

Тема 2/7. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ.

Навчальні питання:

1. Особливості функціонування Національної гвардії України.
2. Планування розвитку спроможностей в Національній гвардії України

Література

1. Закон України «Про національну безпеку України»
2. Закон України «Про оборону України».
3. Закон України «Про Національну Гвардію України» №876-VII від 13 березня 2014 року.
4. Закон України «Про правовий режим воєнного стану».
5. Закон України «Про основи національного спротиву» зі змінами від 03.08.2023 №41.
6. Указ Президента України від 23 вересня 2016 року 406/2016 "Про затвердження Положення про територіальну оборону України".
7. Указ Президента України від 14.09.2020 року "Про Стратегію національної безпеки України".
8. Указ Президента України від 21.03.21 № 121/2021 "Про Стратегію воєнної безпеки України".
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 року №855 “Про затвердження Положення про добровольчі формування територіальних громад”.
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 року № 544 “Про затвердження Типового плану запровадження та забезпечення заходів правового режиму воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях”.
11. Доктрина діяльності Національної гвардії України (ВКП НГУ 1-00).

Вступ.

Національна гвардія України – це військове формування з правоохоронними функціями, яке ефективно та дієво забезпечує безпеку громадян, суспільства та держави від зовнішніх та внутрішніх загроз у будь-якій обстановці та в будь-який час.

Сьогодні, в умовах складного та динамічного безпекового середовища, державі потрібні саме адаптивні сили безпеки та оборони, здатні ефективно взаємодіяти з національними та міжнародними партнерами в рамках протидії воєнним та гібридним загрозам найближчого майбутнього.

Унікальність Національної гвардії України полягає саме в її багатофункціональності. Це єдине формування держави з таким статусом,

яке спроможне військовими силами та методами вирішувати завдання із забезпечення громадської та державної безпеки у разі виникнення кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України, вживати поліцейських заходів при виконанні завдань з охорони громадського порядку, а також брати безпосередню участь в операціях сил оборони, виступаючи надійним резервом Збройних Сил України у відсічі і стримуванні збройної агресії проти України та ліквідації збройного конфлікту чи загрози нападу на Україну, та брати участь у виконанні завдань територіальної оборони.

Саме підрозділи новоствореної (навесні 2014 року) Національної гвардії України в один із найважчих періодів в історії незалежної України першими почали реагувати на кризові ситуації, заподіяні гібридною агресією Російської Федерації проти нашої держави.

Завдяки мужності, патріотизму та готовності до самопожертви наших військовослужбовців і добровольців, а також досвіду, рішучим діям командування Національної гвардії України було нейтралізовано загрозу захоплення державної влади не передбаченими законом збройними формуваннями в Харківській та на півдні Донецької областей, а також забезпечено можливість розгортання Збройних Сил України і їх підтримку при виконанні бойових завдань. Спільними зусиллями всіх складових сектору безпеки і оборони та громадянського суспільства наступ російських військ було зупинено.

Тенденції загострення існуючих та поява нових типів загроз вимагають від Національної гвардії України спрямовувати зусилля на забезпечення подальшого розвитку. Національна гвардія України зразка 2035 року стане професійним, мобільним, швидкореагуючим на будь-які зміни безпекового середовища військовим формуванням із розширеними правоохоронними функціями, що ефективно та дієво забезпечує державну безпеку, успішно взаємодіє з іншими складовими сектору безпеки і оборони на засадах взаємосумісності та є надійним партнером.

Візія Національної гвардії України є першою спробою окреслити своє майбутнє, реалізувати стратегічну ідею та підходи до її впровадження впродовж найближчих 15 років. Відновлення територіальної цілісності держави, європейський та євроатлантичний курс держави, підтвердження європейської ідентичності Українського народу визначили пріоритетні завдання розвитку та знайшли своє відображення у Візії Національної гвардії України.

Метою Візії є вироблення раціональних шляхів нарощування спроможностей Національної гвардії України, що забезпечить державі швидке та ефективне реагування на загрози національній безпеці і створить передумови для подальшого сталого розвитку суспільства та держави.

1. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ.

Функціонування системи — це сукупність процесів, що завдяки внутрішнім та зовнішнім зв'язкам забезпечують існування та розвиток системи в часі.

Основою функціонування Національної гвардії України є нормативно-правові акти, акти нормативно-технічного характеру України, а також нормативно-правові акти ЦОВВ, яким Законами України делеговані повноваження на видання таких актів, що стосуються діяльності НГУ (приклад: повітряний кодекс).

Правові засади діяльності Національної гвардії України

Національна гвардія України у своїй діяльності керується Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, а також виданими відповідно до них нормативно-правовими актами Міністерства внутрішніх справ України, іншими нормативно-правовими актами.

У своїй діяльності Національна гвардія України керується:

- Конституцією України;
- Кодексами України – 20
- Законами України – 74
- Указами Президента України – 55
- Постановами Кабінету Міністрів України – 150
- Розпорядженнями Кабінету Міністрів України - 10
- Наказами Міністерства внутрішніх справ – 124
- Наказами Міністра оборони України, які застосовуються для виконання статті 6 Закону про НГУ

Довідково

Стаття 6¹. Повноваження Міністра оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України щодо Національної гвардії України

1. Міністр оборони України:

1) спільно з Міністром внутрішніх справ України визначає порядок забезпечення органів військового управління, з'єднань і військових частин Національної гвардії України, які в особливий період підпорядковуються органам військового управління Збройних Сил України;

2) затверджує єдині вимоги щодо якісних характеристик військового озброєння і військової техніки та розрахункову кількість основних видів номенклатури озброєння і

військової (спеціальної) техніки, необхідних для оснащення Збройних Сил України та Національної гвардії України, згідно з визначеними потребами та пріоритетами;

3) організовує розроблення єдиних для Збройних Сил України та Національної гвардії України технічних регламентів у сфері військового озброєння і військової техніки;

4) організовує у межах компетенції комплектування Національної гвардії України військовослужбовцями, які проходять строкову військову службу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб офіцерського складу;

5) організовує участь у забезпеченні мобілізації та демобілізації в Національній гвардії України;

6) погоджує тактико-технічні (технічні) завдання на виконання дослідно-конструкторських робіт з розроблення нових зразків озброєння, військової (спеціальної) техніки та військової зброї, їх складових частин, а також модернізації зазначених зразків для потреб Національної гвардії України;

7) здійснює інші повноваження у сфері оборони держави, передбачені законом.

2. Головнокомандувач Збройних Сил України:

1) узгоджує програми розвитку Національної гвардії України в частині, що стосується оборони держави, а також плани підготовки її органів військового управління, з'єднань і військових частин, призначених для підпорядкування органам військового управління Збройних Сил України в особливий період та виконання завдань територіальної оборони;

2) організовує участь у забезпеченні мобілізації та демобілізації в Національній гвардії України;

3) організовує методологічне, методичне та наукове забезпечення мобілізаційної підготовки Національної гвардії України.

3. З введенням воєнного стану Національна гвардія України для виконання завдань з оборони держави приводиться в готовність до виконання завдань за призначенням і підпорядковується Головнокомандувачу Збройних Сил України, крім військових частин (підрозділів), які здійснюють конвоювання та охорону дипломатичних представництв.

Висновок з 2-го питання: Створена законодавча база дозволяє виконувати завдання за призначенням НГУ.

Основні проблеми функціонування НГУ

Проблема 1 "Порядок передачі сил та засобів НГУ в оперативне підпорядкування керівникам угруповань ЗСУ"

Зі змісту планувальних оперативних документів випливає, що військові частини Національної гвардії, які залучатимуться до складу угруповань військ (сил), можуть передаватися як в пунктах постійної дислокації, в

районах (на об'єктах) виконання бойових завдань, так і у визначених районах.

Однак на цей час механізм передачі (у тому числі з урахуванням переміщення у разі його необхідності) не визначений. Не розподілені повноваження органів управління щодо права видання таких директивних чи розпорядчих документів. Залишаються невизначеними граничні терміни проведення заходів.

До речі, потребує унормування не тільки безпосередньо методика передачі в оперативне підпорядкування Збройних Сил України озброєння, військової техніки та МТЗ військових частин Національної гвардії, але й **порядок та організація** їх постачання, поповнення втрат та витрат в ході виконання бойових завдань.

Проблема 2 "Планування застосування частин НГУ в оперативному підпорядкуванні ЗСУ без врахування їх реальних можливостей та специфіки службового призначення"

Наступною проблемою є нехтування бойовими спроможностями, специфікою призначення частин Національної гвардії та їх організаційно-штатною структурою при плануванні їх застосування у складі відповідних угруповань військ (сил). Командувачі відповідних угруповань військ (сил) Збройних Сил України застосовують всі без винятку військові частини гвардії виключно як загальновійськові (механізовані, мотопіхотні). Звичайно є очевидним, що основна увага командувачів в смугах (зонах) відповідальності угруповань військ (сил) зосереджується на веденні бойових дій. Натомість необхідно приділяти увагу питанням забезпечення охорони та оборони важливих державних об'єктів, протидії діям НЗФ, ДРГ противника, рухів опору на підконтрольній державі території, забезпечення громадського порядку та громадської безпеки в населених пунктах, які потрапляють в зону проведення бойових дій тощо.

Проблема 3 "Залишення поза уваги необхідності залучення значного обсягу сил для забезпечення відновлення державної влади та правопорядку на звільнених територіях"

Окремо хотілось би зупинитись на застосуванні сил і засобів в ході виконання завдань в умовах забезпечення правового режиму воєнного стану та відновлення державної влади на звільнених територіях. Це великий обсяг заходів, що доведеться організовувати і проводити правоохоронним органами із залученням значних сил. Нажаль, аспекти створення «ешелону відновлення державної влади та ліквідації антидержавних незаконних озброєних формувань та ворожого підпілля» також залишаються ще без належного розгляду. Досвід років протидії гібридній агресії та досвід проведених навчань свідчить що успішні спроби дестабілізувати суспільно-політичну обстановку з боку противника можуть бути не менш болючими та витратними для держави ніж безпосередні бойові дії на передньому краї.

Військові частини і підрозділи з охорони громадського порядку Національної гвардії (у взаємодії з підрозділами Служби безпеки (у тому числі контррозвідки), Військової служби правопорядку у Збройних Силах, зведеними загонами органів Національної поліції та військово-цивільними адміністраціями), **більш придатні ефективно вирішувати** такі завдання як:

забезпечення умов для відновлення надійного функціонування органів державної влади (органів військового управління), проведення стратегічного (оперативного) розгортання військ (сил);

боротьба з озброєними формуваннями агресора, антидержавними незаконно утвореними озброєними формуваннями (рухами опору, підпіллям), виявлення місць зберігання зброї, боєприпасів, вибухових речовин та недопущення дестабілізації обстановки в тилівій смузі угруповань військ (сил);

охорона та оборона важливих об'єктів і комунікацій на звільнених територіях;

підтримання правового режиму воєнного стану в звільнених населених пунктах (забезпечення комендантської години, проведення обмежувальних заходів та профілактичних заходів тощо).

Проблема 4 " Низька ефективність функціонування єдиної державної системи запобігання, реагування і припинення терористичних актів "

Практика проведення АТО(ООС), виконання завдань під час відсічі широкомасштабної агресії, на жаль, висвітлили ще одну проблему. Це низька ефективність функціонування єдиної державної системи запобігання, реагування і припинення терористичних актів.

Сутність проблеми полягає у нормативній неврегульованості організації взаємодії та порядку взаємного інформування різних відомств для своєчасного виявлення та запобігання діяльності та організації боротьби з диверсійно-розвідувальними силами противника. Крім того, протидиверсійна (контрдиверсійна) боротьба на цей час, на жаль, здійснюється переважно по факту вчинення терористичних актів, диверсій ДРГ та протиправних дій НЗФ.

Проблема 5 "Проблеми зі сфери оперативного обладнання територій де передбачається ведення бойових дій"

На цей час не вирішеними залишається ряд питань, які суттєво можуть вплинути на порядок проведення операцій угруповань військ (сил) в смугах (зонах) їх відповідальності. Зокрема щодо:

визначення порядку евакуації об'єктів національної економіки (*нове місце дислокації, маршрути евакуації, сили і засоби, що залучаються*), або порядку виведення з ладу (*знищення*) зазначених об'єктів у разі виникнення

загрози їх захоплення (*захоплення противником території, де розташовані ВДО*);

узгодження дій (*розробка погоджених планів*) адміністрації важливих об'єктів державного значення та військових частин, що їх охороняють (*обороняють*) в умовах особливого періоду у разі загрози захоплення противником території, на якій знаходяться ці об'єкти.

Особливо гострими з цього приводу є питання:

- організації спільних дій персоналу АЕС та військових частин при загрозі захоплення противником територій, на яких розташовані АЕС;
- визначення завдань та механізму повноважень Міністерства юстиції, МВС, Міністерства інфраструктури під час здійснення обов'язкової евакуації вглиб території України осіб, що утримуються в місцях позбавлення волі, розташованих у місцевості наближеній до районів ведення бойових дій.

Довідково:

Постановою Кабінету Міністрів України від 22.07.2015 № 544 визначений нереальний термін виконання заходів з евакуації - не більше 10 діб.

2. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Планування розвитку спроможностей здійснюється для забезпечення максимальної ефективності використання обмежених ресурсів держави під час процесів досягнення здатностей НГУ виконувати службово-бойові (бойові) завдання в рамках покладених на неї законодавством функцій, а також брати участь у міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки [1-2].

Основними завданнями планування розвитку спроможностей в НГУ є:

- а)** визначення впливу безпекового середовища та положень стратегічних документів держави на вимоги до спроможностей;
- б)** програмування розвитку спроможностей;
- в)** бюджетування та управління ресурсами;
- г)** виконання заходів розвитку.

Під час визначення впливу безпекового середовища та вимог положень стратегічних документів держави на вимоги до спроможностей в НГУ здійснюється аналіз сукупності чинників, що характеризують прогнозовані умови функціонування, визначені законодавством держави компетенції, а також виклики та загрози, яким НГУ має протидіяти для забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки України. Результати такого аналізу застосовуються для синтезу (уточнення) описових документів, що визначають завдання та здатності НГУ їх виконувати, а також відповідність

якісного стану зазначених здатностей стану безпекового середовища [1-4]. У рамках цих процесів синтезу (уточнення) здійснюється:

- а) визначення (уточнення) переліку завдань за призначенням, що виконуються чи будуть виконуватися в НГУ;
 - б) оцінювання спроможностей до виконання завдань за призначенням;
 - в) визначення переліку наявних спроможностей та їх носіїв;
 - г) визначення переліку необхідних спроможностей;
 - д) визначення переліку надлишкових спроможностей;
 - е) планування ресурсів, необхідних для забезпечення спроможностей;
 - ж) формування перспективної моделі (структури і складу) НГУ, здатної забезпечити реагування на виклики та загрози майбутнього безпекового середовища;
- з) управління ризиками у сфері планування розвитку в НГУ.

Визначення переліку завдань за призначенням здійснюється згідно з положеннями законодавства, що визначають функції та завдання НГУ. Завдання, що виконуватимуться НГУ, визначаються відповідно до викликів та загроз безпекового середовища та тенденцій його змін у середньо- та довгостроковій перспективах. Завдання за призначенням об'єднуються за напрямками діяльності у функціональні групи та утворюють Перелік типових завдань НГУ.

Оцінювання спроможностей в НГУ до виконання поточних та перспективних завдань із забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки України – це процес визначення вимог, умов і стандартів, необхідних для досягнення спроможностей, пов'язаних із ними недоліків (прогалин) та розроблення рішень щодо їх усунення у спроможностях або зменшення їх впливу.

Оцінювання спроможностей зосереджується на пошуку можливих нематеріальних рішень для усунення (зменшення впливу) недоліків у спроможностях, а за неможливості вирішити проблему (недолік) за допомогою нематеріальних рішень здійснюється пошук можливих матеріальних рішень (закупівля та модернізація ОВТ, побудова нової (відновлення наявної) інфраструктури, відновлення (поповнення) запасів матеріально-технічних засобів тощо).

Визначення переліку наявних спроможностей та їх носіїв ґрунтується на підході, що припускає можливість виконання кожного із завдань, яке міститься в Переліку типових завдань НГУ, за допомогою спроможності або комбінації (комбінацій) спроможностей.

Спроможності, аналогічно до типових завдань, об'єднуються за напрямками діяльності у функціональні групи та систематизуються у формі Каталогу спроможностей НГУ.

Сукупність носіїв спроможностей НГУ, тобто перелік типових організаційних структур (органів управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ, організацій, підрозділів тощо),

окремих засобів або систем, які забезпечують досягнення встановлених вимог до спроможностей, утворюють Каталог носіїв спроможностей НГУ.

Визначення переліку необхідних спроможностей, які відповідатимуть поточним та перспективним потребам НГУ з урахуванням ресурсних можливостей держави, здійснюється суб'єктами планування розвитку.

При цьому враховуються ймовірні сценарії виникнення та розвитку ситуацій безпекового чи воєнного характеру на середньо- та довгострокову перспективу, варіанти застосування сил безпеки й оборони та перелік завдань за сценаріями.

Результатом цього процесу є сукупність спроможностей, які надаються в розпорядження відповідного командира (начальника) у визначений час та у визначеному місці, для виконання завдань у певних умовах середовища з метою досягнення необхідного результату (ефекту).

Визначення переліку надлишкових спроможностей здійснюється в процесі порівняння необхідних та наявних спроможностей для визначення надлишкових спроможностей, застосування яких не спрямоване на виконання жодного із завдань, а також тих, застосування яких у подальшому є неможливим або недоцільним. Зазначений перелік застосовується для вивільнення відповідних ресурсів та подальшої оптимізації сукупності спроможностей за критеріями максимальної дієвості забезпечення виконання завдань за призначенням та максимальної ефективності розподілу та витрат ресурсів держави.

Планування ресурсів, необхідних для забезпечення спроможностей, здійснюється шляхом визначення відповідних потреб на середньо- та довгострокову перспективу, а також оцінювання обсягів ресурсів, необхідних для утримання наявних спроможностей. Оцінені потреби та результати аналізу наявних і прогнозів щодо перспектив отримання додаткових ресурсів визначають перелік необхідних спроможностей до виконання завдань за призначенням для максимального збалансування їх вартості утримання (набуття) з фінансово-економічними можливостями держави в рамках бюджетного процесу та управління ресурсами. Крім того, здійснюється визначення потреби у додаткових фінансових ресурсах для забезпечення розвитку спроможностей, що є важливими для досягнення необхідного результату (ефекту) у протидії викликам чи загрозам національній безпеці держави та потребують створення (розвитку) чи утримання у пріоритетному порядку. Узагальнення результатів планування ресурсів, потрібних для забезпечення спроможностей, включає в себе також оцінювання ризиків, пов'язаних із ресурсним забезпеченням, та визначення шляхів їх зменшення.

Формування перспективної моделі (структури і складу) НГУ здійснюється на основі визначеного (уточненого) переліку необхідних спроможностей та з урахуванням розрахунків ресурсних потреб і визначених альтернативних шляхів досягнення мінімально-необхідного рівня виконання завдань за призначенням.

Для забезпечення дієвості процесів управління ризиками у сфері планування розвитку уповноваженим підрозділом з планування розвитку

щороку здійснюється аналіз безпекового середовища. Визначені оцінки тенденцій змін безпекового середовища застосовуються для уточнення переліку ризиків у сфері планування розвитку в НГУ, а також ідентифікації планувальних припущень, що застосовувалися в попередньому періоді планування і за визначеними тенденціями змін безпекового середовища більше не можуть бути застосовані в процесах планування розвитку.

Управління ризиками у сфері планування розвитку в НГУ передбачає їх зменшення за рахунок високого рівня ефективності процесів планування, підготовки до реалізації, успішного виконання та неупередженого оцінювання отриманих результатів розвитку. Ефективність процесів планування ґрунтується на спрямованості, послідовності, ініціативності та зваженості, що застосовуються під час визначення цілей, пріоритетів, завдань та заходів розвитку за умов обмеженого ресурсного забезпечення. Діяльність із мінімізації ризиків у сфері планування розвитку забезпечується визначенням досяжних цілей та застосуванням всеохоплюючого підходу до всебічного забезпечення процесів їх досягнення.

Програмування розвитку спроможностей здійснюється суб'єктами планування розвитку шляхом розроблення планів розвитку спроможностей, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей та бажаного кінцевого стану розвитку за методологією програмно-проектного менеджменту.

У рамках цієї методології розвиток кожної спроможності розглядається як результат інтеграції процесів розвитку її базових компонентів (DOTMLPFI), які утворюють комплекс проєктів (програму). Такими компонентами згідно з методологією НАТО з планування на основі спроможностей є [1-2]:

- доктринальна та нормативна база (*en. Doctrine*);
- організаційно-штатна структура (*en. Organization*);
- підготовка (*en. Training*);
- ресурсне забезпечення (*en. Materiel*);
- якість управління та освіта (*en. Leadership*);
- особовий склад (*en. Personnel*);
- військова інфраструктура (*en. Facilities*);
- сумісність (*en. Interoperability*).

Планування розвитку доктринальної та нормативної бази здійснюється для забезпечення створення необхідних концепцій, настанов, засад застосування, стандартних операційних процедур та інших керівних документів, що визначають методи та способи виконання службово-бойових завдань із застосуванням конкретної спроможності чи їх поєднання.

Планування розвитку та оптимізації організаційно-штатних структур здійснюється для забезпечення максимальної ефективності виконання завдань наявними силами та засобами, які створюють відповідну спроможність із урахуванням витрат на утримання особового складу (персоналу).

Планування розвитку процесів підготовки спрямоване на забезпечення безперервного та ефективного набуття умінь, навичок та компетенцій відповідних сил і засобів, військових організаційних структур та органів управління.

Планування ресурсного забезпечення розвитку спроможностей здійснюється для набуття необхідного рівня забезпеченості носіїв відповідних спроможностей необхідним ОВТ, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами.

Планування підвищення якості управління та освіти здійснюється на засадах, що визначаються доктринальними документами НГУ з організації підготовки.

Планування заходів кадрового менеджменту та управління персоналом здійснюється для забезпечення військових організаційних структур НГУ кваліфікованим та мотивованим особовим складом на засадах гендерної рівності військовослужбовців.

Планування розвитку військової інфраструктури спрямоване на забезпечення розміщення, функціонування та захисту особового складу, підрозділів, баз забезпечення, військових містечок, медичних закладів та аеродромів НГУ.

Планування розвитку сумісності забезпечує нарощування здатностей військових організаційних структур НГУ чи предметів постачання (частин обладнання, матеріалів) до функціонування в одній системі (у складі сил безпеки й оборони), а також багатонаціональних об'єднаних сил європейських і євроатлантичних структур колективної безпеки, або в середовищі без взаємного втручання.

Виконання основних завдань програмування розвитку в НГУ забезпечує необхідну деталізацію змісту завдань розвитку за кожним базовим компонентом спроможності, показників їх виконання з визначенням переліку, послідовності їх опрацювання, заходів, які необхідно провести, відведеного часу та встановлює ефективний розподіл ресурсів між суб'єктами планування розвитку за критерієм мінімуму витрат ресурсів держави для гарантованого виконання покладених завдань та функцій НГУ.

Бюджетування та управління ресурсами спрямоване на виконання завдань розвитку в НГУ на короткострокову перспективу з урахуванням процедур і термінів бюджетного процесу в Україні.

Організація та координація процесів визначення потреб у ресурсному забезпеченні на розвиток спроможностей здійснюється уповноваженим підрозділом з планування розвитку для суб'єктів планування розвитку з метою визначення обсягів необхідних ресурсів як матеріальних, так і нематеріальних, інвестицій у розвиток та утримання інфраструктури, а також необхідних експлуатаційних витрат. При цьому фінансування розвитку здійснюється за рахунок асигнувань, передбачених на утримання НГУ Державним бюджетом України та інших джерел, не заборонених законодавством.

Виконання заходів розвитку в рамках методології програмно-проектного менеджменту забезпечується шляхом:

- а)** управління програмою (проєктами) розвитку спроможностей;
- б)** моніторингу і контролю виконання програми (проєктів);
- в)** управління ризиками виконання програми (проєктів).

Управління програмою (проєктами) розвитку спроможностей – це здійснення координації та взаємодії діяльності суб'єктів планування розвитку в рамках процесів управління програмою (проєктами).

Процес управління програмою (проєктами) складається з п'яти етапів:

а) ініціювання, яке є підготовчим етапом і передбачає формування цілей і критеріїв їх досягнення, встановлення обмежень та базових вимог до проєкту, призначення керівництва проєкту, визначення заінтересованих сторін та учасників проєктів із розподілом повноважень і відповідальності;

б) планування, під час якого визначається зміст проєкту, необхідні ресурси (матеріальні та нематеріальні), а також послідовність дій для досягнення цілей проєкту;

в) виконання, що передбачає безпосереднє проведення запланованих заходів;

г) моніторинг і контроль виконання програми (проєктів), що передбачає здійснення оцінки та аналізу поточного стану реалізації визначених цілей, забезпечення виконання запланованих заходів у визначені строки, досягнення визначених критеріїв (якісних та кількісних оцінок відповідності здатностей до виконання завдань встановленим вимогам) у визначені строки, забезпечення ефективного розподілу виділених на розвиток ресурсів та їх економного використання;

д) завершення, що передбачає досягнення цілей програми (проєкту), узагальнення отриманих результатів та оформлення звіту про її завершення.

Управління ризиками виконання програми (проєктів) розвитку – це процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику. В його основу покладається систематичне визначення чинників/подій, які можуть вплинути на досягнення цілей програми (проєктів) та їх подальше виконання, з метою зниження їх відповідного впливу до прийняттого рівня.

НГУ здійснює розвиток спроможностей за чотирма основними напрямками: інституційні, оперативні (бойові, спеціальні), забезпечення готовності та забезпечення діяльності [7].

Розвиток інституційних спроможностей здійснюється для забезпечення генерування і застосування підрозділів НГУ та полягає в удосконаленні здатностей забезпечувати реалізацію державної політики з питань національної безпеки, виконувати функції планування, організації, керівництва, моніторингу і контролю за всіма напрямками службово-бойової діяльності НГУ.

Розвиток оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей здійснюється для забезпечення оперативного та ефективного реагування на загрози громадській, державній та воєнній безпеці України, захисту життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина від протиправних посягань, надзвичайних ситуацій, які створюють загрозу спричинення шкоди життю, здоров'ю та майну значної кількості осіб.

Розвиток спроможностей із забезпечення готовності до виконання завдань за призначенням здійснюється для генерування професійних, мотивованих, які мають високі лідерські якості, сил, що ефективно виконують службово-бойові завдання.

Розвиток спроможностей із забезпечення діяльності здійснюється для підвищення ефективності системи логістичного забезпечення та постачання як у мирний час, так і в особливий період шляхом запровадження уніфікованого з іншими складовими сектору безпеки і оборони алгоритму комплексного постачання, впровадження сучасних систем і технологій всебічного забезпечення діяльності НГУ, автоматизації процесів управління життєвим циклом зразків ОВТ й об'єктів військової інфраструктури та кодифікації предметів постачання.

Розвиток спроможностей зазначених напрямків здійснюється одночасно (паралельно) у часі, а їх результати формують, підтримують та зосереджують зусилля НГУ в напрямку досягнення визначеного бажаного кінцевого стану розвитку за рахунок ефективного та дієвого поєднання шляхів і засобів розвитку її спроможностей згідно з визначеними пріоритетами.

Розвиток інституційних спроможностей здійснюється головним органом військового управління НГУ – Головним управлінням НГУ, для забезпечення системного та сталого розвитку (утримання) оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей, а також спроможностей із забезпечення готовності та забезпечення діяльності.

Вирішальним є напрямок розвитку оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей. При цьому розвиток інституційних спроможностей та спроможностей із забезпечення готовності є його формуючими напрямками, а розвиток спроможностей із забезпечення діяльності – підтримуючим напрямком.

Координація та взаємодія в рамках процесів планування розвитку в Національній гвардії України.

Планування розвитку в НГУ здійснюється із застосуванням всеохоплюючого підходу до розвитку спроможностей за всіма їх компонентами шляхом поєднання зусиль усіх суб'єктів планування розвитку НГУ [2].

Уповноважений підрозділ з планування розвитку Головного управління НГУ координує діяльність інших суб'єктів планування для забезпечення

ефективного та дієвого поєднання зусиль щодо досягнення мети і цілей розвитку НГУ.

Високий рівень ефективності процесів планування розвитку забезпечується шляхом координування діяльності відповідних суб'єктів планування розвитку в НГУ уповноваженим підрозділом з планування розвитку Головного управління НГУ. Взаємодія зацікавлених сторін, ефективна та дієва координація процесів планування розвитку забезпечуються дотриманням таких

принципів:

- а) єдність зусиль;
- б) зосередження зусиль;
- в) економія ресурсів та зусиль;
- г) свобода дій;
- д) досяжність цілей та вимірюваність результатів виконання;
- е) адаптивність;
- є) простота.

Єдність зусиль визначає необхідність спрямування усіх сил, засобів та ресурсів на досягнення визначеної мети розвитку в НГУ, досягає цього шляхом застосування принципу єдності командування та всебічним забезпеченням заходів безпосереднього військового керівництва.

Зосередження зусиль означає, що виділені на розвиток в НГУ ресурси держави та зусилля особового складу мають бути спрямовані на набуття спроможностей, що мають найвищий пріоритет, який визначається поточним і майбутнім безпековим середовищем держави.

Економія ресурсів та зусиль визначає порядок їх розподілу між пріоритетними напрямками розвитку для забезпечення максимального рівня бойового потенціалу НГУ.

Свобода дій під час визначення завдань і заходів розвитку полягає у застосуванні особовим складом розумної ініціативи в межах мети та умов бажаного кінцевого стану розвитку, а також встановлених ресурсних призначень та компетенцій за напрямками діяльності.

Досяжність цілей та вимірюваність результатів виконання заходів розвитку полягає у визначенні цілей, що за допомогою поєднання принципів єдності та зосередження зусиль, економії ресурсів та свободи дій забезпечуватимуть безперервний і прозорий процес розвитку, динаміка якого оцінюється зрозумілими кількісними чи якісними показниками виконання (досягнення).

Планування розвитку в НГУ має бути адаптивним до невизначеності безпекового середовища, наявних чи потенційних викликів і загроз громадській, державній і воєнній безпеці України.

Прості та чіткі плани, створені на основі досяжних у визначеній часовій перспективі цілей, вимірюваність результатів виконання заходів розвитку забезпечують необхідну економію ресурсів та зусиль особового складу під час досягнення умов бажаного кінцевого стану розвитку в НГУ.

Принципи координації та взаємодії під час планування розвитку є основою формування відповідних завдань, які покладені на суб'єкти розвитку відповідними нормативно-правовими актами та керівними документами з планування розвитку НГУ.

Міжнародне співробітництво під час планування розвитку в НГУ спрямовується на поглиблення співпраці зі світовими, європейськими, євроатлантичними та регіональними структурами колективної безпеки для забезпечення сумісності НГУ з військовими формуваннями відповідних структур. Залучення міжнародних експертів (радників), іноземних (неурядових) організацій тощо створює необхідні передумови для забезпечення прозорості та відкритості процесів планування розвитку в НГУ, запровадження європейських та євроатлантичних цінностей та всебічної підтримки міжнародними інституціями розвитку спроможностей НГУ.

Усі роботи з планування розвитку здійснюються з дотриманням вимог законодавства України у сфері охорони державної таємниці.

Документи планування розвитку в Національній гвардії України

Процеси планування розвитку в НГУ здійснюються на основі вихідних даних для планування на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективи. Документи середньострокового та короткострокового планування деталізують шляхи та засоби досягнення мети, бажаного кінцевого стану і цілей розвитку в рамках пріоритетів та напрямків, визначених у довгостроковому документі планування розвитку в НГУ.

Вихідними даними для планування розвитку в НГУ є:

- а)** законодавство у сферах національної безпеки та оборони держави;
- б)** Стратегія національної безпеки України;
- в)** Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України;
- г)** Стратегія воєнної безпеки України;
- д)** Стратегічний оборонний бюлетень України;
- е)** результати фундаментальних та прикладних досліджень за напрямками діяльності;
- ж)** досвід застосування НГУ під час забезпечення громадської й державної безпеки, а також у складі об'єднаних сил у бойових діях під час відсічі і стримування збройної агресії і міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки;
- з)** поточний стан розвитку форм і способів ведення збройної боротьби;
- і)** орієнтовні прогностичні показники можливостей держави у задоволенні потреб НГУ людськими, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами (показники виробництва ОВТ підприємствами національного оборонно-промислового комплексу, можливості оборонних закупівель за кордоном, виробництва в кооперації, лізингу та інших форм військово-технічного співробітництва).

На основі вихідних даних планування розвитку здійснюється розроблення документа довгострокового планування НГУ – Візії

Національної гвардії України (далі – Візії), який визначає стратегічний підхід до розвитку НГУ, пріоритети та етапи розвитку спроможностей, необхідних у майбутньому для забезпечення громадської, державної та воєнної безпеки держави в умовах поточного та майбутнього безпекового середовища [7].

З метою реалізації довгострокового документа планування (Візії) розробляється документ середньострокового планування – Дорожня карта розвитку НГУ (далі – Дорожня карта). На основі всеохоплюючого підходу до планування процесів розвитку спроможностей у рамках цього документа визначається система ідей та поглядів на вирішення проблемних питань, пов'язаних з обмеженим ресурсним забезпеченням для здійснення середньострокового планування розвитку в НГУ.

Для уточнення поточних пріоритетів розвитку та синхронізації процесів планування розвитку на середньострокову перспективу із бюджетним процесом розробляється Директива командувача Національної гвардії України «Про завдання у наступному році та перспективні напрямки діяльності на два наступні роки» (далі – Директива).

Директива є документом короткострокового планування розвитку, що визначає порядок виконання завдань розвитку спроможностей у кожному календарному році з перспективою на два наступні з урахуванням наявного ресурсного забезпечення.

Візія, Дорожня карта та Директива утворюють узгоджений та всеохоплюючий комплекс документів усіх рівнів планування і спрямовують сталий, безперервний, ефективний та дієвий розвиток спроможностей НГУ для забезпечення громадської, державної і воєнної безпеки, а також участі в міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки.

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Процеси розвитку забезпечують набуття спроможностей НГУ відповідно до встановлених мети розвитку, цілей (стратегічних, оперативних), пріоритетів, наявним обмеженням та ресурсам шляхами, що забезпечують зменшення ризиків, пов'язаних із виконанням завдань розвитку.

Поєднання зусиль особового складу, ресурсних можливостей держави, експертно-дорадчої допомоги міжнародних партнерів створює міцний фундамент безперервного розвитку НГУ на шляху забезпечення миру, державної та громадської безпеки і порядку як у державі, так і в Європі та світі.