

## ЗАСТОСУВАННЯ ФОРСАЙТУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ВОЄННИХ ДІЯХ

### APPLICATION OF FORESIGHT TO DETERMINE STRATEGIC PRINCIPLES OF STATE ADMINISTRATION IN MODERN MILITARY ACTIONS

Стаття присвячена дослідженню нових поглядів на аналіз ситуації безпеки країни в умовах військового стану. У ній розглянуто стратегічні принципи побудови плану безпеки країни та основні засади військового форсайту. Особлива увага приділяється становленню безпекового форсайту та особливостям його застосування в сучасних умовах.

Виявлено адміністративні проблеми, які значно ускладнюють та гальмують процес впровадження стратегічних розробок майбутньої моделі безпеки країни у сфері оборони та військових дій. Ці проблеми включають недостатню координацію між різними відомствами та тривалі процедури прийняття рішень, що не завжди відповідають дійсності. Крім того, існує проблема неефективного використання ресурсів, що також впливає на швидкість і якість реалізації стратегічних ініціатив. Таким чином, необхідно здійснити комплексну реформу адміністративних процедур і підходів, щоб забезпечити ефективне впровадження новітніх розробок та підвищити загальну обороноздатність країни.

У процесі дослідження визначаються перспективні напрями розвитку принципів державного управління безпекою суспільства. Особливу увагу приділено проривним технологіям в обороні та військових діях, а також перспективним спеціальностям і компетенціям, що залишаються актуальними та потребують забезпечення для ефективного функціонування. Зокрема, обговорюються інноваційні підходи до підготовки фахівців, розвиток сучасних військових технологій та інтеграція нових методів управління у військовій сфері.

У статті розглянуто нові погляди на сучасну ситуацію безпеки країни в умовах військового стану, зокрема стратегічні принципи побудови плану безпеки та основні засади військового форсайту. Особлива увага приділяється становленню безпекового форсайту та його застосуванню в сучасних умовах. Виявлено адміністративні проблеми, які значно ускладнюють та гальмують процес впровадження стратегічних розробок у сфері оборони та військових дій, такі як недостатня координація між відомствами, бюрократичні перепони та тривалі процедури прийняття рішень. Стаття також визначає перспективні напрями розвитку принципів державного управління безпекою суспільства, акцентуючи увагу на проривних технологіях в обороні, військових діях та необхідних спеціальностях і компетенціях для ефективного функціонування цієї системи.

**Ключові слова:** форсайт воєнних дій, стратегічні принципи державного управління, прогнозування у державному управлінні; про-

гнозування операцій; національна безпека, воєнна операція.

The article is devoted to the study of new views on the current security situation in the country under martial law. The strategic principles of building a country's security plan and the basic principles of military foresight are considered. Particular attention is paid to the development of security foresight and the peculiarities of its application in modern conditions.

The author identifies administrative problems that significantly complicate and slow down the process of implementing strategic developments of the future security model of the country in the field of defense and military operations. These problems include insufficient coordination between different agencies, bureaucratic obstacles and lengthy decision-making procedures that make it difficult to respond quickly to modern security challenges. In addition, there is the problem of inefficient use of resources, which also affects the speed and quality of implementation of strategic initiatives. Thus, it is necessary to implement a comprehensive reform of administrative procedures and approaches to ensure the effective implementation of the latest developments and increase the overall defense capability of the country.

The study identifies promising areas for the development of the principles of public administration of public security. Particular attention is paid to breakthrough technologies in defense and military operations, as well as promising specialties and competencies that remain relevant and need to be ensured for effective functioning. In particular, innovative approaches to training specialists, development of modern military technologies and integration of new methods of management in the military sphere are discussed.

The article examines new views on the current security situation of the country under martial law, including the strategic principles of building a security plan and the basic principles of military foresight. Particular attention is paid to the development of security foresight and its application in modern conditions. The author identifies administrative problems that significantly complicate and slow down the process of implementing strategic developments in the field of defense and military operations, such as insufficient coordination between agencies, bureaucratic obstacles and lengthy decision-making procedures. The article also identifies promising directions for the development of the principles of public administration of the security of society, focusing on breakthrough technologies in defense, military operations and the necessary specialties and competencies for the effective functioning of this system.

**Key words:** foresight of military operations, strategic principles of public administration, national security, military operation.

УДК 355:4  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.34>

**Лисенко С.О.**

доктор юридичних наук, професор,  
ПрАТ «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія  
управління персоналом»,  
директор Інституту безпеки,  
м. Київ, Україна,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7050-5536>.

**Обґрунтування актуальності обраної теми.** Дана публікація формує майбутній вигляд стратегічних принципів державного

управління сектором оборони, безпеки, військової компанії чи ділянки воєнних дій, під час розгляду стандартних процедур, особливо

- у воєнний час. Саме за допомогою форсайту можна визначити шляхи розвитку воєнної операції чи оборони країни на десятиліття вперед.

Актуальність теми визначає стратегічні принципи державного управління та планування, що складаються з двох сценаріїв, а саме: базового та розширеного, які дозволять досягти поставлених результатів. Базовий сценарій передбачає мінімально необхідні кроки та ресурси для досягнення основних цілей, таких як забезпечення стабільності та безпеки. Цей підхід орієнтований на підтримку поточного стану, з акцентом на адаптацію до нових викликів і ризиків без значних змін у структурі та методах управління. Розширений сценарій, навпаки, включає більш амбітні цілі та передбачає інноваційні рішення, які можуть кардинально змінити наявні системи та процеси. Він враховує довгострокові перспективи та можливості, які можуть виникнути завдяки новим технологіям та підходам.

**Метою статті** є обґрунтування нового підходу до визначення стратегічних принципів державного управління сучасною безпекою країни в умовах військового стану та оцінки перспектив розвитку воєнних дій.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні багатьом доводиться звикати до думки, що невизначеність та нестабільність воєнного життя – це українська норма. Але це не означає, що майбутнє воєнних дій хоч якось неможливо передбачити.

Враховуючи невизначеність та багатовекторність майбутнього на війні, можна намагатися скласти найкращі сценарії і слідувати їм. Допомогти в цьому може професійна методика форсайту та кілька простих технік, які варто затвердити в галузевих інструкціях та інших адміністративних актах.

Форсайт воєнних дій - це систематична, обґрунтована оцінка перспектив розвитку воєнних дій. В рамках форсайту розглядаються глобальні переможні напрямки та внутрішні можливості, а також залучаються усі зацікавлені сторони, які формують це майбутнє [1]. Запровадження форсайту стратегічних принципів державного управління безпеки в Україні на адміністративному рівні може бути корисним політикам, військовим начальникам, економістам і навіть простим громадянам. Основні засади форсайту поки не затверджені в підзаконних нормативних актах підрозділів оборони, але слід заздалегідь вивчити дану технологію для подальшого використання та запровадження у вигляді безпосередньо інструкцій та наказів.

Насамперед, для цієї діяльності важливо визначитися з цілями та мотивами, оскільки

важливо встановити завдання майбутнього форсайту. Тобто з'ясувати, які ключові результати планується отримати і як їх далі використувати. Як правило, час на реалізацію цього етапу відводиться 1-2 тижні. Прогнозування, незалежно від його типу (довгострокове, середньострокове або короткострокове), базується на аналізі історичних даних та вивченні сучасних тенденцій, які впливають на систему принципів державного управління. Це дозволяє точно визначити траєкторії, а також кількісні та якісні параметри майбутнього розвитку принципів державного управління, розкриваючи при цьому суть ситуації, у якій управління може опинитися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Прогноз повинен включати ймовірні оцінки майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку безпеки держави, а також ресурси та організаційні заходи, необхідні для його реалізації.

За допомогою форсайту стратегічних принципів державного управління можна сформулювати майбутній вигляд сектора оборони, безпеки, військової компанії чи ділянки воєнних дій. Таким же чином визначаються шляхи розвитку воєнної операції чи оборони країни на десятиліття вперед. Можна розробити стратегічний план національної безпеки країни чи окремого регіону. Додатково тут з'ясовуються перспективні напрями розвитку безпеки суспільства, куди можна заходити, а які напрямки скоро зникнуть. Обов'язково виявляються проривні технології в обороні та військових діях. Визначаються перспективні спеціальності та компетенції, розробляються освітні програми для особистісного розвитку військових.

На першому етапі можливі кілька поширених помилок. Шкідливими бувають занадто узагальнені цілі, що сильно перевищують складність завдання або ж занадто велика увага до деталей. Тут важливо зберігати розумний баланс між часом, витраченим на цей крок, і рівнем деталізації. Все одно, в міру розробки форсайту стратегічних принципів державного управління національною безпекою, подробиці уточнююватимуться протягом всього часу роботи [2].

Другим кроком форсайту стратегічних принципів є встановлення зацікавлених сторін конфлікту або спору. Тобто визначають основних суб'єктів форсайту, які вони можуть мати інтереси і як встановити з ними комунікацію. Для цього приділяється 2,5–4 тижні.

Саме на даному етапі необхідно залучити представників науки фундаментальної та прикладної, вузів, військових практиків, військових та невійськових експертів, від урбаністів та екологів до айтішників та безпекознавців.

У цьому питанні можливі помилки з причини дуже вузького визначення суб'єктів. Навіть якщо військові дії веде одна країна, у ній часто може бути три-п'ять внутрішніх груп впливу, і з усіма треба знайти контакт. Завдання полягає в тому, щоб не стільки впливати на всіх суб'єктів, скільки залучити їх, поінформувати, дати можливість самим впливати на результати. Якщо визначити, які цілі та завдання переслідує суб'єкт та зрозуміти, як стати їхньою частиною, питання мотивації та залученості буде вирішено [3]. Третім кроком у форсайті стратегічних принципів державного управління безпекою є визначення шляхів та засобів здійснення стратегічного плану. Це одне з найскладніших питань форсайту. Щоб вирішити його, необхідно визначити методи (математичні, експертні, пов'язані з креативністю, які використовують великі дані та інші), оцінити бюджет, сформувати команду, створити список майбутніх експертів, оцінити терміни, розробити план заходів форсайту. Для визначення шляхів та засобів здійснення стратегічного плану приділяється 2-3 тижні.

Для форсайту стратегічних принципів військових дій, націлених на перемогу, команда повинна складатися з кількох рівнів. Насамперед присутні фахівці з форсайту та галузеві експерти, три-чотири особи. Потім фахівці з окремих напрямків воєнних сфер, 10–15 осіб.

Не слід робити головну ставку лише на математичну модель чи думку експертів. Потрібно комбінувати щонайменше три групи інструментів: доказові, експертні та креативні. Експерти повинні проходити жорсткий відбір за чіткими та зрозумілими критеріями. Одна з важливих складових успіху – наявність у команді експерта в галузі, що досліджується, з широким кругозором, здатного поглянути на область дослідження з боку.

Варто скласти стратегічний план за двома сценаріями: базовим, який дозволить досягти поставлених результатів та розширеним, якщо вистачатиме час та бюджету операції. Занадто амбітні цілі можуть практично обернутися невдачею [4]. Водночас, непомірного заниження очікуваного результату також не варто допускати.

Четвертий етап форсайту стратегічних принципів державного управління безпекою є одним із найбільш трудомістких та довгих. Він передбачає виконання кроків стратегічного плану. Час на його реалізацію становить від 2 до 3 місяців.

Перелік глобальних кроків воєнної стратегії використовується для обговорення експертами у рамках форсайт-сесії. Вони формують перелік малоймовірних подій із великим потенційним ефектом.

Слабка методична підготовка, надто швидка відповідь на попередні питання або їх

ігнорування, можуть призвести до помилок. Як наслідок – девальвування результатів та некоректний облік ресурсів. Зрештою, це може призвести до провалу всього плану.

Усі етапи наміченого стратегічного плану необхідно пройти до кінця. Іноді командування зупиняє операцію, задовольнившись чи розчарувавшись окремим етапом, але сила форсайту полягає у комбінації методів. Потрібно пам'ятати, що форсайт – це не стільки гра про вгадування майбутнього, скільки кропітка й відповідальна наукова робота, націлена на прикладний результат. При цьому команда – це один із головних ресурсів форсайту [5].

Під час п'ятого етапу форсайту стратегічних принципів державного управління національною безпекою, перевіряються можливі сценарії подальших дій. Йдеться про інтеграцію результатів форсайту до системи стратегічного планування безпеки. Час його реалізації від місяця до року.

Для розробки успішного стратегічного плану військової операції, результати форсайту стратегічних принципів повинні враховувати організаційну структуру, бути схвалені командуванням та переведені у формат стратегічного плану для всіх учасників. Спроби нав'язати результати форсайту зверху від командування так само неефективні, як ніби вони були отримані випадково. Це один із найважливіших кроків форсайту. Важливо залучити осіб, які приймають рішення, від початку і відразу розробляти результати, які вони сприймуть як свої [6].

Аналіз подій, здатних вплинути на стратегічні плани з реалізації військових операцій, виведення підрозділів або залучення волонтерів, вже став обов'язковим не лише для сучасних західних армій, але й для середніх військових підрозділів [7; 8]. Різного роду загрози національній безпеці, пандемія, наслідки тотальної цифровізації, зміна клімату, тероризм, посилення ролі екологічних та етичних стандартів – все це наочно продемонструвало, що займатися розробкою глобальних стратегічних принципів та планів необхідно серйозно, на науково обґрунтованій базі.

Генерали завжди готуються до минулої війни, яку вони можуть вивчити, тому подібні дослідження завжди мають тимчасовий сенс від ідентифікації найбільш переможного напрямку дій до його реального здійснення. Необхідно враховувати, що переможний військовий напрямок – це тенденція, яка стабільно зростає, яка завжди помітна зараз і збереже свою динаміку в майбутньому.

Як уже зазначалося, для форсайту стратегічних принципів державного управління національною безпекою, варто закріпити на адміністративно-правовому рівні необхідність запрошення експертів з різними ком-

петенціями, які обговорюватимуть стратегічне планування в рамках форсайт-сесій. При цьому визначити переможний напрямок, це - половина справи, далі треба оцінити його ефект. Навіть у рамках однієї військової операції один і той же переможний напрямок для одних підрозділів може стати тотальним провалом, а для інших – вікном можливостей.

Одним із таких вікон можливостей мають стати й соціальні та етичні стандарти в системі принципів державного управління безпекою. Пересічний солдат став набагато інтелектуальнішим і вже не тільки дивиться на команду командира крізь призму субординації, але й хоче простежувати всю історію такого рішення, цілі та мотиви [9]. Сучасна війна України проти нападу росії, продемонструвала значення мотивації особового складу під час проведення військових дій.

Проблематика мотивації особового складу давно досліджуються фахівцями у галузі психології, управління персоналом, кризового менеджменту [10].

Водночас, прискорене проникнення передових технологій в армію, запровадження автономних апаратів та розширення цифрових практик кинули виклик правилу: що швидше і дешевше, то ефективніше. Розвиток штучного інтелекту, розвинених систем моніторингу та розвідки прискорюють витіснення людини з багатьох так званих традиційних служб.

Зазначене не лише заслуговує подальшої уваги та детального аналізу науковців, але й окреслює перспективи найближчих досліджень у галузі форсайту безпеки. Адже зрештою, форсайт дозволяє розробити стратегічні принципи та план безпеки країни чи окремого регіону. Він же дає змогу з'ясувати перспективні напрями розвитку безпеки суспільства, прогнозувати ті з них, на які варто звернути увагу, й ті, які скоро зникнуть. Окремої уваги заслуговує можливість використання форсайту для визначення перспективних спеціальностей та компетенцій.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Війна у XXI столітті висуває нові вимоги не лише до тактиків і стратегів, але й до всього соціуму. Чи будуть готові держава й суспільство до швидкого зростання технічної сторони війни, до безлюдних полів битв з машинами замість людей, а медичні та пенсійні системи - до різкого зростання кількості військових пенсіонерів, що живуть та вимагають підтримки, – це велике питання. Наразі ми вже стоїмо на порозі нової епохи, де технології кардинально змінюють обличчя війни. Безпілотні літальні апарати, автономні бойові машини і роботизовані системи, стають основними учасниками бойових дій, витісняючи людей з передової.

Це породжує нові виклики. Чи зможуть держава адаптувати свої інфраструктури і підготувати суспільство до таких змін? Як вплине зменшення людських втрат на моральний дух і громадську підтримку військових дій? Також виникає питання, чи будуть медичні та пенсійні системи здатні впоратися з різким збільшенням числа військових пенсіонерів, які, завдяки новітнім медичним технологіям і захисним системам, виживають в умовах, які раніше були смертельними.

Отже, поки науковці сперечаються про можливість впливу людського фактора одного диктатора на перебіг окремої війни, битви виграють машини. Зрештою, це може змінити традиційні уявлення про героїзм і лідерство на полі бою, адже у центрі уваги опиняються технічні досягнення та інновації. Машини, які можуть діяти швидше, точніше і без ризику для життя, поступово беруть на себе основну роль у бойових операціях, змушуючи людство переосмислити власну роль у конфліктах. Даний напрям заслуговує подальшої уваги не лише науковців різних галузей знань, але й практичних фахівців у галузі безпеки.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. С. Лисенко, Майбутній погляд на організацію безпеки: форсайт безпеки. Київ, Наше право. 2020. №3 с. 78-85.
2. Кулінська Я.І., Тема війни на сході України в сучасній малій прозі. Вчені записи ТНУ ім. В.І. Вернадського Том 31 (70) № 4 Ч. 4 2020.
3. Д. Кушнір. Джордж Кеннан та російське питання. Київ 2022, 202 с. ISBN:1246438960.
4. О. Берданова, В. Вакуленко. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Київ. 2012, 138 с. ISBN 978-966-8445-83-5.
5. Рудь Н.Т. Форсайт: сутність та методологія прогнозування. Луцький національний технічний університет 2019, №16 (61).
6. Kvitka, Sergiy. (2018). Foresight in Public Administration: Methods and Perspectives of Implementation in Ukraine. Public administration aspects. 6. 56-70. 10.15421/151847.
7. Школа волонтерів : навчальний посібник/ За заг.ред. Г.С.Скитьової [Авторський колектив: Брик Я.А., Говорун Н. В., Дементьев В.В., Лашук О.М., Мельник О.В., Потій О.В., Скитьова Г.С., Тищенко М.П.] Київ, 2016. 166 с.
8. Леонова В. І. Волонтерський рух в Україні : методичні рекомендації. / В. І. Леонова. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 56 с.
9. Організація та методика роботи з особовим складом : підручник / В. М. Петренко, М. М. Ляпа, І. В. Леганьков та ін. Суми : Сумський державний університет, 2020. 414 с.
10. Морально-психологічне забезпечення підрозділів Держспецтрансслужби [Текст] : навч. посіб. / І. С. Остапенко, О. А. Герасимчук, І. Є. Крамар, О. І. Шаптала, С. О. Яковлев, С. М. Жінчина; Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро, 2022. 188 с.