється особлива увага. Це є цілком обґрунтованим, адже реалії сьогодення висувають перед нашою державою складні проблеми розвитку і забезпечення національної безпеки в системі нових глобальних викликів і загроз. Стратегічне планування безпеки держави є загальноприйнятною формою стратегічного управління, яка застосовується державами Європейського Союзу і НАТО, а також вивчається та запроваджується новими державами-членами та державами-партнерами [1, с. 6]. Набуття у майбутньому Україною членства в Північноатлантичному альянсі вимагає гармонізації стратегічного планування у вітчизняному секторі безпеки та оборони з процесами стратегічного планування у відповідних органах держав-членів НАТО. В українську практику державного управління у сфері національної безпеки та оборони активно впроваджуються підходи до стратегічного та оборонного планування, прийняті в країнах – членах НАТО, що викликає жвавий науковий інтерес. Одним із ключових етапів цих процесів є стратегічний аналіз існуючого середовища безпеки і прогнозування його майбутнього. У зв'язку

з цим питанням стратегічного аналізу в контексті стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки заслуговує на окрему увагу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми.** В основу написання цієї статті покладено наукові розробки вітчизняних науковців С. Горбатюка, В. Горбуліна, О. Євмешкіної, А. Качинського, Ф. Саганюка, В. Строяновського, О. Суркова, Г. Ситника, В. Тертички, З. Шершенюкової та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не викликає сумніву, що питання забезпечення національної безпеки нині та на подальшу перспективу є центральними і стратегічно значущими для розвитку нашої країни. Протягом існування України як незалежної держави у цьому напрямку зроблена величезна праця. Досягненням останніх років можна вважати розробку досить об'ємної системи документів стратегічного планування, яка включає базові документи цілепокладання (Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України). Крім того, ухвалено укази та рішення Президента України у сфері забезпечення національної безпеки і стратегічного планування відповідно до постанови уряду. Водночас, попри значну увагу науковців до



різноманітного інструментарію аналітичного забезпечення національної безпеки, питання стратегічного аналізу в контексті розробки стратегічних документів залишилося не досить розробленим. Проте воно має принциповий характер, оскільки саме стратегічний аналіз багато в чому визначає вектор та ефективність забезпечення національної безпеки.

**Мета статті.** Пріоритетна мета нашої роботи – дослідження сутності стратегічного аналізу крізь призму стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки. На підставі цього передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати сучасний стан наукової розробки проблем стратегічного планування і стратегічного аналізу у сфері забезпечення національної безпеки; встановити роль стратегічного аналізу у стратегічному плануванні, зокрема в підготовці стратегічних документів у сфері забезпечення національної безпеки; визначити ключові проблеми під час підготовки та реалізації стратегічних документів, а також можливість застосування стратегічного аналізу для їхнього вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У вітчизняній та зарубіжній літературі з державного стратегічного управління та менеджменту найбільш усталеним є підхід до стратегічного аналізу як до вихідного етапу стратегічного планування [2-6]. А. Томпсон та А. Стрікленд наголошують, що правильний стратегічний вибір робиться власне на основі стратегічного аналізу [7]. Х. Яргер у статті «Стратегічний аналіз: ключ до ефективної стратегії» визначає стратегічний аналіз як раціональний, науковий підхід до набуття того, що Карл фон Клаузевіц називав *coup d'oeil* – здатність швидко розпізнавати найважливіше. Експерт зі стратегії, по-перше, встановлює бажані кінцеві цілі (інтереси), які сприяють добробуту держави, оцінює навколишнє оточення. По-друге, вирішує, які фактори

можуть перешкоджати або сприяти реалізації цих інтересів. По-третє, спираючись на свою оцінку цих факторів, відбирає ключові стратегічні фактори та на їхній основі формулює цілі, методи й засоби з урахуванням або використанням цих факторів для досягнення результатів, які сприяють реалізації інтересів. З огляду на це мета стратегічного аналізу полягає в кількісному й якісному визначенні того, що відомо, імовірно відомо або невідомо про стратегічну обстановку в тій чи іншій сфері стратегії, а також того, що є важливим з погляду на формулювання такої стратегії [8, с. 51–52].

Питання стратегічного аналізу в контексті стратегічного планування в секторі національної безпеки досліджували В. Горбулін, А. Качинський, А. Семенченко, Г. Ситник, О. Устименко, О. Копиленко, С. Горбатюк та інші науковці. В 2011 році Національний інститут стратегічних досліджень підготував монографію «Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки», яка стала ґрунтовною працею з проблеми стратегічного планування та його зв'язку зі стратегічним менеджментом. Зокрема В. Горбулін та А. Качинський звертаються до розгляду стратегічного аналізу в контексті SWOT-аналізу як одного з інструментів стратегічного аналізу [9, с. 109]. В. Горбулін визначає SWOT-аналіз як системний аналіз сильних і слабких сторін системи забезпечення національної безпеки держави, можливостей і загроз її зовнішнього безпечового середовища. Вказані параметри системи забезпечення національної безпеки держави та зовнішнього безпечового середовища В. Горбулін відносить до чотирьох параметрів стратегічного аналізу, вважаючи розміщення їх у SWOT-матриці (2Ч2) ефективним способом порівняння [9, с. 114]. Слід зауважити, що окремі вітчизняні дослідники [2; 4; 6; 10] та зарубіжні автори [11] зводять



стратегічний аналіз до аналізу сильних і слабких сторін об'єкта планування. Це, на їхню думку, дозволяє більш глибоко висвітлити якості й тенденції, що потребують розвитку і вдосконалення. Такий підхід є, по суті, ототожненням SWOT-аналізу і стратегічного аналізу. Натомість Г. Савіцька влучно вказує на принципову відмінність: SWOT-аналіз дає оцінку теперішнього стану об'єкта, а стратегічний – дозволяє оцінити стан його ресурсів у перспективі [12]. О. Євмешкіна також розрізняє стратегічний аналіз як основну, концептуальну функцію стратегічного планування та SWOT-аналіз. Останній дозволяє досягти мету стратегічного аналізу – визначення проблеми [13, с. 56].

В. Строяновський, досліджуючи механізми забезпечення стратегічного аналізу державного управління у сфері національної безпеки, визначає стратегічний аналіз як комплексний аналіз сектору безпеки та оборони в довго-, середньо- та короткостроковій перспективі, що сприяє розробці дієвих способів і механізмів реалізації державної політики у сфері національної безпеки та забезпечує стійке функціонування системи органів державної влади. На його думку, стратегічний аналіз слід розглядати як процес дослідження інформації, отриманої унаслідок аналізу середовища з урахуванням стратегії держави. В межах стратегічного аналізу як процесу його суб'єкти реалізують механізми державного управління [14, с. 98].

Більш детально стратегічний аналіз як процес описує В. Попова. Суть стратегічного аналізу, на її думку, полягає у процесі дослідження чинників, що впливають на державу, а також шляхів досягнення її стратегічних цілей. За допомогою стратегічного аналізу розробляється стратегія держави, здійснюються науково-обґрунтована підтримка і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Мета стратегічного аналізу – змістовий і певною мірою формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей можливих напрямів розвитку держави [15, с. 105].

Г. Ситник, поділяючи позицію більшості вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері державного стратегічного управління та менеджменту щодо стратегічного аналізу як вихідного етапу стратегічного планування, розглядає стратегічний аналіз системи національної безпеки (САСНБ) як складник стратегічного планування державної політики національної безпеки. Він визначає САСНБ як науково обґрунтовану систему аналізу й оцінки умов і факторів, загроз, стратегічних ризиків, зовнішнього оточення і внутрішнього середовища держави з метою визначення її стратегічного потенціалу і розробки пріоритетного стратегічного сценарію, перспектив відстоювання національних інтересів, результативності державного управління [16, с. 199]. Автор слушно наголошує, що результатом стратегічного аналізу є стратегічні документи у секторі безпеки та оборони: концепції, доктрини, стратегії та інші документи.

На законодавчому рівні, як відомо, вимоги до планування в секторі безпеки закріплені в Розділі V Закону України «Про національну безпеку України», де визначені мета, принципи, види планування. Мета планування полягає в забезпеченні реалізації державної політики шляхом розроблення стратегій, концепцій, програм, планів розвитку органів сектору безпеки, управління ресурсами тощо. Законом закріплені такі стратегічні документи в секторі безпеки та оборони довгострокового планування: Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегія



кібербезпеки України, Національна розвідувальна програма. Стратегічні документи і програми щодо розвитку складових сектору безпеки віднесено до документів середньострокового планування. Але, незважаючи на те, що коло документів стратегічного характеру у сфері національної безпеки визначено в різних нормативно-правових актах, низка ключових питань залишилася відкритою. Насамперед йдеться про законодавче закріплення понять “доктрина”, “концепція”, “стратегія”, що дозволило би забезпечити уніфікацію їх застосування на практиці, розуміння ієрархії документів тощо. На важливості цього свого часу наголошували В. Горбулін та А. Качинський [17, с. 192].

Окрім цього, науковці звертають увагу на низку системних проблем у нормативно-правовому забезпеченні і практичній політиці зі стратегічного планування, пов’язані з відсутністю єдиних підходів та стандартів до розробки й реалізації стратегічних документів, з їхніми суперечностями та міжвідомчою неузгодженістю, невідповідністю міжнародним документам, невизначеністю статусу окремих стратегічних документів [18, с. 106].

Водночас виникнення нових загроз і викликів спричиняє необхідність уточнення стратегічних національних пріоритетів. Ранжування стратегічних національних пріоритетів, що визначаються Стратегією національної безпеки України, має бути гнучким інструментом, здатним реагувати на зростання викликів та виникнення нових джерел загроз.

Все це викликає потребу в корегуванні стратегічних документів. Корегування Стратегії національної безпеки має і повинно відбуватися за результатами моніторингу й оцінки стану національної безпеки. Це дає можливість уточнити стратегічне цілепокладання і в інших різних за масштабами та задачами концептуальних стратегічних документах

у секторі безпеки та оборони. Такий підхід доцільно враховувати з метою корегування Стратегії національної безпеки України та інших документів стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки.

З погляду на стратегічне цілепокладання варто звернути увагу на те, що саме нині та в середньостроковій перспективі становить найважливішу загрозу національним інтересам України, і, що не менш важливо, які цінності є базовими для нашої країни в довгостроковій перспективі. В. Горбулін у книзі «Як перемогти Росію у війні майбутнього» наводить твердження відомого американського науковця Л. Е. Фоллєрса з його праці «Антропологія національної держави»: «Всі процвітаючі нації володіють набором стрижневих символічних елементів, які слугують їхнім громадянам свого роду «критеріями істини». Екстраполюючи цю тезу на сучасні українські реалії, В. Горбулін робить важливий висновок: «Варто чесно визнати, що ми все ще не вибудували чітко й виразно свою національну ідеологію... Проте є безперечні досягнення... В українців з’явилися ті славнозвісні «стрижневі символічні елементи», про які твердить Фоллєрс: це почуття гідності та національної гордості. Їх можна конвертувати в успішні стратегії, але для цього потрібні зусилля багатьох учасників» [19, с. 78-79]. Визначення, якою має бути стратегія захисту зазначених цінностей і національних інтересів, і що саме має становити головний зміст зусиль держави щодо забезпечення національної безпеки на довгострокову перспективу, має найбільше методологічне значення, оскільки ці фактори прямо впливають на державну політику розвитку країни та забезпечення національної безпеки.

**Висновки.** Аналіз наукових праць, присвячених системному дослідженню теоретичних засад стратегічного аналізу крізь призму стратегічне планування, а також



визначення низки ключових проблем під час підготовки та реалізації стратегічних документів як результату стратегічного аналізу, дозволяють зробити низку висновків щодо значення стратегічного аналізу для їх вирішення. Стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки варто розглядати не як лінійний, а як циклічний процес. Будучи вихідним етапом стратегічного планування, він забезпечує якість розробки стратегічних документів у сфері забезпечення національної безпеки. Проте виникнення необхідності уточнення стратегічних національних пріоритетів і, як наслідок, корегування стратегічних документів вимагає розробки відповідної методології останнього. Така методологія може бути представлена послідовною інтеграційною схемою стратегічного аналізу і прогнозування за кожним стратегічним національним пріоритетом із формуванням узагальнених оцінок стану національної безпеки. Результати корегування Стратегії після їх затвердження повинні враховуватися в усіх документах стратегічного планування, зокрема в державних програмах і плануванні державного бюджету.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень є з'ясування понятійно-категоріального апарату вивчення питань стратегічного аналізу і прогнозування у сфері забезпечення національної безпеки України, а також його нормативно-правового підґрунтя.

*У статті досліджено сутність стратегічного аналізу через призму стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки. Проаналізовано сучасний стан наукової розробки проблем стратегічного планування і стратегічного аналізу у сфері забезпечення національної безпеки, розглянуто роль стратегічного аналізу у стратегічному плануванні, зокрема в підготовці стратегічних документів.*

*Окреслено низку ключових проблем під час підготовки та реалізації стратегічних документів, а також можливість застосування стратегічного аналізу для їх вирішення.*

*На основі аналізу наукових праць, присвячених системному дослідженню теоретичних засад стратегічного аналізу крізь призму стратегічного планування, а також визначення низки ключових проблем під час підготовки та реалізації стратегічних документів як результату стратегічного аналізу зроблені висновки щодо значення стратегічного аналізу для їх вирішення. Стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки варто розглядати не як лінійний, а як циклічний процес. Будучи вихідним етапом стратегічного планування, він забезпечує якість розробки стратегічних документів у сфері забезпечення національної безпеки. Проте виникнення необхідності уточнення стратегічних національних пріоритетів і, як наслідок, корегування стратегічних документів вимагає розробки відповідної методології такого корегування. Остання може бути представлена послідовною інтеграційною схемою стратегічного аналізу і прогнозування за кожним стратегічним національним пріоритетом із формуванням узагальнених оцінок стану національної безпеки. Результати корегування Стратегії після їх затвердження повинні враховуватися в усіх документах стратегічного планування, зокрема в державних програмах та під час планування державного бюджету.*

*Доведено, що стратегія захисту національних цінностей і національних інтересів має становити головний зміст зусиль держави щодо забезпечення національної безпеки на довгострокову перспективу, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на державну*



політику розвитку країни та забезпечення національної безпеки.

**Ключові слова:** стратегічне планування, стратегічний аналіз, національна безпека, стратегічний документ.

**Tkachuk N. Strategic planning and strategic analysis in the field of national security**

*The essence of strategic analysis through the prism of strategic planning in the field of national security is investigated in the article. The current state of scientific development of problems of strategic planning and strategic analysis in the field of national security is analyzed, the role of strategic analysis in strategic planning is outlined, in particular in the preparation of strategic documents in the field of national security. A number of key problems in the process of preparation and implementation of strategic documents are outlined, the role of strategic analysis in their solution is determined.*

*Based on the analysis of scientific papers on the systematic study of the theoretical foundations of strategic analysis through the prism of strategic planning, as well as identifying a number of key issues in the preparation and implementation of strategic documents as a result of strategic analysis, conclusions are drawn on the importance of strategic analysis. Strategic analysis in the field of national security should be considered not as a linear but as a cyclical process. As a starting point for strategic planning, it ensures the quality of development of strategic documents in the field of national security. However, the need to clarify strategic national priorities and, as a consequence, to adjust strategic documents requires the development of an appropriate methodology for such adjustment. The latter can be represented by a consistent integration scheme of strategic analysis and*

*forecasting for each strategic national priority with the formation of generalized assessments of the state of national security. The results of the adjustment of the Strategy after their approval should be taken into account in all strategic planning documents, in particular in state programs and state budget planning.*

*It is proved that the strategy of protection of national values and national interests should be the main content of the state's efforts to ensure national security in the long run, as these factors directly affect the state policy of national development and national security.*

**Key words:** strategic planning, strategic analysis, national security, strategic document.

**Література**

1. Сурков О. А., Саганюк Ф. В., Мірошніченко В. Я. Досвід формування стратегічних документів США в секторі безпеки. Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, Київ. С. 6–11.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Тертичка В. В. Стратегічне управління. Інститут аналізу політики та стратегій. Київ : "К.І.С.", 2017. 932 с.
4. Володькіна М. В. Стратегический менеджмент. Київ : Знання, 2002. 149 с.
5. Ребкало В. А., Шахов В. А., Афонін Е. А. та ін. Система стримувань і противаг у сфері державноуправлінських відносин : наук.-метод. рек. НАДУ при Президентові України, Упр. орг. фундамента та приклад. дослідж., Каф. держ. політики та упр. політ. процесами. Київ : НАДУ, 2008. 70 с.
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. Київ : 2017. 129 с.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент : навч.



нос. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/1345840/>

8. Yarger, Harry R. "The Strategic Appraisal: The Key to Effective Strategy." Chapter 4 in Bartholomees, J. Boone, Jr. *Guide to National Security Issues, Volume I: Theory of War and Strategy*, Strategic Studies Institute, Carlisle, PA, 2008, pp. 51–63. С. 51–52.

9. Горбулін В. П., Качинський А. Б. *Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки*. Монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.

10. Романов В. Є., Рудік О. М., Брус Т. М. *Вступ до аналізу політики* URL: <https://www.twirpx.com/file/1763909/>.

11. Маркова В. Д. Кузнецова С.А. *Стратегический менеджмент: курс лекций*. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.

12. Савіцька Г. В. *Економічний аналіз діяльності підприємства* URL: <http://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichniy-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html>.

13. Євмешкіна О. Л. *Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в*

*Україні* : дис. ... доктора н. держ. упр. : 25.00.01. Дніпро, 2018. 436 с.

14. Строяновський В. В. *Механізми забезпечення стратегічного аналізу державного управління у сфері національної безпеки* : дис. ... канд. н. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2020. 223 с.

15. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. *Стратегічний аналіз: навч. пос.* Чернівці: ЧНУ, 2018. С. 142–157.

16. Сытник Г. П. *Государственное управление в сфере национальной безопасности : словарь-справочник / состав.: Г.П. Сытник, В.И. и др.; под общ. редакцией Г.П. Сытника*. Київ : НАДУ, 2012. 496 с.

17. Горбулін В. П., Качинський А. Б. *Системно-концептуальні засади стратегії національної безпеки України*. Київ : ДП «НВЦ «Євроатлантикінформ», 2007. 592 с.

18. Горбатюк С. *Стратегічне планування в системі забезпечення соціогуманітарної безпеки в Україні. Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 96–106.

19. Горбулін В. П. *Як перемогти Росію у війні майбутнього*. Київ : Брайт Букс, 2020. 256 с.

