

**Key words:** anti-terrorist operation, operation of the combined forces to repulse the armed aggression of the Russian Federation, forensic military examination, military official.

DOI: <https://doi.org/10.33994/kndise.2020.65.71>  
УДК 343.98

**Сергій Олександрович Полуянов**  
**головний судовий експерт**  
**відділу військових експертиз**

E-mail: [serhii.poluianov@kndise.gov.ua](mailto:serhii.poluianov@kndise.gov.ua)

*Київський науково-дослідний інститут судових експертиз  
Міністерства юстиції України*

## **СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

*У статті розкривається сутність стратегічного планування шляхом аналізу співвідношення між головними термінами і поняттями, такими як стратегія і стратегічний план, менеджмент і планування, довгострокове і стратегічне планування та проаналізовано існуючу систему стратегічного керівництва Збройними Силами України та іншими військовими формуваннями.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, план, управління, державне управління, менеджмент, довгостроковий план, стратегічне керівництво, система управління.

Як у діловому, так і в науковому світі до цього часу не існує єдиного розуміння сутності стратегічного планування та його термінології. Найбільше плутанини і непорозумінь виникає при тлумаченні таких термінів, як стратегічний план і стратегія, стратегічне і довгострокове планування, планування і управління. Питання трактування сутності та однакового розуміння термінології має фундаментальне значення для будь-якого наукового дослідження, тому потреба в його вирішенні надзвичайно важлива для подальшого дослідження стратегічного планування.

Більшість науковців сходяться на думці, що сьогодні залишається невирішеним питання однакового розуміння сутності стратегічного планування та використання термінів, пов'язаних з ним, що утруднює не тільки його дослідження, а й впровадження у практику. Це пов'язано з тим, що саму стратегію часто визначають як план дій. «Стратегія – генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей». «Стратегія – це план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії».

«Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства». Проте трапляються й інші визначення стратегії, як моделі взаємодії організації із зовнішнім середовищем або набору чи системи певних принципів та правил.

Отже, *стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей. Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане.* План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням). У багатьох дефініціях термін «стратегія» визначається передусім як довгостроковий план. Для того щоб остаточно зрозуміти, що таке стратегічне планування, потрібно позбутися міфу, що стратегічність плану визначається терміном, на який він складається. Передусім слід констатувати, що існують довготривалі плани роботи організації, метою яких не є досягнення стратегічних орієнтирів. По-друге, не всі стратегічні цілі потребують тривалого періоду для їх досягнення. З'ясуємо, чи завжди довготривалий план є стратегічним і в чому відмінність між стратегічним планом та звичайним довгостроковим планом? Коли йшлося про те, чим стратегічний план відрізняється від стратегії, було визначено, що стратегічний план – це план реалізації стратегії як повної моделі поведінки, яка має забезпечити виживання організації в конкурентних умовах. Таким чином відмінність стратегічного плану від інших насамперед полягає в тому, що в його основу покладена стратегія.

Характерними особливостями стратегічного планування є також відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації в середовищі. При цьому, в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні організації, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного, військового тощо. Стратегічний план покликаний забезпечити виживання організації в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності (обороздатності), тобто стратегічне планування є функцією напряму розвитку організації, тоді як довгострокове планування – функцією часу. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтування складання стратегічного плану.

Систематизувати відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням можна з допомогою таблиці.

### Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

| Фактор                           | Довгострокове планування   | Стратегічне планування  |
|----------------------------------|--|---|
| Вектор руху планування           | З теперішності в майбутнє  | З майбутнього у теперішність  |
| Що покладено в основу планування | Потреба в забезпеченні планомірної безперервної роботи організації | В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей            |
| Основні фактори прийняття рішень | Фактори внутрішнього середовища                                    | Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища                                 |
| Результати планування            | У вигляді конкретних значень та кількісних показників              | Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії |
| Значення для організації         | Є функцією часу  | Є функцією напряму розвитку   |

Підбиваючи підсумки, можна визначити стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії. Основними компонентами стратегічного планування є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їх досягнення. Стратегічне планування за своєю суттю спрямоване на управління змінами, з майбутнього в сьогодні і покликане дати відповідь на запитання: «яким чином можна досягнути поставлених цілей». Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Саме тому практика стратегічного планування становить інтерес та є актуальною для державного (військового) управління. Та, на жаль, на сьогодні питання використання стратегічного планування в державному (військовому) управлінні розроблене недостатньо.

Система стратегічного керівництва Збройними Силами України є складовою системи керівництва державою, що визначено Конституцією та низкою законів України. Відповідно до Конституції України Президент України є главою держави і «здійснює керівництво у сферах національної безпеки та оборони держави». У цьому контексті слід наголосити, що згідно зі ст. 106 Конституції України «Президент України не може передавати свої повноваження іншим особам або органам». Це важливе положення, яке пояснює, чому у Президента України як глави держави немає віцепрезидента чи заступників, а такі органи, як Рада національної безпеки і оборони (РНБО) України, Ставка Верховного Головнокомандувача (ВГК) й інші є тільки координаційними органами при ньому.

Конституція України наділяє Президента України, як Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України (п. 17 ст. 106), правом

«прийняття рішення про використання Збройних Сил України у разі збройної агресії проти України» (п. 19 ст. 106).

На розвиток положень Конституції України у низці законів України визначено й інші повноваження Президента України щодо керівництва Збройними Силами України, наприклад, у Законі України «Про Збройні Сили України»: «Керівництво Збройними Силами України в межах, передбачених Конституцією України, здійснює Президент України як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України» (ст. 7).

Крім того у ст. 4 Закону України «Про оборону України» вказано: «У разі збройної агресії проти України або загрози нападу на Україну Президент України приймає рішення про ... застосування Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України.», тобто Президент України як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України не здійснює безпосереднє управління операціями (бойовими діями) утворених угруповань військ (сил), а «приймає рішення про застосування Збройних Сил України, інших військових формувань». Отже, посада Президента України і Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України має на меті об'єднати політичне і військове керівництво у державі у разі війни та спрямувати застосування військової сили на досягнення політичних цілей у відстоюванні національних інтересів держави.

Оборона держави політичними, економічними, соціальними, інформаційними та іншими заходами містить воєнну складову, що передбачає вироблення воєнної політики із забезпечення воєнної безпеки і відбиття збройної агресії проти України. Керівництво відбиттям збройної агресії є особливим видом управлінської діяльності, що потребує спеціальних знань, навичок та досвіду і викликає необхідність створення окремого органу управління при Президентові України зі специфічними функціями. На сьогодні таким органом визначено Ставку ВГК.

Ставку ВГК утворюють як вищий колегіальний орган військового керівництва обороною держави для забезпечення стратегічного керівництва Збройними Силами України, іншими військовими формуваннями та правоохоронними органами в особливий період (в сучасних умовах можна говорити про забезпечення стратегічного керівництва Збройними Силами України та іншими складовими сил оборони) (ст. 8). За результатами розгляду на засіданнях Ставки ВГК визначених питань Президент України – Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України приймає відповідне рішення (при цьому, голосування не проводиться). Рішення набувають чинності згідно з директивами та наказами Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України і є обов'язковими для виконання.

Таким чином, Ставка ВГК – це важливий і необхідний елемент системи управління державою, орган військового керівництва обороною держави в особливий період, призначений забезпечувати стратегічне керівництво Збройними Силами України, іншими військовими формуваннями та правоохоронними органами в особливий період.

Генеральний штаб Збройних Сил України – головний військовий орган з планування оборони держави, управління застосуванням ЗС України,

координації та контролю за виконанням завдань у сфері оборони органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, військовими формуваннями, утвореними відповідно до законів України, та правоохоронними органами у межах, визначених Законом України «Про оборону України», іншими законами України і нормативно-правовими актами Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. Генеральний штаб ЗС України в особливий період є робочим органом Ставки Верховного Головнокомандувача (ст. 11).

Начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил України здійснює безпосереднє військове керівництво ЗС України (ст. 8).\*

\* Відповідно до Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» від 06.06.2016 № 240/2016 планується ввести окремі посади «Головнокомандувач Збройних Сил України» та «Начальник Генерального штабу Збройних Сил України», які на час написання статті об'єднані.

Генеральним штабом опрацьовуються Стратегічний замисел який затверджується Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України – Президентом України, Стратегічний план застосування Збройних Сил України, інших складових сил оборони відсічі збройної агресії, який розробляється відповідно до Стратегічного замислу, плани мобілізації, територіальної оборони, документи оборонного планування, розвитку ЗС України, повсякденної діяльності тощо.

Види та роди військ ЗС України виконують завдання захисту повітряного, надводного та підводного просторів держави, територіальної оборони та інші завдання, визначені Генеральним штабом Збройних Сил України.

У Воєнній доктрині України (п. 25) наведено механізм залучення інших складових сектору безпеки і оборони України (СБіО), а саме:

рішення про застосування (залучення) ЗС України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державної спеціальної служби транспорту, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення у разі зовнішньої агресії, внутрішнього збройного конфлікту чи масштабних проявів тероризму приймає Президент України згідно зі своїми повноваженнями;

об'єднаний комітет з питань розвідувальної діяльності при Президентові України забезпечуватиме координацію діяльності розвідувальних органів України у відповідних сферах (п. 40).

Як показала практика, існуюча система стратегічного керівництва ЗС України функціонувала в умовах мирного часу і певною мірою забезпечувала керівництво ЗС України та підготовку держави до оборони. Були опрацьовані стратегічний замисел, план застосування ЗС України, інших військових формувань і правоохоронних органів, плани мобілізації, територіальної оборони, документи оборонного планування, розвитку ЗС України, повсякденної діяльності тощо.

Поряд з цим, як показав досвід участі ЗС України в АТО, найбільш проблематичним в управлінні ЗС України є поєднання для ГШ ЗС України, інших органів військового управління ЗС України виконання значного

обсягу функцій і завдань повсякденної діяльності та управління застосуванням ЗС України.

Крім того, проведене дослідження виявило низку проблемних питань в організації стратегічного керівництва силами оборони сектору безпеки і оборони України, зокрема:

– з початком воєнної агресії Російської Федерації проти України система управління усіма сферами держави, у тому числі силами оборони, не переведена на режим функціонування в умовах правового режиму воєнного стану (особливого періоду). Це значно ускладнює дослідження, вивчення та аналіз ефективності стратегічного керівництва силами оборони сектору безпеки і оборони України на практиці;

– аналіз організації управління угрупованнями військ (сил) у ході АТО на Сході України показує низьку ефективність оперативних командувань. Реальні загрози Росії щодо повномасштабної агресії потребують розгляду доцільності відновлення армійських корпусів та формування оперативно-стратегічного угруповання під керівництвом командувача об'єднаних сил на території південно-східних областей України;

– повноваження РНБО України, визначені Конституцією України та Законом України «Про Раду національної безпеки і оборони України», наявність у її складі Воєнного кабінету визначають необхідність проведення додаткового дослідження щодо доцільності створення Ставки Верховного Головнокомандувача в особливий період;

– для вивчення методичних підходів та досвіду реформування системи стратегічного керівництва сектором безпеки і оборони України необхідно брати за приклад держави, які за воєнними традиціями, рівнем економічного розвитку, воєнного потенціалу, роллю і місцем у геополітичному просторі та наявними загрозами у воєнній сфері схожі з Україною.

Таким чином, у статті проаналізовано питання стратегічного планування та стратегічного керівництва Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони. Стратегічне планування за своєю суттю спрямоване на управління змінами, з майбутнього в сьогодення і покликане дати відповідь на запитання: «яким чином можна досягнути поставлених цілей». Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів.

#### **Перелік посилань**

1. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України: Указ Президента України від 6 травня 2015 р.* URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>.

2. *Про Стратегію національної безпеки України: від 26.05.2015 № 287/2015.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0008525-15>.

#### **References**

1. *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of May 6, 2015.* Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>. (In Ukrainian).

2. *On the National Security Strategy of Ukraine: of May 26, 2015, No. 287/2015.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0008525-15>. (In Ukrainian).

3. *Про нову редакцію Воєнної доктрини України*: від 24.09.2015 № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0016525-15>.

4. *Про Стратегічний оборонний бюлетень України*: від 06.06.2016 № 240/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0006525-16>.

5. *Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України*: від 14.03.2016 № 92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/92/2016>

6. *Про Стратегічний оборонний бюлетень України*: від 06.06.2016 № 240/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0006525-16>.

7. *Конституція України* від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

8. *Про Збройні Сили України*: Закон України від 6 грудня 1991 № 1934-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1934-12>.

9. *Про оборону України*: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12>.

10. *Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави*: Закон України від 19.06.2003 № 975-IY. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/975-15>.

11. *Про Кабінет Міністрів України*: Закон України: від 27.02.2014 № 794-YII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.

12. *Сvistovich M. B.* Сутність та основні поняття стратегічного планування. Київ: НАДУ. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>

3. *On the new edition of the Military Doctrine of Ukraine* dated 09.24.2015 No. 555/2015. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0016525-15>. (In Ukrainian).

4. *On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine*: dated 06.06.2016 No. 240/2016. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0006525-16>. (In Ukrainian).

5. *On the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine*: of 14.03.2016 No. 92/2016. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/92/2016>. (In Ukrainian).

6. *On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine*: dated 06.06.2016 No. 240/2016. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0006525-16>. (In Ukrainian).

7. *Constitution of Ukraine of June 28, 1996*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (In Ukrainian).

8. *On the Armed Forces of Ukraine*: Law of Ukraine of December 6, 1991 No. 1934-XII (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1934-12>. (In Ukrainian).

9. *On the defense of Ukraine*: Law of Ukraine dated 06.12.1991 No. 1932-XII (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12>. (In Ukrainian).

10. *On Democratic Civilian Control of the Military Organization and the Law Enforcement Agencies of the State*: Law of Ukraine of 19.06.2003 No. 975- IY. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/975-15>. (In Ukrainian).

11. *On the Cabinet of Ministers of Ukraine*: Law of Ukraine of 02.27.2014 No. 794-YII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>. (In Ukrainian).

12. *Svistovych, M. B.* The essence and basic concepts of strategic planning. Kyiv: NADU. Retrieved from <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>. (In Ukrainian).

13. Семененко В. М., Антоненко С. І. Аналіз основ стратегічного керівництва Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони. Київ URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgijrbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Znpcvsd\\_2017\\_3\\_4.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgijrbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Znpcvsd_2017_3_4.pdf)

13. Semenenko, V. M., Antonenko, S. I. Analysis of the foundations of the strategic leadership of the Armed Forces of Ukraine, other components of the defense forces. Kyiv. Retrieved from [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgijrbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Znpcvsd\\_2017\\_3\\_4.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgijrbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Znpcvsd_2017_3_4.pdf). (In Ukrainian).

## НАУЧНЫЕ РАЗРАБОТКИ В ОБЛАСТИ ВОЕННЫХ ЭКСПЕРТНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

**С. О. Полюянов**

В статье изложена суть стратегического планирования путем анализа соотношения между главными терминами и понятиями, такими как стратегия и стратегический план, менеджмент и планирование, долгосрочное и стратегическое планирование и проанализировано существующую систему стратегического руководства Вооруженными Силами Украины и другими воинскими формированиями.

Систематизированы отличия между долгосрочным и стратегическим планированием. Дана таблица отличия между долгосрочным и стратегическим планированием.

Детально расписаны вопросы стратегического руководства Вооруженными Силами Украины, другими составляющими сил обороны.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, план, управление, государственное (военное) управление, менеджмент, долгосрочный план, стратегическое руководство, система управления.

## SCIENTIFIC DEVELOPMENTS IN THE FIELD OF MILITARY EXPERT RESEARCH

**S. Poluianov**

The article outlines the essence of strategic planning by analyzing the relationship between the main terms and concepts, such as strategy and strategic plan, management and planning, long-term and strategic planning and analyzes the existing system of strategic leadership of the Armed Forces of Ukraine and other military units.

The differences between long-term and strategic planning are systematized. The table of differences between long-term and strategic planning is given as well.

The issues of strategic leadership of the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces are described in detail.

**Key words:** strategy, strategic planning, plan, management, state (military) management, management, long-term plan, strategic leadership, management system.