

XVIII МІЖНАРОДНИЙ ТИЖДЕНЬ У КИЄВІ

“Переформатування позиції НАТО для реагування на виклики XXI сторіччя”

КУРС ЛЕКЦІЙ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ
імені Івана Черняховського**

ОБОРОННИЙ КОЛЕДЖ НАТО (м. Рим, Італія)

ШКОЛА НАТО (м. Обераммергау, Німеччина)

23 – 27 квітня 2018 року

Цей документ містить освітній матеріал, призначений для використання співробітниками Оборонного коледжу НАТО, Школи НАТО та Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, і не є офіційною позицією Оборонного коледжу НАТО, Школи НАТО або Організації Північноатлантичного Договору. Повне або часткове відтворення цього документу без письмової згоди начальника Оборонного коледжу НАТО, який знаходиться за адресою вул. Джорджіо Пелосі 1, 00143, м. Рим (район Чеччіньола), забороняється.

Шановний учаснику !

Оборонний коледж НАТО (ОКН) спільно з школою НАТО у Обераммергау організували 18 міжнародну конференцію у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського (НУОУ). Тема цього річного важливого заходу для України та НАТО – ***Переформатування позиції НАТО для реагування на виклики XXI сторіччя.***

ОКН забезпечує якісну освіту офіцерів та цивільного персоналу уже понад 65 років. Головною місією ОКН є підготовка вищих офіцерів, дипломатів та державних службовців для роботи у НАТО, на посадах, пов'язаних з євро-атлантичним співробітництвом у столицях відповідних держав, у міжнародних організаціях. Виконання нашої місії включає процес навчання стратегічному мисленню, колективному прийняттю рішень та роботі у міжнародному середовищі. Чутливість до соціальних, культурних, лінгвістичних відмінностей, знання національних позицій, регіональних перспектив і повага до них також є частиною навчального процесу.

Цього року ми маємо честь заслухати дві основні доповіді: пана Раймундаса Каробліса, Міністра національної оборони Литви, та генерал-лейтенанта Яна Брокса, генерального директора Міжнародного військового штабу НАТО (ГДМВС).

Я поставила завдання підлеглим підготувати програму для молодшого покоління студентів, для вас, лідерів майбутнього. 18-ий Міжнародний тиждень у Києві дає штабу НАТО можливість передати стратегічні повідомлення для регіону, охопити ширшу аудиторію. Міжнародний тиждень є одним з найважливіших інформаційних заходів оборонного коледжу НАТО, і Військовий комітет НАТО доручив зосередитись на програмі НАТО "Партнерство заради миру". Ми опишемо вам обмеження підтримки зі сторони НАТО та пояснимо принципи статті 5. Ми будемо обговорювати з вами способи, за допомогою яких країни НАТО можуть контролювати свої збройні сили, використовуючи інструменти делегування повноважень та децентралізації, котрі формують Процес планування операцій НАТО.

Незважаючи на те, що військові вже не можуть перебувати на першому плані розвитку нових технологій, немає сумніву, що технологія є одним з головних двигунів, що забезпечують шляхи взаємодії, планування та проведення операцій. Непропорційний темп технологічного розвитку, який існує між країнами-союзниками та партнерами, може спричинити проблеми взаємодії. Єдине рішення для всіх нас – вивчати якомога більше нові технології. Ви, майбутні лідери, повинні змінити свій розум, бути відкритими для нового, і таким чином бути в змозі приймати обґрунтовані рішення про те, як, коли і де застосовувати відповідні технології у викликах майбутнього.

Я хотіла би скористатися цією можливістю, щоб подякувати вам за те, що зайняв час із вашого напруженого графіку, щоб підтримати партнерство та постійну співпрацю між НАТО та Україною. Я щиро сподіваюся, що 18-ий Міжнародний тиждень у Києві, буде для вас стимулюючим, корисним та професійно збагачуючим досвідом.

*Генерал-лейтенант Кріс Уайткрос
Королівські Канадські Повітряні Сили*

ЗМІСТ

1. Програма
2. Загальні положення
3. Цілі
4. Підготовка
5. Основні промовці & учасники
6. Привітальні / вступні промови
7. Програма & матеріали лекцій (стисло)
8. Питання для обговорень у комітетах
9. Біографії
10. Додаткові матеріали для вивчення; стаття та науково-дослідні публікації Оборонного коледжу НАТО

Програма XXVIII Міжнародного тижня у Києві

Понеділок, 23 квітня 2018 р. “Розуміння (ролі) НАТО: сьогодення і майбутнє” Модератор: полковник авіації Скот Р. НОТМАН, Оборонний Коледж НАТО, Начальник відділу навчальної та наукової політики (Великобританія)		
Час	Тема	Лектор / доповідач
09.15-09.25	Адміністративні питання	Капітан (МС) Петер Паплер, Оборонний коледж НАТО (Словенія) Координатор Міжнародного тижня Спеціаліст по зв'язкам з громадськістю Національного університету оборони України
09.30-09.45	Відкриття 18-го міжнародного тижня в Києві	Генерал-лейтенант Анатолій Сиротенко, Начальник Національного університету оборони України (Україна) Бригадний генерал Хайнц Дж. Фельдман, Оборонний коледж НАТО, Директор відділу науково-методичного планування (Німеччина)
09.45-10.15	Вступна промова	Мр. Раймундас КАРОБЛІС, Міністр національної оборони Литви
10.15-11.00	1. Вступна промова від представника НАТО	Генерал-лейтенант Ян Брукс, Генеральний директор міжнародного військового штабу, Штаб-квартира НАТО (Нідерланди)
11.00-11.30	Спільна прес-конференція	Мр. Раймундас КАРОБЛІС, Міністр національної оборони Литви Генерал-лейтенант Ян Брукс, Директор міжнародного військового штабу (Нідерланди) Мр. Марюс ЯНУКОНІС, Посол Литовської Республіки в Україні Генерал-лейтенант Анатолій СИРОТЕНКО Начальник Національного університету оборони України Бригадний генерал Хайнц Дж. Фельдман, Директор відділу науково-методичного планування (Німеччина) Полковник Брайан Хілл (США), Декан Школи НАТО в Обераммергау Мр. Олександр ВІННИКОВ, Директор Офісу зв'язку НАТО (Нідерланди)

11.00-11.30	ПЕРЕРВА	
11.30-12.15 12.15-12.30	2. Співробітництво НАТО - ЄС Запитання і відповіді	Мр. Робертас САПРОНАС, Директор департаменту оборонної політики Міністерства національної оборони Литви
12.30-13.15	ОБІДНЯ ПЕРЕРВА	
13.15-14.00 14.00-14.30	3. Майбутня роль НАТО Запитання і відповіді	Др. Гійом ЛАСКОНЯРІАС, Оборонний коледж НАТО (Франція)
14.40-15.30	Робота комітету	
18.30	Прийом в посольстві Литовської республіки	Тільки за запрошеннями

Вівторок 24 квітня 2018 р.		
“Проблеми, загрози і можливості в сфері безпеки: реальність і перспективи”		
Модератор: капітан Альфонс Альтермайер (Німеччина)		
Time	Тема	Лектор/Доповідач
09.00-09.45 09.45-10.15	4. Західні перспективи щодо Росії Запитання і відповіді	Пан Кейр ГІЛЕС Директор Інституту Конфліктології, науковий співробітник Королівського інституту міжнародних відносин - Chatham House (Великобританія)
10.15-11.15	5. Сучасні гібридні загрози і реагування НАТО на них Запитання і відповіді	Барбора МОРОНКОВА, Директор Центру інформації і документації НАТО (Словакія)
11.15-11.30	ПЕРЕРВА	
11.30-12.30	6. Політика стримування і цивільна оборона Запитання і відповіді	Др. Гійом ЛАСКОНЯРІАС, Оборонний коледж НАТО (Франція)
12.30-13.30	ОБІДНЯ ПЕРЕРВА	
13.30-14.15 14.15-14.45	7. Відносини Україна - НАТО Запитання і відповіді	Проф. Григорій ПЕРЕПЕЛИЦЯ, Директор Інституту зовнішньої політики (Україна)
14.55-15.30	Робота комітету	

<p align="center">Середа 25 квітня 2018 р.</p> <p align="center">“Політико-військова взаємодія і контроль”</p> <p align="center">Модератор: полковник Брайан Хілл (США), Декан Школи НАТО</p> <p align="center">в м. Обераммергау</p>		
09.00-09.45	8. Антикризове врегулювання	Алессандра ПРОКОПІО, Оперативний відділ міжнародного секретаріату Штаб-квартири НАТО (Італія)
09.45-10.15	Запитання і відповіді	
10.15-10.30	ПЕРЕРВА	
10.30-11.15	9. Сценарій тренувань Школи НАТО з урегулювання криз	Підполковник Крістофер РІТТЕР Школа НАТО Обераммергау, Підрозділ об'єднаного планування операцій (США)
11.15-12.00	Запитання і відповіді	
12.00-13.00	ОБІДНЯ ПЕРЕРВА	
13.00-13.45	10. Стратегічна відповідь НАТО щодо плану проведення навчань	Алессандра ПРОКОПІО, Оперативний відділ міжнародного секретаріату Штаб-квартири НАТО (Італія)
13.45-14.15	Запитання і відповіді	
14.25-15.15	Робота комітету	

<p align="center">Четвер 26 квітня 2018</p> <p align="center">“Оперативне планування / Децентралізоване виконання”</p> <p align="center">Модератор: Капітан Альфонс Альтермайер (Німеччина),</p> <p align="center">Школа НАТО Обераммергау</p>		
09.00-09.45	11. Процес оперативного планування НАТО, Частина 1	Підполковник Тітель АЙОВА, Школа НАТО Обераммергау, Підрозділ об'єднаного планування операцій (Румунія)
09.45-10.00	Запитання і відповіді	
10.00-10.45	12. Процес оперативного планування НАТО, Частина 2	Підполковник Тітель АЙОВА, Школа НАТО Обераммергау, Підрозділ об'єднаного планування операцій (Румунія)
10.45-11.00	Запитання і відповіді	
11.00-11.15	ПЕРЕРВА	
11.15-12.30	13. Логістичне забезпечення операцій НАТО	Майор Андреа КЕРСТІЕНС, Школа НАТО Обераммергау, Підрозділ об'єднаного планування операцій (Нідерланди)
	Запитання і відповіді	
12.30-13.30	ОБІДНЯ ПЕРЕРВА	
13.30-14.30	14. Фінансування операцій під керівництвом НАТО (крім операцій згідно ст. 5 Статуту НАТО) Запитання і відповіді	Мр. Антоніо ВЕЗІРЦОГЛОУ, Оборонний коледж НАТО (Греція)
14.40-15.30	Робота комітету	

14.40-15.30	<u>Лекція (як альтернативний захід):</u> Організація НАТО з наукових досліджень і технологій	Мр. Алан ШАФФЕР, Організації НАТО з наукових досліджень і технологій (США) <i>Аудиторія: ТІЛЬКИ представники військових і цивільних організацій України в сфері наукових досліджень і технологій</i>
19.30	Вечеря, організована Оборонним коледжем НАТО	Тільки за запрошеннями

П'ятниця 27 квітня 2018 р.		
“Укріплення майбутнього співробітництва”		
Модератор: полковник авіації Скот Р. НОТМАН, Оборонний Коледж НАТО, Начальник відділу навчальної та наукової політики (Великобританія)		
09.00-10.00 10.00-10.30	15. Тенденції проривних технологій НАТО Запитання і відповіді	Мр Алан ШАФФЕР, Організація НАТО з наукових досліджень і технологій (США)
10.30-11.00	ПЕРЕРВА	
11.00-11.30	Заключне слово	Генерал-лейтенант Анатолій Сиротенко, Начальник Національного університету оборони України (Україна) Бригадний генерал Хайнц Дж. Фельдман, Оборонний коледж НАТО, Директор відділу науково-методичного планування (Німеччина)
11.45-12.45	Прощальний обід	
13.00	Завершення заходу / Від'їзд	

2. Вступ

Даний збірник надає загальну інформацію про навчальну програму 18-го Міжнародного тижня у Києві за участю Оборонного Коледжу НАТО (ОКН). Навчальні цілі будуть досягнуті завдяки попередньому вивченню матеріалів для читання, проведенню лекцій з їх послідовним обговоренням та обміну думками в невеликих групах (комітетах).

По-перше, Міжнародний Київський тиждень дозволяє учасникам ознайомитись з процесом викладання та навчання в ОКН так, ніби-то вони побували в Римі, і надалі отримати допомогу під час лекцій та інформацію з перших рук як від видатних науковців, так і старших посадових осіб, що знаходяться в штаб-квартирі НАТО, та безпосередньо беруть участь у формуванні політики Альянсу.

Протягом тижня фахівці з Оборонного Коледжу НАТО, Школи НАТО в Обераммергау та Національного Університету Оборони України (НУОУ) нададуть додаткові поради та допомогу.

Цілі

Курс був розроблений у відповідності до вимог навчального плану Національного Університету Оборони України (НУОУ). Він присвячений аналізу та обговоренню ключових питань, які сприяють формуванню сучасного середовища безпеки та мають першочергове значення для позиції та адаптації НАТО до викликів 21-го століття. Більш того, лекції оперативного рівня зосереджені на типових сценаріях Школи НАТО, а також відповідних прийомах та методах планування.

Цілями Міжнародного тижня є:

1. Продемонструвати важливість міцного партнерства між Україною та НАТО
2. Визначити (та дізнатись) про основні виклики безпеки, з якими стикаються НАТО та наші партнери,
3. Проінформувати офіцерів Національного університету оборони України про минулі, поточні та майбутні пріоритети та адаптацію НАТО;
4. Покращити знання про НАТО; її організацію та методи роботи.

Методологія

Кількість учасників цього тижневого курсу (кількість представників стратегічного, оперативного та тактичного рівня) обумовлена програмою ОКН. Цей курс складається з чотирьох модулів, кожен з яких взаємно доповнює один одного, і метою яких є покращення розуміння учасників про середовище безпеки НАТО. Кожна лекція завершується інтерактивною сесією "Запитання та відповіді" (Q & A), де учасники можуть розвивати та поглиблювати своє розуміння обговорюваної теми, задаючи питання лектору чи доповідачеві.

За винятком першого дня конференції, понеділка 23-го квітня та п'ятниці 27-го квітня, щодня проводитиметься по одній лекції стратегічного та оперативного спрямування, з

метою стимулювання та заохочення подальших обговорень відповідних питань у комітеті. Мета роботи *Комітетів* полягає в тому, щоб спонукати і сприяти детальному обговоренню відповідних тем у будь-який день тижня, тим самим відкриваючи протилежні точки зору. Ідея декількох коротких лекцій та обговорень у Комітетах полягає в тому, щоб стимулювати інтерес учасників та заохотити їх ставити питання, висвітлювати певні проблеми та, взагалі, бути активними. Беручи до уваги велику кількість слухачів, які відвідують 18-й Міжнародний тиждень, ми плануємо створити 12 Комітетів, два з яких - "стратегічні", учасники яких, ймовірно, займуть високі посади та високопоставленими цивільними особами.

Підготовка

Ми хочемо, щоб учасники підготувалися до лекцій, вивчивши основний матеріал, який підготовлений до проведення міжнародного тижня та матеріали "**Основної літератури для читання**". Учасники повинні відвідувати лекції та бути готовими до висловлювання своїх думок, ідей та досвіду, таким чином, щоб тиждень став двостороннім дискусійним процесом. Ми наполегливо закликаємо учасників до участі у сесіях Q & A і робити це в умовах повної академічної свободи. Це один із наріжних каменів основної філософії НАТО.

Програма Міжнародного тижня у Києві координується та підтримується безпосередньо фахівцями та радниками з Оборонного Коледжу НАТО у Римі, Італія, школи НАТО в Обераммергау в Німеччині та Національного Університету Оборони України (НУОУ).

3. Головні лектори та учасники

Литовська Республіка

Пан Раймундас КАРОБЛІС

Міністр національної оборони Литовської республіки

Пан Маріус ЯНУКОНІС

Посол Литовської Республіки в Україні

Пан Робертас САПРОНАС

Директор Департаменту оборонної політики Міністерства оборони Литовської республіки

Штаб НАТО

Генерал-лейтенант Ян БРУКС,

Директор Міжнародного військового штабу НАТО (Нідерланди)

Національний університет оборони України (НУОУ)

Генерал-лейтенант

Анатолій СИРОТЕНКО

Начальник НУОУ

Генерал-лейтенант
Віктор ТАРАСОВ
Перший заступник начальника НУОУ

Генерал-майор
Сергій САЛКУЦАН
Заступник начальника НУОУ

Полковник
Валерій ДОБРОГУРСЬКИЙ
Заступник начальника НУОУ

Полковник
Сергій СТЕЦЕНКО
Начальник відділу міжнародного військового співробітництва

Полковник
Іван КОЗИНЕЦЬ
Професор кафедри стратегії національної безпеки та оборони

Полковник
Андрій ЧЕБОТАРЬОВ
Відділ міжнародного військового співробітництва, офіцер зв'язку НУОУ

Оборонний Коледж НАТО

Бригадний генерал Хайнц Джозеф ФЕЛЬДМАНН
Директор відділу планування навчальної роботи та політики (Німеччина)

Полковник авіації Скотт Ремзі НОТМАН
Начальник відділу навчальної та наукової політики (Великобританія)

Капітан 1-го рангу Пітер ПАПЛЕР,
Координатор Міжнародного тижня від Коледжу НАТО (Словенія)

Пані Александра НАРТОВІЧ
Помічник координатора Міжнародного тижня від Коледжу НАТО (Великобританія)

Доктор Віра РАЦИБОРИНСЬКА
Запрошений науковий співробітник (Україна)

Доктор Гійом ЛАСКОНЬЯРІАС
Науковий співробітник (Франція)

Пан Антоніо ВЕЗІРТЦОГЛОУ
Заступник начальника бюджетно-фінансового управління (Греція)

Підполковник Роберто ДЖАНІЧЕ
Бюджетно-фінансовий відділ (Італія)

Запрошені доповідачі

Пан Алан ШАФФЕР (США),
Директор Офісу з підтримки взаємодії НАТО
Організації НАТО з наукових досліджень і технологій

Пан Кейр ГІЛЕС
Королівський Інститут міжнародних відносин - Chatham House (Великобританія)

Професор Григорій ПЕРЕПЕЛИЦЯ
Директор інституту зовнішньої політики (Україна)

Офіс зв'язку НАТО в Україні

Пан Олександр Вінніков, Директор

Офіцер Офісу зв'язку НАТО

Полковник Ота РОЛЕНЕЦ (Чехія)

Школа НАТО в Обераммергау

Полковник Брайан ХІЛЛ
Декан Школи (США)

Підполковник Кристофер РІТТЕР
Підрозділ об'єднаного планування операцій Школи (США)

Пані Алессандра ПРОКОПІО
Штаб-квартира НАТО (Італія)

Підполковник Тітель АЙОВА
Підрозділ об'єднаного планування операцій Школи (Румунія)

Майор Андреа КЕРСТЙЄНС
Підрозділ об'єднаного планування операцій Школи (Нідерланди)

Центр інформації і документації НАТО

Пані Барбора МОРОНКОВА, Директор (Словаччина)

4. Ключові виступи**Вступна промова**

Пан Раймундас КАРОБЛІС
Міністр національної оборони Литовської республіки
Дата: понеділок 23 квітня 2018 року

Вступна промова від представника НАТО

Генерал-лейтенант Ян БРУКС,
Директор Міжнародного військового штабу НАТО (Нідерланди)
Дата: понеділок 23 квітня 2018 року

Шановні учасники!

Наша робота з підготовки навчального плану Оборонного коледжу НАТО (далі – ОКН) означає, що ми повинні попереджати події та бути готовими до них, а не просто реагувати на події, коли вони відбуваються. Загалом, у нашому плані на 18-й Міжнародний тиждень - зосередитися на тому, як ОКН та НАТО роблять "свою справу" задіюючи командування на досягнення кінцевої мети.

Виклики, з якими стикаються сьогодні всі, дуже часто є прямими наслідками дій, здійснених у минулому. Іноді, ці дії були зроблені людьми, які мали право робити це, а іноді і тим, хто не мав такого права. Результат полягає в тому, що сьогодні ми зіткнулися з подіями, генезис яких був давно. Проте, більшою чи меншою мірою, ми всі стикаємося з пошуком рішень. Кожен з нас є продуктом минулого. За допомогою освіти та обміну знаннями ми можемо певним чином запобігти або навіть передбачати майбутні події. Освіта та знання повинні дозволити вам, лідерам майбутнього, приймати обґрунтовані рішення. Знання це сила.

Я є прихильником активного навчання та використання різноманітних методів для заохочення обговорення та аналізу питань, викладених у цьому короткому курсі. Наприклад, наше використання комітетів повторяє те, як НАТО робить бізнес. Як ви знаєте, НАТО є своєрідною "коаліцією", де питання обговорюються і дії вирішуються лише після того, як представники 29 країн досягнуть консенсусу. Комітети тут, у Києві, дозволяють нам обговорювати та аналізувати теми дня у невеликих групах, де, можливо, легше ділитися та заслуховувати різноманітні точки зору.

Я хотів би ще раз підкреслити виняткову можливість, якою цей Міжнародний тиждень може стати для кожного з вас. Будь ласка, приділіть час, щоб прочитати, поміркувати, обговорити, поділитися своїми думками та відкрито подискутувати. Академічна свобода - це найкращий і єдиний спосіб для вас отримати повну вигоду від цієї події. Мудро використана, академічна свобода є однією з найважливіших і найсильніших видів "зброї", яку ви коли-небудь матимете. Це інструмент, який дозволяє досягти сумісності. Ваша готовність взаємодіяти буде служити як мультиплікатор знань і буде корисним для всіх учасників.

Я щиро сподіваюсь, що ви скористаєтеся цією можливістю і візьмете участь, дійсно активну участь у 18-му Міжнародному тижні. Ваші відгуки та ідеї дозволять нам зробити наступні тижні навіть кращими.

Бригадний генерал Хайнц Джозеф Фельдманн (Німеччина)
Директор відділу планування навчальної роботи та політики

5. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ТА КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ

Лекція 1. Співробітництво НАТО – ЄС

Лектор: М-р Робертас Сапронас

Директор департаменту оборонної політики

Міністерство національної оборони Литовської Республіки

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 15 хвилин

Короткий зміст доповіді:

- Вступ
- Історія відносин між ЄС та НАТО (період до Європейської політики з оборони і безпеки, період після , спільна робота на місцях за домовленістю "Берлін Плюс" та інші сфери співпраці);
- Варшавський саміт 2016 року та відносини між ЄС та НАТО
- Співробітництво між НАТО і ЄС після Варшавського саміту
- Наступні кроки
- Обговорення

1. Вступ.

- У нинішньому стратегічному середовищі важливе значення має співпраця між Європейським Союзом та Організацією Північноатлантичного договору (НАТО). Ці дві організації стикаються з безпрецедентними проблемами, що виникають з Півдня та Сходу.
- Посилення ЄС та зміцнення НАТО- це спільне посилення.
- Як ми опинилися там, де ми зараз? Які були головні чинники співпраці ЄС-НАТО до цих пір? І які були сфери конкретної співпраці?

2. Історія відносин між ЄС та НАТО.

2.1. Період до Європейської політики з оборони і безпеки.:

- Холодна війна - НАТО проти Варшавського договору. Вирівнювання майже кожної європейської нації до одного з двох протиборчих таборів формалізувало політичний поділ на європейському континенті. Це вирівнювання забезпечило основу для військового протистояння, яке тривало протягом усієї холодної війни.
- Фундаментальні зміни, що відбулися після закінчення холодної війни, створили нові можливості для інтеграції в політику безпеки та оборони, у той час також закликаючи ставити мету НАТО під сумніви.
- Розпад Югославії та подальші війни на задворках Європи показали, що ЄС не поспішав реагувати на кризи, тоді як НАТО взяв помітну участь.

- У 1998 році Велика Британія та Франція підписали Декларацію Сен-Мало, відкривши двері для активізації європейської інтеграції у сфері оборони та політики безпеки спільно з НАТО.
- Проте, до 2000 року ЄС та НАТО не мали формальних відносин.
- У січні 2001 року обмін листами між Генеральним секретарем НАТО та Президентом ЄС формалізував початок прямих відносин між НАТО та ЄС. Це означає початок інституціоналізованих відносин між НАТО та ЄС шляхом створення спільних зустрічей, в тому числі на рівні міністрів закордонних справ та послів. Обмін листами між Генеральним секретарем НАТО та Президентом ЄС надав можливості щодо сфери співпраці та умов консультацій.

2.2. Період після Європейської політики з оборони і безпеки:

- Декларація НАТО-ЄС щодо Європейської політики з оборони і безпеки", прийнята 16 грудня 2002 року, не тільки підтвердила, що ЄС забезпечив доступ до можливостей планування НАТО власних військових операцій, але також підтвердив наступні політичні принципи стратегічного партнерства:
 - ефективні взаємні консультації;
 - рівність і належна увага до автономії прийняття рішень ЄС та НАТО;
 - повага до інтересів держав-членів ЄС та країн-членів НАТО;
 - повага до принципів Статуту Організації Об'єднаних Націй;
- Слідом за політичним рішенням у грудні 2002 року, домовленості "Берлін Плюс", прийняті 17 березня 2003 року, створюють основу для співпраці між НАТО і ЄС у врегулюванні кризових ситуацій шляхом надання ЄС доступу до колективних активів та можливостей НАТО для операцій, очолюваних ЄС.
- **Працюючи разом за домовленістю "Berlin Plus":**
- Місії ЄС Берлін-плюс: Конкордія (Македонія), Алтея (символічна заміна Боснії-Герцеговини на місію Сили Стабілізації НАТО)

2.3. Інші сфери співпраці:

- Міністри закордонних справ ЄС та НАТО підтвердили свою готовність розвивати тіснішу співпрацю в боротьбі з тероризмом та розповсюдженням зброї масового знищення.
- спільне планування розвитку можливостей та взаємного посилення між Празьким зобов'язанням щодо можливостей НАТО (РСС) та Планом дій Європейського потенціалу ЄС (ЕСАР) також стало частиною порядку денного НАТО-ЄС.
- експерти НАТО надавали військову та технічну консультацію, починаючи від підготовки до імплементації плану дій Європейського потенціалу ЄС. Планування бойових можливостей НАТО та ЄС та взаємне посилення між Празьким зобов'язанням щодо виконання зобов'язань (РСС) та плану дій Європейського потенціалу ЄС (ЕСАР) розглядаються в групі спроможності НАТО-ЄС, створеній в травні 2003 року
- **Варшавський саміт 2016 року та відносини між ЄС та НАТО.**

- 8 липня 2016 року Президент Європейської Ради та Президент Європейської Комісії спільно з Генеральним секретарем Організації Північно-Атлантичного договору підписали Спільну декларацію у Варшаві з метою надання нового імпульсу та нового змісту для Стратегічного партнерства НАТО- ЄС. Вона окреслила сім конкретних напрямків, на яких слід посилити співпрацю між двома організаціями:
- запобігання гібридним загрозам;
- оперативне співробітництво, у тому числі на морі та у питаннях міграції;
- кібер-безпеки та оборони;
- оборонний потенціал;
- оборонна промисловість та дослідження;
- навчання;
- підтримка зусиль з нарощування потенціалу Східних та Південних партнерів

3. Співробітництво між НАТО та ЄС після Варшавського саміту.

- З метою консолідації прогресу та забезпечення подальших досягнень у всіх сферах, 5 грудня 2017 року дві ради схвалили загальні напрямки нових пропозицій. До них входять 34 заходи для реалізації Спільної декларації. Вони також висвітлюють нові теми, такі як боротьба з тероризмом, військова мобільність та жінки, мир та безпека.
- Відповідно до послідовного виконання спільної декларації, ці дві організації відкривають свою діяльність один одному для кращого знання та розуміння один одного. Співпраця зараз справді є встановленою нормою та повсякденною практикою, що повністю відповідає новому рівню прагнень, згаданим у Спільній декларації, що забезпечує міцну основу для подальшого посилення взаємодії.

4. Наступні кроки.

- Наступний звіт про хід реалізації має відбутися у червні 2018 року. Письмовий звіт буде представлений відповідним Радам ЄС та НАТО щодо умов регулярного співробітництва, залучення та зв'язок між штабами обох організацій у здійсненні спільних пропозицій.
- Співпраця між ЄС та НАТО продовжується на основі ключових керівних принципів: відкритості, прозорості, всеосяжності та взаємності, в повній відповідності до автономії та процедур прийняття рішень обома організаціям, без шкоди для особливості політики безпеки та оборони будь-якої держави-члена.

5. Обговорення.

- Чи стало НАТО більш або менш дієдатним у питаннях миру та безпеки в Європі після "холодної війни"?
- Ініціативи ЄС щодо оборони: Куди підходить НАТО?
- Майбутнє відносин ЄС-НАТО: дублювання функцій потенціалу або успішна подальша співпраця? Що можна зробити, щоб розвинути ще глибшу / кращу координацію та забезпечити спільні зусилля?

Лекція 2. Майбутня роль НАТО

Лектор: доктор Гійом ЛАСКОНЯРІАС, (Франція)

Науковий співробітник Оборонного коледжу НАТО

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 30 хвилин

Цілі

- Розглянути розвиток НАТО з 2014 року, та проаналізувати його значення в сфері міжнародної колективної безпеки.
- Розглянути питання щодо оновлення ключових понять у словнику НАТО, таких як підтримка та стримування, і обговорити введення нових понять.
- Проаналізувати необхідність трансформації альянсу відповідно до глобального зміщення геополітичних центрів, та питання, які впливають на трансатлантичні відносини.

Вступ

Агресивні дії Росії проти України кардинально змінили бачення Північноатлантичним альянсом Європи, як *"цілісної, вільної та мирної"*¹. В умовах змін у середовищі безпеки, через анексію Криму, та початок конфлікту на сходні України, європейські країни отримали "тривожний сигнал". В той же час, значні неконтрольовані потоки мігрантів з півдня та зростання терактів у деяких столицях змусили країни, які межують з Середземним морем, переглянути своє ставлення до південного сусідства.

Звертаючись до цих чисельних проблем, можна стверджувати, що всі вони, поєднуючись в певну матрицю, посилюють позицію НАТО, допомагаючи організації підтримувати курс, який не суттєво відходить від традиційного. Насправді, дехто може навіть розглядати кризу як зміщення до (минулих) "справ як завжди", з більшим зосередженням на євроатлантичній безпеці. Інші ж, намагаючись критикувати Альянс за будь-якої ціни, пішли далі, наголосивши, що дехто в Брюсселі можливо "радів" кризі в Україні, оскільки це *"надало змужнілому альянсу підґрунтя для дій"*². Звісно, це пов'язано з традиційними дискусіями про актуальність НАТО в однополярному світі, його здатністю пережити "холодну війну", а також, розпадом колишнього ворога - Радянського Союзу.

Історію НАТО за останні двадцять років можна охарактеризувати як пошук переконливого стратегічного обґрунтування³. Перша відповідь – це дії поза межами традиційної зони відповідальності: коментар до знаменитої цитати 1993 року сенатора Річарда Лугара

¹ NATO, *Wales Summit Declaration*, 5 September 2014

² Stephen Walt, "NATO Owes Putin a Big Thank-You", *Foreign Policy*, 4 September 2014 http://www.foreignpolicy.com/articles/2014/09/04/nato_owes_putin_a_big_thank_you_russia_ukraine

³ Julian Lindley-French, "NATO's Post-2014 Strategic Narrative", *NDC Conference Report*, July 2014, (<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=418>)

("НАТО має вийти за межі своєї зони відповідальності" або "відійти від справ взагалі"), НАТО ніколи не був таким активним, як у останні двадцять років, здійснюючи операції в Боснії та Косово, а після 2001 року - в Афганістані, Середземному морі, в Іраку, поза Африканським Рогом і в Лівії. З цією метою НАТО еволюціонував від зосередження виключно на територіальній обороні в Європі, до проведення ряду військових операцій та операцій щодо врегулювання кризових ситуації у всьому світі, що створило нову Стратегічну Концепцію у 2010 році.

"Тоді настала криза в Україні"⁴. Це призвело до ситуації, на яку ніхто не очікував. Незважаючи на іноді важкі стосунки, країни НАТО та Росія домовлялись в сфері їх спільних інтересів у рамках офіційної співпраці. Та раптом все розпалося, тому що російський ведмідь знову підняв голову. Тих хто твердо вірив, що Росія є можливим партнером, з яким можна було б займатися бізнесом, застали зненацька. Зрозуміло, що через кілька місяців сприйняття змінилося, оскільки російські дії спонукали до переосмислення «дежавю холодної війни», що призвело до зупинки цивільного та військового співробітництва Альянсу з Москвою⁵.

Таким чином, Уельський та Варшавський саміти стали переломним моментом, стимулюючи міжнародну реакцію на загальні загрози. Коротко кажучи, здійснюється перезавантаження НАТО, зазначаючи повернення до основ, коли загальна система колективної безпеки та міжнародні зобов'язання є ключовими. Першим та головним результатом стало рішення щодо необхідності перегрупування сил НАТО та надсилання сильного меседжу про те, що НАТО в змозі і міг би надати допомогу та підтримку у разі агресії проти однієї з країн-членів. Концепція "засвідчення" чи "запевнення" була першим елементом Плану дій щодо готовності (RAP), завдяки якому східноєвропейські союзники могли б негайно відчувати "збільшення реактивних літаків у повітрі та кораблів на морі". Призначений "гарантувати, що НАТО залишався сильним, готовим до реагування та надійним Альянсом, здатним відповідати на поточні та майбутні виклики, де б вони не виникали", RAP також є рушійною силою трансформації Альянсу⁶. Але, перш за все, саміт в Уельсі був надзвичайно важливим щодо зміни тенденції скорочення оборонних бюджетів, а також рішення глав держав та урядів щодо збільшення своїх військових витрат до 2% валового внутрішнього продукту (ВВП) кожної країни протягом наступного десятиліття⁷. Після десятиліть небезпечного скорочення свого оборонного бюджету європейці вирішили інвестувати більше і, зокрема, спробувати подолати брак вкрай важливих можливостей (військових потужностей), які вже певною мірою наражались на ризик під час лівійської повітряної кампанії ще в 2011 році.

⁴ Judy Dempsey, *Why Defense Matters. A New Narrative for NATO*, Carnegie Europe, 24 June 2014.

⁵ Roger McDermott, Heidi Reisinger, Brooke Smith-Windsor, "Cold War Déjà Vu? NATO Russia and the Ukraine Crisis", *NDC Research Report*, March 2014 (<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=406>)

⁶ NATO, *Wales Summit Declaration*, 5 September 2014, paragraph 5

⁷ NATO, *Wales Summit Declaration*, 5 September 2014, paragraph 14

Все це знову було висвітлено у Варшаві, а також наголошено на необхідності надійного стримування Росії. В той же час, дослуховуючись до деяких аргументів, приведених впливовими країнами-членами, було нагадано і акцентовано на тому, що місія НАТО - це не просто колективна оборона. Впровадження такої концепції (не нової) як забезпечення стабільності, що видно з комюніке Варшавського саміту 2016 року та з усіх наступних документів, виступів та нарад, відображає внутрішні обґрунтування, враховуючи злагодженість Альянсу, та вклад від фактичної співпраці з країнами регіону. Деякі члени Альянсу можуть вважати, що завдяки рішучій відповіді на російські виклики у Північно-Східній Європі (наприклад, нарощена майбутня присутність, передове базування багатонаціональних сил на Балканах, посилення охорони повітряного простору, створення нових командних структур для посилення та для Північної Атлантики в цілому, посилені сили першочергового задіяння НАТО), проблема з "східним кордоном" "вирішена". Таким чином, формується думка, що Альянс тепер може звернути свою увагу на Південь, а забезпечення стабільності, здається, є найкращим способом вирішення серйозних проблем, що виникають на Близькому Сході і в Північній Африці.

З поверненням Росії до гри, з тривалою дотепер кризою на східному кордоні Європи, та з районами нестабільності поряд з кордонами деяких країн-членів, не дивно, що Альянс обговорює скоординованість (спрямованість) дій та заходи, що необхідно вжити. Незважаючи на те, що не всі члени поділяють оцінку загрози (Польща та країни Балтії стурбовані більш ніж союзники Середземномор'я), минулі саміти мали заслугу в тому, що на них ставили правильні запитання, підштовхуючи Альянс в напрямку підвищення його значимості та здатності виконувати свої основні завдання. Здається, зараз саме час зосередитись на адаптації, та зрозуміти що сумісне використання ресурсів, так само, як і збільшення видатків на оборону, необхідно для того, щоб європейська спільнота зрозуміла, що свобода передбачає витрати: це не "безкоштовно".

Питання для колективного обговорення

- Чи НАТО повністю зрозуміло російську загрозу? Чи достатньо запобіжних заходів?
- Як НАТО повинно правильно балансувати між східним та південним стратегічним напрямком, не перетворюючись в альянс?
- Чи важлива для партнерів концепція забезпечення стабільності? Якими будуть їх очікування щодо цієї концепції?

Рекомендована література

1. Бруно Тертрайс: Стаття 5 Вашингтонського договору: Витоки, Значення та Майбутнє Джефф Ларсен: Час подивитися правді в очі: пріоритети Варшавського саміту НАТО 2016
2. Єнтоні Хаурес: Переосмислення стримування та гарантії – Західні Стратегії Стимування: переломний момент?

3. Алессандра Ді Бенедетто: Спеціальна зустріч НАТО в Брюсселі присвячена нинішнім пріоритетам та підтвердженню головних цінностей

4. Джуді Демпсі: Східний фланг НАТО, та його майбутні відносини з Росією, Карнегі, 2017 (<http://carnegieeurope.eu/2017/10/23/nato-s-eastern-flank-and-its-future-relationship-with-russia-pub-73499>)

5. Джуліан Ліндлі-Франс: НАТО: Довготривалий Союз, Лондон, 2015 рік

Лекція 3: Західні перспективи щодо Росії

Лектор: пан Кейр Гілес (Великобританія)

Королівський інститут міжнародних відносин - Chatham House

Дата: вівторок 24 квітня

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 30 хвилин

Цілі

- Пояснити західні погляди та припущення щодо низки російських важелів влади
- Пояснити обмеження західного розуміння джерел російської поведінки
- Визначити концептуальні відмінності між Росією та Заходом, які ще більше гальмують це розуміння
- Розглянути варіанти стримування Росії від військового авантюризму

Вступ

Ступінь, до якої російський погляд на світ, історію та навіть географію відрізняється від того, що широко прийнятний на Заході, зазвичай занижується західними лідерами і є основною причиною сучасного конфлікту та конфронтації. Геополітичні пріоритети Росії ґрунтуються на припущеннях, які невідомі для Заходу, і тому оцінки курсів дій, які можуть здаватися нормальними чи раціональними для Росії, є, як правило, помилковими. Інша версія російської історії - тепер офіційно втілюється в життя, так як це було за радянських часів - забезпечує додатковий рівень непорозуміння. Це найважливіший чинник на Заході, який постійно сприймається зненацька західними діями, навіть якщо передумови цих дій були зрозумілі експертам та аналітикам, що зосередили увагу на самій Росії.

Невідповідність між ментальними та політичними кордонами Росії веде до конфлікту, оскільки російський погляд на право панування над сусідами суперечить західному припущенню, що малі народи, навіть ті, що межують з Росією, мають право обирати власну зовнішню політику та політику безпеки.

Тим часом стійке уявлення про те, що Захід планує вторгнутися або підірвати Росію і що Росія взагалі є темою, що представляє інтерес для Заходу, є постійним джерелом збентеження та плутанини для західних лідерів, які не мають таких намірів. Тим не менше, усвідомлення цього поняття є дуже руйнівним, оскільки воно призводить Захід до самостримування від прийняття заходів щодо самооборони, побоюючись, що це може "спровокувати" Росію на ведення превентивних ударів.

Країни НАТО цілком усвідомлюють глибину і масштаби військових перетворень, реорганізації та переозброєння в Росії протягом останнього десятиліття. Проте деякі з концептуальних аргументів, що супроводжують цей процес, були свідомо помилковими

або навіть сфабрикованими на Заході. Фрази, такі як «Російська гібридна війна» та «Доктрина Герасимова», мають глибокі коріння в НАТО і служать лише для того, щоб заплутати і ввести в оману оцінки російських варіантів дій.

Тим часом, реальні події в російській реалізації влади, такі як охоплення інформаційною війною, донедавна були практично не помічені. Отже, західні держави, а в деяких випадках навіть їхні збройні сили були цілком невідготівлені до нападів російської інформаційної війни.

Тим часом, російські концепції ядерної війни надають ще одну сферу непорозуміння. Хоча в цілому вважається, що Росія бачить набагато ширші можливості застосування тактичної ядерної зброї, ніж Захід, точні обставини, за яких це може статися, породжують запеклі та часто бездоказові аргументи. Поняття про те, що Росія планує "здійснювати ескалацію до послаблення ескалації" (коливання від загострення до послаблення), вписується в західне сприйняття російської ядерної доктрини. А саме демонстрація наміру ядерного удару для припинення конфлікту, який Росія не може закінчити із прийнятним для себе результатом, використовуючи звичайне озброєння. Але підтвердження цієї доктрини не можна знайти у відкритих джерелах.

Варіанти дій для країн НАТО, спрямовані на стримування Росії, ускладнюються низкою як внутрішніх, так і зовнішніх впливів. Високо успішні російські інформаційні кампанії посилюють очевидні взаємно суперечливі ідеї про те, що Росія не є загрозою, але оборонні заходи, спрямовані на закриття можливостей для Росії, призведуть до нападу. Тим часом, навіть якщо існує політична воля, довгострокові скорочення оборони продовжують виснажувати військові сили у багатьох країнах НАТО, незважаючи на невелике збільшення витрат. Західноєвропейська траєкторія відносно незахищеності оборони залишається вираженою, і Росія цілком виправдана, в роздумах, щодо того, що ці нації фактично не ставляться до захисту своїх територій або територій своїх союзників як серйозного суб'єкту для інвестицій.

Результат полягає в тому, що Росія відчуває впевненість у тому, що вона може здійснити широкий спектр заходів, які не мають достатньо часу для війни, з тим щоб поліпшити свої позиції, завдаючи згубних наслідків для союзників НАТО далеко від лінії фронту.

Пропозиції до обговорення у Комітеті

- Наскільки НАТО має чітке та єдине уявлення про стратегічні наміри та пріоритети Росії?
- Як вирішити невідповідності між західною та російською ментальною географією?
- Як НАТО може ефективніше стримати Росію від військової авантюри?
- Що, якщо це можливо, може показати Росії, що наміри НАТО не є ворожими?

Лекція 4. Сучасні гібридні загрози і реагування НАТО на них

Лектор: пані Барбора МОРОНКОВА (Словакія)

Директор Центру інформації та документації НАТО (NIDC)

Тривалість: 60 хвилин (з врахуванням відповідей на запитання)

Поява гібридних загроз у сучасній війні супроводжувалась низкою подій, в яких як державні, так і недержавні дійові особи почали використовувати поєднання різних методів для досягнення як стратегічних, так і тактичних переваг.

Появу цих загроз можна відстежити до початку використання асиметричних загроз та прихованих терористичних нападів "Хезболлою", практика, яка була надалі застосована Талібаном в Афганістані та, так званою, Ісламською державою в Іраку та Сирії.

Однак подія, яка найбільше вплинула на визначення сучасної ситуації у відношенні гібридної війни, відбулася у лютому 2014 року, коли замасковані російські збройні сили (так звані "маленькі зелені чоловічки" у перших повідомленнях ЗМІ – ім'я, яке потім було неправильно запозичене багатьма державними діячами та експертами) захопили військові бази, які юридично належали Україні. Протягом місяця Російська Федерація, через сумнівний референдум, приєднала Крим.

Це спонукало НАТО не тільки політично відреагувати на це, але й переглянути свою військову готовність боротися з цією новою формою ведення війни.

В той час як, на думку багатьох військових істориків та експертів, гібридна війна не є чимось новим, а обман завжди був частиною військової стратегії, технологічні досягнення, глобалізація та взаємозв'язок ключових каналів постачань між країнами значно підвищили складність загроз, що виникають при використанні гібридних технологій.

У своїй декларації на Уельському саміті 5 вересня 2014 року НАТО описує гібридну війну як широкий спектр відкритих та прихованих військових, напіввійськових та цивільних заходів, які використовуються у високо інтегрованому проекті.

На цьому Саміті глави держав та урядів країн-членів НАТО також чітко визначили реакцію організації на гібридну війну. Декларація, проголошена на цьому Саміті, спонукає Альянс розвивати:

... необхідні інструменти та процедури, потрібні для ефективного запобігання та реагування на загрози гібридної війни, а також можливості для зміцнення національних збройних сил. Це також включатиме розширення стратегічних комунікацій, розробку сценаріїв навчань у світлі гібридних загроз і посилення координації між НАТО та іншими організаціями, відповідно до прийнятих рішень, з метою покращення обміну інформацією, політичних консультацій та координації співпраці.

Чого ж досягло НАТО на цей час?

Генеральний секретар НАТО Йенс Столтенберг оголосив про необхідність готовності мати справу з кожним аспектом цієї нової реальності, незалежно від його походження. І

це означає, що ми повинні уважно поглянути на те, як ми готуємось, стримуємо та, якщо потрібно, захищаємось від гібридної війни.

Щоб бути готовими, НАТО повинно вміти бачити та аналізувати правильно те, що відбувається; щоб побачити закономірності за подіями, які здаються ізольованими та випадковими; і швидко визначити, хто стоїть за ними, і чому.

НАТО вживає заходів для покращення її інформованості та поліпшення системи раннього попередження. Це стосується розвідки, експертних знань та аналітичного потенціалу. Для цього НАТО покращило координацію розвідки шляхом створення спеціального підрозділу в штаб-квартирі НАТО в 2016 році.

На Варшавському саміті в липні 2016 року НАТО прийняло стратегію та реалістичні плани щодо виконання своїх функцій у протидії гібридній війні. Основна відповідальність за реагування на гібридні загрози або напади лежить на країні, яка є об'єктом нападу. НАТО готове надати допомогу союзнику на будь-якому етапі гібридної кампанії. Альянс і його союзники будуть готові протидіяти гібридній війні в системі колективної оборони. Рада може прийняти рішення про застосування Статті 5 Вашингтонського договору.

Гібридна війна, за умовчанням, є комплексною і знаходиться поза межами національних кордонів. Її характерною ознакою є те, що вона може одночасно атакувати різні цілі – шляхом поширення дезінформації, кібер-атак та хакерства. І саме тому необхідний комплексний підхід, співпраця з Європейським Союзом та іншими міжнародними партнерами, такими як Україна.

Ще один важливий крок був досягнутий на Варшавському саміті – визнання кіберпростору як п'ятої сфери діяльності. Це важливий крок вперед, оскільки одним із ключових елементів гібридної війни є використання кібер-атак.

Кібернетична оборона буде, як і раніше, інтегрована в оперативне планування, операції та місії Альянсу. Завдяки використанню найсучасніших технологій, НАТО продовжує впровадження своєї Розширеної політики кіберзахисту та покращує свої спроможності в галузі кіберзахисту.

Союзники НАТО також прийняли Зобов'язання з кіберзахисту. Це зобов'язує країни-члени в першочерговому порядку посилити кіберзахист своїх національних мереж та інфраструктури. Кожен союзник буде виконувати свої зобов'язання, щоб поліпшити свою стійкість і здатність оперативно та ефективно реагувати на кібернапади, у тому числі в гібридних контекстах.

НАТО також усвідомлює важливість своєї готовності зіткнутися з будь-якою ситуацією, включаючи гібридні напади. Тому, комплексні сценарії регулярно включаються до

навчань НАТО – будь то моделювання в штаб-квартирі НАТО, де проводиться перевірка політичних рішень, чи військові навчання на місцевості.

Під керівництвом НАТО окремі країни-члени Альянсу вживають важливих додаткових заходів щодо зміцнення стійкості критично важливої інфраструктури та вдосконалення національних планів з реагування на надзвичайні ситуації та кризового менеджменту.

Гібридна війна є випробуванням нашої рішучості чинити опір і захищати себе. І вона може бути прелюдією до більш серйозного нападу; тому що за кожною гібридною стратегією існують звичайні збройні сили, які підвищують тиск і готові використовувати будь-яку нагоду. НАТО та наші партнери повинні продемонструвати, що ми можемо і будемо діяти оперативно, коли завгодно і там де це необхідно.

Лекція 5. Політика стримування і цивільна оборона

Лектор: доктор Гійом ЛАСКОНЯРІАС, (Франція)

Науковий співробітник Оборонного коледжу НАТО

Тривалість: 60 хвилин

Цілі

- Обговорити, як нещодавно було відновлено концепцію стійкості НАТО та громадянської готовності (оборони), і як ця концепція працює в схемі адаптації.
- Підкреслити спільні і відмінні риси між періодом «холодної війни», коли громадянська готовність (оборона) розглядалася як військова необхідність, та теперішнім часом, коли загальна соціальна та економічна система повністю змінила пріоритети у цьому відношенні.
- Визначити ключову інфраструктуру та відповідні пріоритети для оборони та захисту.
- Підкреслити пріоритети Альянсу та Партнерів, щоб бути менш вразливими до гібридних загроз.

Вступ

На Варшавському саміті у липні 2016 р. очільники держав і урядів виступили з офіційною заявою, в якій вони взяли на себе зобов'язання «продовжувати посилювати [...] стійкість до повного спектру загроз, включаючи гібридні загрози, з будь-якого напрямку». Вразливість є невід'ємною основою для надійного стримування та захисту, а також ефективного виконання основних завдань Альянсу». Вважається, що це засіб «стримування, утримання, реагування та збереження стійкості до насильницьких, руйнівних чи військових зусиль інших». Стійкість - це, дійсно, основна навичка та якість, яку має підтримувати суспільство в цілому, щоб забезпечити безперервність уряду.

Посилаючись на сферу психології людини, поняття стійкості швидко поширилося на інші виміри, включаючи сферу досліджень, пов'язаних із безпекою, означаючи в загальному сенсі здатність «відбиватися» після тривоги. Під поняттям «стійкість» розуміють загальну «здатність громади, послуг, сфери або інфраструктури до виявлення, запобігання та, якщо необхідно, витривалості, правильного поведіння та відновлення від руйнівних викликів». Тому стійкість застосовується не тільки до фізичних осіб - послуг або інфраструктури, а також до приватних осіб і суспільства в цілому. Його популярність зумовлена появою нових загроз та викликів у сфері безпеки, починаючи від різних природних та технологічних ризиків до інших загроз, які неможливо прогнозувати або навіть уявити. Таким чином, наголошується на тому, що потрібно бути готовим, а не просто вживати заходів щодо запобігання можливій катастрофі, яка, можливо, ніколи не трапиться.

Для НАТО, стійкість безпосередньо пов'язана з подіями 2014 року. В усіх дискусіях про «новий характер війни», яку проводить Путінська Росія, наполягалося на «гібридному

вимірі» та «нелінійній тактиці», які вступають в гру як на передовій лінії НАТО, так і в центрі столиць наших країн. Після початкової умовної реакції НАТО повернулася до традиційного розуміння колективної оборони, зосереджуючись на реалізації рішень, прийнятих на самітах Уельсу та Варшави, від зобов'язань НАТО щодо оборонних витрат до більш глобальної адаптації командування та структури сили. Це було обов'язковим, щоб принаймні зрозуміти сенс стримування.

Проте, нації визнали, що, незважаючи на гібридну тактику, їхня військова сила не завжди є належним інструментом і потрібен підхід до цілого суспільства. Особливо, деякі коментарі підкреслили, що, якщо характер війни змінився, «необхідні зміни і в сфері оборони. Невідкладно потрібні нові підходи, які поширюють традиційні зусилля щодо територіального захисту, та засоби стримування, щоб охопити сучасні підходи до стійкості. [...] Військові збройні сили залишаються актуальними, але багато надзвичайно важливих вимог є цивільними. Гібридні відповіді потребують заходів, які охоплюють як організації громадянського управління, так і основні структури приватного сектору». У цілому військові сили НАТО менш стійкі до будь-якої загрози, оскільки вони зменшили свою автономію і відкриті для вільного ринку, покладаючись все більше і більше на цивільні активи.

Якщо врахувати можливість кризи в рамках держави-члена НАТО, то сьогоднішній уряд і військові надзвичайно залежні від приватного сектора, і це впливає на «здатність захищати урядові та державні структури разом з основними послугами, які допомагають захистити населення та гарантують цивільну підтримку для військових дій». Знову ж таки, минуле може служити прецедентом, оскільки НАТО під час «холодної війни» мало не тільки плани, але й політику та агентства для забезпечення того, щоб великі військові операції могли бути проведені без ризику розпаду «домашнього фронту». Починаючи з 2016 р., багато уваги було зосереджено на цьому, і НАТО визначило сфери, які потребують поліпшення. Проте, багато чого має бути зроблено, та здатність до стійкості має бути конкретно імplementована, водночас із встановленням стандартів зі сторони НАТО та визначенням кола країн, які готові допомогти уточнити вимоги.

На відміну від просто популярної фрази чи модного слова, стійкість стала ключовим поняттям не лише серед членів НАТО, але і серед деяких країн-партнерів НАТО. Починаючи з необхідності відскочити назад і швидко відновитися після будь-якого шоку, це поняття тепер стосується колись забутих питань щодо можливості продовжувати діяти навіть у складних ситуаціях. Це особливо вражає, якщо врахувати, що більшість досліджень, зроблених останнім часом в цій галузі, обмежується лише дослідженням стійкості інфраструктур та мереж - переважно кібер, але не тільки. Існує згода щодо фінансового впливу на вже сильно вичерпані оборонні бюджети та зацікавленості у спробах виправити ситуацію, маючи приватний сектор на борту. Однак деякі публікації вказують на те, що ці витрати з точки зору «технічних засобів», можливо, будуть дуже обмеженими порівняно з тими, що стосуються психологічного аспекту стійкості, тобто зміни у мисленні та використання нового оборонного духу.

Пропозиції для обговорення у Комітеті

Чи має сенс концепція стійкості? Чи повинна вона бути реалізована як одне з основних завдань НАТО?

У часи сірих зон і гібридної тактики, чи може громадянська готовність допомогти суспільству / нації відновлюватися на повній швидкості від невдачі?

Що НАТО має наголосити щодо країн-партнерів? І навпаки, які рекомендації для НАТО можуть надати партнери зі свого досвіду?

Література для читання

1. Що таке безпека та стійкість? (<https://www.dhs.gov/what-security-andresilience>)
2. Уве Гартман: Еволюція гібридної загрози та стійкість як контрзахід.
3. Гійом Ласконьяріас: Запобігання через стійкість - НАТО, нації та проблеми готовності.
4. Міріам Дан Кавелті, Марелі Кауфманн Крістіан Сьобі Крістенсен: Стійкість та безпека: практика, проблеми (теми), тимчасові ситуації, 2015 рік
<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0967010614559637>

Лекція 6: Відносини Україна - НАТО

Викладач: професор Григорій Перепелиця, (Україна)

Директор Науково-дослідного інституту зовнішньої політики

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 30 хвилин

Цілі:

- Огляд стратегії України у відносинах з НАТО у контексті російсько-українського конфлікту.
- Оцінка поточного стану співробітництва між Україною та НАТО.
- Визначення викликів та можливостей членства України в НАТО в умовах спільних загроз.

Питання:

1. Чи може Україна наблизитися до членства в НАТО?
2. Сучасний стан відносин Україна-НАТО та стратегія на майбутнє.

Лекції професора Григорія Перепелиці (Україна) на тему: «УКРАЇНА - НАТО»

Прогрес України щодо членства в НАТО виявився досить складним та суперечливим процесом. Існували певні зміни, перешкоди та непоправні втрати на цьому шляху, з поверненням до минулого. Слід зазначити, що навіть сьогодні, через 24 роки тісних зв'язків з Альянсом, його значення в забезпеченні національної безпеки країни поки що залишається наполовину усвідомленим як українським суспільством, так і його політичною елітою. Отже, підхід України до НАТО залежить від ролі, який Альянс може відіграти в забезпеченні безпеки України, а також в усвідомленні потреби суспільства у цьому.

Європейський інтеграційний курс України та російська військова агресія підняли питання до нової правлячої еліти в Україні, яка прийшла до влади на плечах Майдану, щодо радикального перегляду відносин з НАТО. Логічною відповіддю на це питання є приєднання України до Північноатлантичного альянсу, як це робили всі країни Центральної Європи, що належали до комуністичного табору під час Холодної війни. Важливим чинником вирішення цієї проблеми була радикальна зміна громадської думки

щодо членства в НАТО. Перш за все, під впливом війни прихильники членства в НАТО в українському суспільстві зросли з 15% у 2012 році до 47% у 2017 році.

Політична еліта в Україні були змушені відповісти на такі зміни у громадській думці. Тому на законодавчому рівні було прийнято ряд важливих документів, що підтверджують зовнішньополітичний курс України, спрямований на членство в НАТО. 8 червня 2017 року Верховна Рада внесла деякі законодавчі зміни в частину Євroatлантичної інтеграції України, яка визначила, зокрема, «придбання членства в Організації Північноатлантичного договору» як зовнішньополітичний пріоритет країни. У тексті Стратегії національної безпеки України було введено положення про необхідність членства в НАТО. Водночас Президент України П.Порошенко запевнив, що «Україна має чіткий графік чи "дорожню карту" того, що потрібно зробити, щоб досягти цих критеріїв до 2020 року». Таким чином, офіційний вектор Київської політики щодо Євroatлантичної інтеграції поступово трансформувалася у відповідності до фактичних змін громадських настроїв та сукупності громадської думки.

НАТО належним чином визнала такі зміни, і 10 березня 2018 року Північноатлантичний альянс визнав прагнення України до повного членства в організації. Україна була офіційно включена до списку чотирьох країн, які заявили про свої наміри стати членами НАТО в майбутньому. Таким чином, Україна офіційно набула статусу країни-претендента, що означає визнання її кандидатом на членство в НАТО

Незважаючи на значну активізацію співпраці з НАТО, перед Україною постає важкий шлях щодо набуття членства в цій організації. Як зазначив віце-прем'єр-міністр України у справах Європейської та Євroatлантичної інтеграції Іванна Климпуш-Цинцадзе: «Існує довгий шлях від визнання амбіцій до членства, що складаються головним чином з внутрішньої роботи, але ми можемо зробити це успішно, якщо ми будемо орієнтуватися на зміну країни відповідно до демократичних, соціальних, економічних, політичних та, звичайно, військових принципів та підходів НАТО»[7]. Отже, не декларативні, а реальні реформами в Україні є гарантією членства України в Альянсі.

Питання для обговорення у Комітеті:

- 1 Що таке «країна-претендент» і як вона відрізняється від статусу «країни-кандидата» в члени НАТО.
2. Чи можливий вступ України до НАТО в умовах російсько-української війни?
3. Чи є референдум обов'язковим для набуття членства в НАТО?

4. Чи здатне НАТО захищати своїх членів від російської військової агресії в умовах, коли рішення в Альянсі приймаються консенсусом?

Список рекомендованої літератури для читання

1. Brezhneva T., Yizhak O., Shevtsov A. Euro-Atlantic integration of Ukraine: military-political aspects: Monograph / Ed. akad .. NAS V.P. Horbulina - Dnipropetrovsk: Porohy, 2003. - 160 p.
2. Verkhovna Rada of Ukraine Committee on European Integration: "On Ukraine's Relations with Ukraine and NATO": Parliament proceedings. / Zarubinskiy O.O., Mysyk I.I., Dvornik C.O. and others – K., 2003. – 286 p.
3. Відносини Україна -НАТО: Economic Aspects / Ed O.I. Soskin. – K.: Publishing house «ІТС», 2003. – 120 p.
4. Demchyk P.O. International relations and problems of Euro-Atlantic integration. Tutorial. – K.: PPP, 2004. – 264 p.
5. NATO Directory. - Brussels, 2001. – 608 p.
6. Pros and cons: Debate on Euro-Atlantic security issues. - NATO Public Diplomacy Division.
7. Partnership Ukraine-NATO. – K.:Ltd. VRA „Vizkom”, 2002. – 32 p.
8. Poltoratsky O.C. NATO in Modern Euro-Atlantic Relations: Initial Guide. K., 2005. – 226 p.
9. Todorov I.Y. Ukraine on the way to the European and Euro-Atlantic community: Monograph. – Donetsk: DonEU, 2006. – 268 p.
10. Ukraine-NATO: the future in the hands of the past. / Razumkov Center – K.: Publ.„Zapovit”, 2004. – 176 p.
11. Ukraine on the path to NATO: through radical reforms to membership / Ed. H.M. Perepelytsia. – K.: Publ. „Stilos”. 2004. – 400 p.
12. The Path to NATO: Dimension of Security. The leaders of the opinions - about the Euro-Atlantic integration of Ukraine / V.V. Badrak, S.G.Zgurekts, M.M. Samusy, O.O. Nabochenko. – K., 2006. – 222 p.
13. Borawski John, 1957 – 2000. NATO after 2000: the future of the Euro-Atlantic Alliance. London, Preager, 2001. – 161p.
14. Bilinski, Yaroslav. Endgame in NATO’s enlargement: the Baltic States and Ukraine/ London, Preager, 1999. – 148p.
15. Yost David. NATO transformed: the Alliance’s new roles in international security. Washington DC, United States Institute of peace, 1998. – 450p.
16. Peacekeeping activity of Ukraine: cooperation with NATO and other structures of European security. K.: "Stilos", 2002.
17. Ukraine-NATO: Partnership Diagnostics. K., Institute of World Politics. 2015. – 42p.

Лекція 7. “ Антикризове врегулювання ”

Лектор: Пані Алессандра Прокопіо (Італія)

Оперативний відділ міжнародного секретаріату Штаб-квартири НАТО

Дата: середа, 25 квітня 2018

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 30 хвилин

Цілі

- Надати інформацію та обговорити роль НАТО як політично-військового альянсу в урегулюванні міжнародних криз
- Обговорити структури та процедури НАТО, які дозволять Альянсу ефективно сприяти втіленню зусиль Міжнародної спільноти щодо вирішення кризових ситуацій
- Обговорити співпрацю НАТО з партнерами та іншими міжнародними організаціями під час виконання завдання з врегулювання криз

Передумови

НАТО, як міжурядовий політичний і військовий альянс, основною метою вбачає захист свободи та безпеки своїх членів політичними та військовими засобами.

Стратегічна концепція, прийнята главами держав і урядів на саміті НАТО в Лісабоні в 2010 році, визначила три основні завдання НАТО: колективна оборона, врегулювання криз та спільна безпека/безпека співпраці.

Завдяки завданням з врегулювання кризи Альянс прагне бути відданим та напоготові на основі рішень, прийнятих на основі консенсусу, постійно здійснювати моніторинг та аналіз міжнародного середовища, передбачати кризу та вживати активних заходів, спрямованих на те, щоб запобігти поглибленню конфліктів. Якщо запобігання конфліктам виявиться невдалим, НАТО буде спроможним і здатним впливати на існуючі воєнні дії. З цією метою Альянс розробив потужні консультаційні процедури, механізми врегулювання криз та розвинув військові можливості.

Все більш важливою частиною ефективності завдань НАТО в галузі врегулювання криз стає його виразний внесок у зусилля із залученням ширшого міжнародного співтовариства щодо збереження або відновлення миру та запобігання конфліктам. У цьому контексті НАТО запроваджує у підтримку, на індивідуальній основі та у відповідності зі своїми процедурами, миротворчі та інші операції під керівництвом Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй (ООН) або за відповідальності Організації з

безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), в тому числі шляхом надання ресурсів та досвіду Альянсу. Крім того, уроки, отримані від операцій НАТО, зокрема в Афганістані, на Західних Балканах та в Лівії, дають зрозуміти, що для ефективного врегулювання кризових ситуацій необхідний комплексний політичний, цивільний та військовий підхід.

У майбутніх кризах НАТО може бути лідером, або може відігравати допоміжну роль, але, коли вона залучена, вона, імовірно, зробить важливий і чіткий внесок у успішне управління та вирішення конфліктів. Звичайно, НАТО має продовжувати ефективно співпрацювати у відповідності зі своїми власними процедурами та узгодженими рішеннями з партнерами, ООН та іншими відповідними міжнародними організаціями, неурядовими організаціями та місцевими зацікавленими особами у плануванні та проведенні операцій.

Політика партнерства, діалогу та співпраці НАТО має стратегічне значення для ефективності завдань Альянсу з врегулювання кризових ситуацій, а також для двох інших ключових завдань. НАТО сприяв налагодженню міцних відносин з країнами Ради євроатлантичного партнерства (РЄАП), Середземноморського діалогу (МД) та Стамбульської ініціативи співпраці (ІСІ), а також партнерами по всьому світу. Партнерства НАТО мають незмінну цінність, що сприяє стабільності та безпеки всередині євроатлантичного регіону та за його межами.

Намагаючись продовжувати проектувати стабільність за межами, на саміті Уельсу в 2014 році глави держав та урядів НАТО розпочали роботу Платформи взаємосумісності для співпраці з партнерами щодо посилення взаємодії та готовності до майбутнього врегулювання криз. З того часу була розроблена дорожня карта з метою збільшення можливостей НАТО та її партнерів співпрацювати для забезпечення стабільності..

Пропозиції для обговорення у комітеті

- Яку роль ви відвели б НАТО у антикризовому врегулюванні?
- Які головні виклики для взаємодії НАТО з партнерами та іншими міжнародними організаціями при вирішенні аналогічних кризових ситуацій? Які механізми повинні мати місце для сприяння співпраці?
- З ким з учасників Міжнародного співтовариства НАТО буде взаємодіяти і як? Як би вони поділили обов'язки?

Матеріали для читання

- Вашингтонська Угода https://www.nato.int/cps/ic/natohq/official_texts_17120.htm
- Стратегічна Концепція НАТО https://www.nato.int/cps/ic/natohq/topics_82705.htm
- Варшавська Декларація https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm

Лекція 8 "Сценарій тренувань Школи НАТО з урегулювання криз"

Лектор: підполковник Крістофер РІТТЕР, (США)

Школа НАТО Обераммергау, Підрозділ об'єднаного планування та операцій

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 30 хвилин

Цілі

- Описати походження сценарію.
- Обговорити оперативну обстановку, регіон та учасників.
- Проаналізувати загрози стабільності в регіоні.
- Описати нещодавні події та їх співвідношення в регіоні.

Вступ

Сценарій Zoran Sea (Зоранське море), був створений НАТО у 2000 році, щоб навчити офіцерів планувати та вести спільні військові операції. Протягом багатьох років він був прийнятий кількома організаціями, в тому числі Об'єднаним військовим центром НАТО та Школою НАТО Обераммергау. Незважаючи на те, що декілька організацій відмовились від цього сценарію, школа НАТО Обераммергау продовжує використовувати та оновлювати його.

Сценарій зосереджений на фіктивних країнах, розташованих на континенті Constellatia. Еволюційна історія цього континенту призвела до зближення різних культур, етносів та релігій. Ця конвергенція призвела до регіональної нестабільності, конфліктів і насильства з конкуруючими країнами та етнічними групами, які борються за обмежені землі. Крім того, у цьому районі розташовані великі енергетичні ресурси, що призвело до великих інвестицій в інфраструктуру з кількох великих європейських компаній.

Країна Сагітта єдина країна-член НАТО в цьому районі. Персей є єдиною країною-партнером НАТО в цьому районі. Інші основні країни включають Вулпекулу, Ауріга та Акілу, кожна з яких має свій набір стратегічних дилем і політичних цілей. Безпосереднє занепокоєння викликає Армія визволення Батарі (АВБ), яка намагається створити авторитетну державу в межах Ауріга, АВБ отримує підтримку від сусідньої Вулпекули і спирається на насильство, щоб втілити свою програму.

Організація Об'єднаних Націй (ООН) присутня в Персей і Ауріга та встановила табори для осіб, переміщених в результаті насильства. АВБ також атакувала ці табори та конвої ООН, які надавали допомогу цим таборам, ще більше посиливши гуманітарну кризу в Персей і Ауріга. Вулпекула запропонувала переїхати в Ауріга, щоб припинити бої, однак Ауріга не хоче втручання Вулпекули, і Акіла заявила, що вона вступить у збройний конфлікт, якщо Вулпекула перейде у Аурігу. Це створює ризик розширення конфлікту на континенті.

У відповідь на триваюче насильство ООН випустила кілька Резолюцій Ради Безпеки, кульмінацією яких стала резолюція 1655, яка "уповноважує держави використовувати всі необхідні засоби для якнайскорішого відновлення миру та безпеки в Ауріга".

Пропозиції для обговорення у комітеті

- Які країни або організації можуть бути запропоновано для допомоги в цій ситуації?
- Яка головна проблема, яка спричиняє нестабільність у регіоні?
- Як слід вирішити цю основну проблему?
- Як довго може тривати відновлення стабільності в регіоні?

Лекція 9: "Стратегічна відповідь НАТО щодо плану проведення навчань"

Лектор: пані Алессандра Прокопіо (Італія)

Оперативний відділ міжнародного секретаріату Штаб-квартири НАТО

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 30 хвилин

Цілі

- Надати інформацію про роль систему реагування на кризові ситуації в НАТО та елемент процесу реагування НАТО на кризу
- Обговорити відповідь стратегічного рівня НАТО на план проведення навчань, відповідно до процесу НАТО з реагування на кризи
- Обговорити, як партнери НАТО можуть взаємодіяти з НАТО протягом життєвого циклу кризи.

Передумови

Якщо потрібно буде врегульовувати кризу, що виникає як на її території, так і за її межами, НАТО має активувати свої механізми, щоб розглянути можливі варіанти реагування та, якщо необхідно, активно реагувати на таку кризу.

У будь-яких обставинах, успішний підхід НАТО до запобігання, управління та / або вирішення кризових ситуацій вимагатиме розробки, розгляду та, можливо, використання різноманітних дискретних та відкаліброваних кроків для реагування.. Вони мають бути підкріплені своєчасним та ефективним прийняттям рішень, адекватними структурами кризового управління, процедурами та домовленостями, а також військовими можливостями, які є ефективними в повному обсязі передбачуваних обставин.

У першій декаді після закінчення "холодної війни" та після подій 11/9 вересня в США принципово змінилося міжнародне середовище безпеки. Альянс зіткнувся з рядом нових, багатопланових загроз безпеці, які потребували адаптації інструментів врегулювання кризи Альянсу, прийнятих до цього моменту. Відповідно, в 2001 році Північно-Атлантична рада затвердила керівні принципи політики з метою розробки єдиної, повністю інтегрованої системи кризового реагування НАТО (НСКР).

НСКР фактично є керівною системою, що допомагає у прийнятті рішень у сфері кризового менеджменту. Роль цієї системи полягає в координації зусиль національних представників у штаб-квартирі НАТО, та стратегічних командувань. Це робиться завдяки наданню Альянсу комплексного набору варіантів та заходів для підготовки до кризових ситуацій, їх управління

та реагування. Він доповнює інші процеси, такі як планування операцій, планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру та інші, що існують в рамках Організації для вирішення криз. Вперше він був затверджений у 2005 році та переглядається щорічно.

Одним з основних компонентів НСКР є процес реагування на кризу НАТО (НПРК). НПРК розбиває кризову ситуацію на різні етапи, створюючи структуру, на якій повинні бути розроблені військові та невійськові процеси планування кризових ситуацій. Він є гнучким і адаптованим до всього діапазону обставин, передбачених статтею 5 та таких, що не стосуються статті 5 Альянсу. Хоча тип, масштаб та географічне розташування кризи, що швидко розгортається, та не завжди передбачувана, існування НПРК дозволяє Альянсу спиратися на процес вирішення кризи, який можна описати та запланувати з розумною впевненістю. НПРК сприяє прийняттю великих стратегічних політико-військових рішень через Північноатлантичну раду на початку кризи, що виникає, а також протягом усього його життєвого циклу.

У разі виникнення кризи НАТО також регулярно консультуватиметься з міжнародними учасниками, головним чином, шляхом координації між штабами, з тим щоб зміцнити довіру та всебічне взаєморозуміння щодо кризи та розробити умови для кращої співпраці. НАТО періодично здійснює процедури через заплановані вправи з кризового менеджменту, в яких беруть участь штаб-квартири (цивільні та військові), включаючи партнерів та інші органи, які можуть брати участь у кризовій ситуації в реальному житті..

Пропозиції до обговорення комітетів

- Які проблеми та, з іншого боку, додаткова цінність для НАТО та її партнерів для співпраці у вирішенні кризової ситуації?
- На яких етапах процесу адаптації до кризи НАТО Альянс може посилити співпрацю з регіональними партнерами, щоб максимізувати свій вплив на управління та / або запобігання конфліктам?
- У контексті сценарію Zoran Sea (Зоранівського моря), в який момент під час кризи внесок НАТО був би найбільш підходящим?

Лекція 10: “Процес оперативного планування НАТО” частина 1

Лектор: підполковник Тітель Айова (Румунія),

Школа НАТО Обераммергау, Підрозділ об'єднаного планування та операцій

Дата: четвер 26 квітня 2018

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 15 хвилин

Лекція 11: “Процес оперативного планування НАТО частина 2”

Лектор: : підполковник Тітель Айова (Румунія),
Школа НАТО Обераммергау, Підрозділ об'єднаного планування та операцій
Тривалість: 45 хвилин
Запитання та відповіді: 15 хвилин

1. Цілі

2. Описати основні характеристики системи планування операцій НАТО.
3. Описати основні характеристики фаз 1-6 процесу планування операцій НАТО на оперативному рівні.

Короткий зміст

Комплексна директива з планування операцій (КДПО) є основним інструментом, що описує процес планування на стратегічному та оперативному рівнях. Як доктринальний документ, воно є описовим і не є предписаним, тому визначає структурне мислення, а не встановлює суворий спосіб здійснення процесу планування в структурах планування у Командній структурі НАТО

КДПО дотримується принципів філософії управління місіями і вимагає професійного персоналу на кожному рівні та у кожному відповідальному плановому органі. Стиль управління місіями команди дозволяє командирам (КМ) залишатися орієнтованим на отриману місію, а їх допоміжний персонал та підрозділи планування деталізують план КМ. Крім того, командування місії дозволяє підпорядкованим командувачам користуватися своєю свободою дій, отримуючи лише необхідні деталі, щоб керувати своїми операціями, орієнтованими на те, що вони мають робити і не описуючи частину "як" .

У НАТО є три основних рівня планування: стратегічний, оперативний та компонентний рівні, як це описано в КДПО . Ці рівні стосуються способів обдумування військових операцій, а не розмірів підрозділів .

КДПО описує етапи планування, орієнтовані на стратегічний та оперативний рівні. Існує 6 етапів планування одночасних та спільних операцій. Фази керуються офіційними рішеннями Північноатлантичної ради щодо просування вперед шляхом планування, виконання та закінчення операції НАТО.

Перша фаза: Первинна ситуаційна усвідомлення потенційної / фактичної кризи має на меті поділитися початковим розумінням виникаючої кризи та забезпечити відповідну підготовку, під керівництвом КМ .

Друга фаза описується на оперативному рівні: Оперативне оцінювання стратегічного середовища проводиться з метою розуміння стратегічної ситуації / характеру проблеми / бажаного кінцевого державного / стратегічного результату та виявлення найкращого відповідного варіанту відповіді, який містить військовий інструмент влади.

Третя фаза : Оперативна оцінка далі поділяється на дві підфази: **3a - аналіз кінцевої мети** розробка **3b- курсів розвитку дій**. Третій етап розпочинає планування військового реагування на виникаючу кризу і посиляється на детальний аналіз місії, яка завершується коротким описом місії для командира (3a) та розробкою курсів дій (КД), укладеної з врахуванням рекомендацій штабу під час наради щодо прийняття рішень(3b) . Існує ряд

планових заходів, які необхідно виконати для підтримки повного розуміння "що" питання (3а): факторного аналізу, аналізу виконавців (центрів гравітаційного аналізу) та оперативної структури. Всі згадані вище кроки планування відображені в результаті розробки комплексної підготовки оперативного середовища та "червоної картини" співробітниками штабу J2. Наприкінці аналізу Місії КМ буде повідомлено про всі необхідні деталі, з тим щоб він міг здійснити керівництво. Підфаза 3b, базуючись на керівництві КМ та оцінках від 3а, намагається розробляти, випробувати, вдосконалювати та рекомендувати найбільш відповідний курс дій, який буде основою оперативного плану.

Четверта фаза, Розробка оперативного плану, поділяється також на дві підфази: **4а-Концепція Операції** розвитку операцій та **4б-оперативний розвиток** оперативного планування. Оперативна концепція операцій символізує еволюцію планового продукту та повинна бути в рамках Стратегічної Концепції операцій. Вона складається з основного розділу та ряду обов'язкових відповідних додатків. Разом з Концепцією операцій подано ряд різних вимог для затвердження на стратегічному рівні: правила застосування сил (ROEREQ), людські ресурси, стан готовності (SOR), TCSOR, CJSOR, що відображають необхідні типи і розміри військ, персоналу та правила застосування. **4б-Оперативний план** переслідує мету вироблення своєчасного, адекватного плану. Що стосується Концепції операцій, він розробляється з необхідними додатками та містить допоміжні плани та спостереження та коригування на стратегічному рівнію

П'ята фаза, Виконання – здійснюється (як і всі попередні етапи) офіційним рішенням Північно-Атлантичної Ради. План перейшов від відділу планування J5 до відділу операцій J3. Під час виконання, КМ має 2 потужних інструменти для оцінки та коригування поточної операції: --Спільна рада з оцінювання та Спільна координаційна рада. Перша рада оцінює оперативні ефекти та дії на короткостроковій основі, а друга - аналізує виконання оперативних цілей та місії в довгостроковій перспективі. На основі їх рекомендацій, КМ може керувати планом через фрагментарні накази (ФрН) або новий процес планування, який стане керівним після схвалення нових планів.

Шоста фаза - Перехідний період співпадає з попереднім етапом і сам по собі підлягає новому плануванню, тому потребує нової оперативної оцінки. Основна увага приділяється виходу з оперативної зони, не створюючи вакууму сили та не створюючи умов для нової кризи. Це покращує здатність командира направляти і керувати розробкою (відведенням військ) Оперативного планування. Тягар полягає у матеріально-технічному (логістичному) плануванні передислокації та передання оперативної зони силам другого ешелону.

Пропозиції для обговорення у комітеті

-- Як застосовується філософія командування місією у ваших військах?

---Що важливо для вибору факторів для факторного аналізу?

---Які зв'язки між критичними можливостями, критичними вимогами та критичними уразливостями в аналізі COG?

Джерела:

AJP 01D, Allied Joint Doctrine, ed. 2017

AJP 3 (B), Conduct of the operations, ed. 2011

AJP 5 Allied Joint Doctrine for operational level planning, ratification draft

Comprehensive Operations Planning Directive interim version 2.0, ed. 2013

Лекція 12: “Логістичне забезпечення операцій НАТО ”

Лектор: майор Андреа Керстйенс , (Нідерланди)

Школа НАТО Обераммергау, департамент міжвидового планування та операцій

Тривалість: 45 хвилин (з урахуванням відповідей на запитання)

Цілі .

Метою цієї лекції є те, що учасники отримають розуміння: як оперативна матеріально-технічна (логістична) НАТО надає підтримку місії НАТО. Концепція Міжвидової Групи логістичної підтримки НАТО, багатонаціональні логістичні рішення та широкий огляд оперативної логістики. Ознайомитись з основними доктринними термінами та концепціями НАТО, щодо логістики НАТО стосовно планування та операцій НАТО.

Після прослуховування лекції учасники зможуть:

- зрозуміти концепцію оперативної логістики НАТО щодо оперативного планування;
- Зрозуміти концепцію стратегічного розгортання, прийому та подальшого переміщення (RSOM), а також завдань, пов'язаних з управлінням військами.
- Зрозуміти різні моделі рішень, що стосуються багатонаціональних логістичних рішень.
- Звернуть увагу на проблеми та подальші дії логістики НАТО.

Вступ

Лекція охоплює:

Оперативна логістика НАТО

- а. Огляд оперативної логістики НАТО, як це пов'язано з оперативним плануванням.
- б. Які концепції логістики використовують НАТО?
- в. Моделі багатонаціональної логістичної підтримки
- г. Виклики та подальші шляхи розвитку логістики НАТО

Як НАТО збирається підтримувати свої оперативні місії? "Оперативна логістика НАТО" полягає в тому, щоб представити основні особливості оперативної логістики НАТО разом із тим, як створюється логістична система для операції та що вона має виконати, а також

необхідність шляхів і способів підвищення ефективності використання ресурсів та уникнення повторення (дублювання) ситуацій у наданні логістичної підтримки. Як вихідна точка, вона матиме групу міжвидової логістичної підтримки.

"Модель багатонаціональної логістичної підтримки" охоплює моделі МН, що реалізуються в операції НАТО з метою підвищення ефективності використання різноманітних державних ресурсів, зменшення витрат, уникнення конкуренції з усіх видів ресурсів, а також підтримання зменшення логістичної підтримки. Пояснить такі концепції, як "Єдина ведуча країна" (Single lead Nation); країна, що організовує постачання (Role Specialist nation), країна, що приймає (Host Nation) та надання підтримки операціям за контрактом (Contracted Support to Operations).

Остання частина, яка є основою "Виклики та перспективи логістики НАТО", представляє бачення та цілі логістики, а також нові шляхи розвитку.

NATO LOGISTICS Handbook

http://www.nato.int/docu/logi-en/logistics_hndbk_2012-en.pdf

Лекція 13: "Фінансування операцій під керівництвом НАТО (крім операцій згідно ст. 5 Статуту НАТО) "

Лектор: Майор Антоніо ВЕЗІРЦОГЛОУ, (Греція)

Відділ бюджету та фінансів оборонного коледжу НАТО

Тривалість: 60 хвилин (з урахуванням відповідей на запитання)

Цілі

Обговорити, як НАТО використовує фінансові ресурси.

Обговорити механізми фінансування операцій та місій під керівництвом НАТО, які не належать до Статті 5,.

Що ми маємо на увазі під терміном "ресурси"? Це гроші, але не тільки гроші, а також сюди залучені люди, озброєння та боєприпаси, транспортні засоби, літаки, кораблі, танки, зброя, ракети, радари, запасні частини, майстерні, будівлі та багато іншого ...

Внаслідок світової економічної кризи ресурси є дефіцитними і перебувають під тиском. НАТО, як політична та військова організація, зобов'язана максимально підвищити ефективність та продуктивність. Ключовим словом для досягнення цього є узгодженість.

Зростає тенденція переймати багатонаціональні підходи у відповідь на тиск створений скороченням ресурсів, де країни змушені розглянути способи більш ефективного використання, уникаючи дублювання або потроєння своїх зусиль.

Ми можемо виділити наступні види фінансування:

Міждержавне; Об'єднане; Спільне; Внески у формі послуг та товарів (сьогодні актуальна тема); і трастові фонди, що є все більш важливим компонентом фінансової діяльності НАТО.

Міждержавне фінансування

Це фінансування поза структурами НАТО. Механізми фінансування та рівні фінансування повністю залежать від занепокоєних країн. У багатьох випадках НАТО навіть залучається.

Спільне фінансування

Це, як і раніше є покликом націй: Це - країни, які вирішують, що саме вони будуть робити, коли вони збираються це робити, і як вони будуть це робити.

Загальне фінансування

Тут оборонні бюджети країн Альянсу сприяють НАТО, яке є керівним. Влада НАТО встановлює вимоги та пріоритети.

Внески у формі послуг та товарів та трастові фонди

Внесок у натуральній формі визначається як участь у діяльності або програмах негрошовими способами або шляхом надання можливостей на відміну від грошей.

Трастові фонди.

Визначенням може бути: "добровільні фінансові внески" для певної мети, покладені на існуючий суб'єкт господарювання за заявками, що не входять до звичайного бюджету цього суб'єкта.

Загальне фінансування здійснюється для покриття вимог:

- цивільного бюджету;
- військового бюджету; та
- Інвестиційної програми безпеки НАТО.
- Цивільного бюджету (2017: 234,4 млн..)

Ця частина спільного фінансування полягає у забезпеченні та підтримці штаб-квартири НАТО (у Брюсселі). Штаб-квартира НАТО має міжнародних співробітників, перекладачів та весь необхідний персонал в умовах, де 29 країн-членів та 17 інших країн-партнерів сидять разом і працюють разом.

Військовий бюджет (2017 рік: 1 291,5 млн., 3 нх 253 млн. - для операцій / місій).

Військовий бюджет складається приблизно з 40 окремих бюджетів, що сплачуються з бюджетів Міністерств Оборони країн-членів. Загальний бюджет більшою чи меншою мірою відповідає фінансовим потребам командної структури / військової структури Альянсу.

Є Військовий комітет і Міжнародний військовий штаб; два стратегічних командування НАТО, у Бельгії (Монс) та в США (Норфолк, штат Вірджинія); командування об'єднаних сил Альянсу, у Нідерландах (Бранссум) та в Італії (Неаполь). Є також підпорядковані сухопутні, повітряні та морські командування, де відбувається оборонне планування Альянсу, оперативне планування та планування матеріально-технічного забезпечення.

Інвестиційна програма безпеки НАТО (NSIP) (2017 р. 655 млн. дол. США)

НАТО не інвестує в те, що країни повинні робити самі. Вона інвестує в можливості та об'єднує національні можливості. Логістична підтримка - це обмежена кількість ключових об'єктів, розповсюджених по всьому Альянсу, як зміцнюючий захід захід зміцнення.

Внески

Кожна країна-член вносить вклад у бюджети НАТО відповідно до її валового національного доходу (ВНД).

Механізми фінансування операцій та місій, що не включені до статті 5

Заходи, які одностайно погоджені, докладно визначають право на спільне фінансування всіх вимог.

Етапи 2 та 3 є стратегічними: необхідно прийняти високопоставлені політичні та військові рішення та подати їх на затвердження до Північноатлантичної ради.

На 3му етапі оперативний і обслуговуючий персонал виконує свою роботу. Близько до кінця 3го етапу, Об'єднана група підтримки матеріально-технічного забезпечення є першою, яка розгортається в районі операцій.

Ця група повинна:

- визначити аеропорт та морський порт розвантаження разом з іншими аеродромами та портами, які будуть використовуватися під час операцій;
- визначити місцезнаходження штаб-квартир в театрі;
- визначити місце розташування інших допоміжних приміщень для демобілізації, медичного обслуговування, безладдя тощо
- продовжити необхідні контракти на будівництво та комунальні послуги та сплати всіх загальних зобов'язань для місії.

Виконавши вищезазначене, співробітники (військові та цивільні) можуть керувати Штаб-квартирою і розпочати виконання своїх обов'язків.

Сили, описані в силовій структурі, можуть перейти до зони операцій, бути розгорнуті та діяти відповідно до оперативних планів

Етапи 4 та 5

Під час операцій штаби та багатонаціональні сили функціонують, як передбачено.

Етап 6

Нарешті, після завершення операції та виходу військ, заключна об'єднана група логістичної підтримки подбає про повернення обладнання до свого попереднього місця розташування, справиться з будь-якими компенсаціями за пошкоджене майно, врегулює розрахунки за останніми рахунками, вимкне світло, закриє двері та поїде!

Основним механізмом фінансування операцій під проводом НАТО залишається те, що країни покривають будь-які та всі витрати, пов'язані з їх участю в таких операціях ("витрати покриває той, хто їх зазнав").

Питання для обговорення в Комітеті.

Що ми маємо на увазі під терміном "ресурси"?

Обговорити складність механізмів фінансування операцій та місій, які не входять до статті 5, під керівництвом НАТО.

Лекція 14: “Організація НАТО з наукових досліджень і технологій”

Лектор: Алан Шафер (США)

Директор Офісу з підтримки взаємодії НАТО

Організації НАТО з наукових досліджень і технологій

Тривалість: 50 хвилин

Дана лекція призначена для представників військових/цивільних науково-технічних організацій та інститутів України та Національного університету оборони України (у цей час слухачі працюватимуть в комітетах)

- Організація НАТО з наукових досліджень і технологій має три виконавчі органи: Офіс головного наукового експерта в Брюсселі, Дослідницько-експериментальний морський центр (CMRE) в Ла Спезія, Італія, та Офіс з підтримки взаємодії (CSO) в Парижі.
 - Дослідницько-експериментальний морський центр є відомчою фізичною лабораторією НАТО; Офіс з підтримки взаємодії керує всіма спільними проектами країн-членів НАТО - щоб стати проектом, чотири країни-члени НАТО мають погодитись працювати над ним. Загальна програма називається Спільна програма роботи (CPOW).
- Офіс з підтримки взаємодії надає варіанти для вибору міжнародних науково-технічних проектів між країнами - членами НАТО та країнами-партнерами (включаючи Україну); в даний час Офіс з підтримки взаємодії здійснює контроль над виконанням більш ніж 250 окремих проектів, в яких задіяні близько 5000 вчених та інженерів.

- В межах Спільної програми роботи Офіс з підтримки взаємодії намагається збалансувати роботу між проектами, які роблять існуючі платформи більш ефективними, довгими або більш сумісними з проектами, які намагаються покращити загальну військовий потенціал країн-членів. Для поліпшення військового потенціалу робота, як правило, поділяється на два основні елементи:
 - "Теми" НАТО - військові можливості, які охоплюють багато технічних дисциплін. В даний час ми маємо три теми: Автономія; Військове прийняття рішень з використанням штучного інтелекту та великих об'ємів даних; і Операції в умовах суперечливих міських районів.
 - Нові напрямки науки або можливостей, до яких відносяться дискретні наукові дисципліни, такі як електронна війна та кіберзахист, а також нові наукові дисципліни, такі як квантова наука, застосування біології у вирішенні військових проблем, поглиблене пізнання тощо.
- Технічна робота поділяється на сім технічних дисциплін (панелі): прикладні автомобільні технології, людські чинники та медицина, технології інформаційних систем, моделювання, датчики та електроніка, системний аналіз та дослідження (дослідження операцій), а також системні концепції та інтеграція (системне проектування). 75% роботи виконується в дослідницьких цільових групах протягом трьох років.

Lecture 15: “Тенденції проривних технологій НАТО”

Лектор: Алан Шафер (США)

Директор Офісу з підтримки взаємодії НАТО

Організації НАТО з наукових досліджень і технологій

Тривалість: 45 хвилин

Запитання та відповіді: 30 хвилин

Організацією НАТО з наукових досліджень та технологій (STO) щойно опубліковано перший Звіт щодо тенденцій у сфері технологій, доступний за адресою: https://www.google.fr/search?q=NATO+tech+trends+report+2017&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&dcr=0&ei=60p8WrmNE4Pb8AeP9oKACQ

- Замість того, щоб надати перелік технологічних трендів, що містяться в цьому звіті, я хотів би зосередитись на кількох нових галузях науки.

- Деякі з найбільш значних проривів в роботі в минулому відбулися приблизно через 25 років після того, як наукова сфера пройшла через вибуховий ріст - три видатних приклади, що мали місце після розробки двигуна внутрішнього згоряння (1876 р.), що призвело до створення механізованих броньованих машин, танків та літаків; друге - це вибуховий розвиток у галузі фізики з 1910-1925р., що частково призвело до створення ядерної зброї; третій - розроблення напівпровідників та мікроелектроніки з 1955-1965 р., що призвело до розвитку глобальних систем позиціонування, інфрачервоних фокальних площин та вбудованих комп'ютерів.

- Ця третя революція набула ваги під час першої війни в Перській затоці і призвела до військового домінування Заходу останні 25 років. Нації набули здатності протистояти чи позбавляти багатьох цих спроможностей. Настав час запитати: що далі?

- Прогнозування майбутнього є дуже складним, але існує декілька технологічних областей, які в даний час зазнають проривних можливостей зростання: наступна велика революція у військових спроможностях, швидше за все, походить від:

- квантової науки з перспективним застосуванням у сфері високоточного обліку локального часу, ультраточних винесених датчиків та захищених ліній зв'язку;
- біології з потенційним застосуванням для захисту солдатів, удосконалених датчиків та прийняття рішень;
- Штучний інтелект та Великі Дані (Big Data) з потенційними додатками для прискореного прийняття рішень та інтелектуального прогнозування;
- Кибер-фізичні мікро-механізовані системи.

- Також слід дотримуватися ще двох потенційних прогресивних техногенних технологій: енергетичної зброї спрямованої дії (лазерів та імпульсних мікрохвильових та радіоактивних озброєнь) та гіперзвукових систем.

Лекція 16 РЕЗЕРВ: “Партнерські зв’язки НАТО”

Лектор: Агенство стандартизації НАТО

Тривалість: 45 хвилин

Запитання/відповіді: 15 хвилин

Цілі

- Описати, як розпочалися, розвивалися і змінювалися з кінця "холодної" війни і до сьогодні різні партнерські проекти. Що є значущим для "обох сторін", країн НАТО та країн-партнерів?
- Пояснити та обговорити найважливіші формати партнерських відносин НАТО сьогодні.
- Пояснити та обговорити основні етапи, які повинні пройти країни, щоб стати членом НАТО.
- Аналіз української справи, визначення проблем та перспектив відносин Україна-НАТО

Вступ

Партнерська політика НАТО та відносини з країнами-партнерами прямо пов'язані з останньою Стратегічною концепцією "Активна взаємодія, сучасна оборона", яка визначає безпеку співробітництва як одне з "трьох ключових завдань", яке частково має досягатися "через широку мережу партнерських відносин з країнами та організаціями по всьому світу".

Але процес в цілому йде своїм корінням в самий бурхливий і складний період кінця холодної війни. До цього часу НАТО визначало колективну оборону як "зміст існування". Підхід колективної оборони втратив важливість, і протягом найближчих майже 25 років, до кримського кризи в 2014 року, це було просто залишковою функцією.

90-ті роки були роками перших дипломатичних зв'язків, створених між країнами колишнього Варшавського договору та більш суттєвих програм співробітництва та співпраці через структури НАТО - РЄАП та програми "Партнерство заради миру". Відносини між колишніми супротивниками переходили від конфронтації до співпраці.

Ці дві програми ніколи не визначалися як організації, які готують країни до повного членства в НАТО. Проте їхня функціональна близькість до політики розширення НАТО у Центральній Східній Європі була очевидною. Причини та інтереси для розширення співпраці та переходу до нових членських відносин були різними. Перш за все, нові демократичні країни Європи хотіли повністю інтегруватися в європейські інституції, такі як НАТО. Це було також яскравою демонстрацією того, що вони залишили своє комуністичне минуле. З іншого боку, Захід хотів розширити сферу ліберальної демократії та ринкової економіки на Сході та підвищити міжнародну стабільність. Вже за перше десятиріччя партнерських відносин колишні супротивники ставали партнерами і новими членами.

Пізніше, існуючі формати розвивалися, пропонуючи нові інструменти для партнерів і одночасно розширюючи територію альянсу НАТО. Як НАТО, так і партнери також розширили сфери співробітництва у напрямку сфери врегулювання кризових ситуацій. Партнери стають більш актуальними з оперативної точки зору, сьогодні вже не йде мова про те, що лише НАТО може зробити щось для партнерів, а також про оперативну важливість партнерів під час операцій НАТО.

Наприклад, під час місії МСПБ в якийсь момент лише чотири країни НАТО мали більший вплив на місцевості, ніж Грузія. Україна була єдиною країною-партнером, оскільки відносини з НАТО були створені для участі в усіх місіях НАТО **CR**.

Найважливіші існуючі сьогодні формати партнерства - це двосторонні (в більшості випадків цілеспрямовані) відносини між НАТО та окремими країнами. Окрім того, НАТО має інституційні відносини з ООН, ЄС, ОБСЄ та Африканським Союзом, а також формат регіональної співпраці з Середземноморським діалогом та Стамбульської ініціативи співпраці.

Пропозиції для обговорення у Комітеті

- Управляти очікуваннями для того, щоб відображати реальність, а не наголошувати на членстві як цілі з фіксованою короткостроковою датою (що не буде виконано)? Можливі причини можливого негативного ставлення до уряду та до НАТО?

- Повністю виконати менш амбіційний план є більш взаємовигідним для всіх, ніж знову не справитись з більш амбіційним? Чи може ця допомога зберегти Україну на західній траєкторії? Мета - стати більш сучасною та стійкою європейською державою? Створення переконливої ставки членства, коли виникає така можливість? "Не зараз" не прирівнюється до "ніколи".
- Що є достатнім для втримання позиції "гарячих" партнерів для майбутньої співпраці з НАТО, тільки забезпечення взаємосумісності чи політика відкритих дверей, як і раніше, залишається найбільш перспективним варіантом?
- Пріоритети НАТО стосовно партнерів у майбутньому?
- Реструктуризація існуючих форматів для співпраці з партнерами чи адаптація існуючих рамок?

Література для читання

1. Will Ukraine join NATO? A course for disappointment, PIFER, S. (25 July 2017).
Brookings Institution
<https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2017/07/25/will-ukraine-join-nato-a-course-for-disappointment/>
2. Відносини з Україною
https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm
3. Тут можна ознайомитись з реалістичною картиною врегулювання ситуації в Україні
<https://www.euractiv.com/section/europe-s-east/opinion/heres-what-a-realistic-ukraine-settlement-may-look-like/>
4. Як Україна опинилася між Сходом та Заходом
<https://newrepublic.com/article/145685/ukraine-got-caught-east-west>
5. Чи НАТО достатньо тисне на Росію з приводу України? <http://www.dw.com/en/is-nato-doing-enough-to-pressure-russia-over-ukraine/a-41286391>
6. NATO and the Partnership for Peace, Frank Boland | Effective, Legitimate, Secure: Insights for Defense Institution Building | November 20, 2017 <http://cco.ndu.edu/DIB-ELS/Article/1375910/11-nato-and-the-partnership-for-peace/>
7. Strategic trends 2017, Key Developments are Global Affairs, Center for Security Studies ETH Zurich <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/ST2017.pdf>

Лекція 17 РЕЗЕРВ : “Командування на досягнення кінцевої мети”

Доповідач: Капітан 1-го рангу Пітер ПАПЛЕР,
Координатор Міжнародного тижня від Коледжу НАТО (Словенія)
Кандидат наук

Мета:

- Обговорити як система командування розвивалася протягом століть.
- Обговорити виклики системи командування 21-го століття.
- Проаналізувати результати командування на досягнення мети та пов'язані з ними наслідки відповідальності командування в мирний і воєнний час.

Вступ

Командування можна визначити як функцію, яка повинна здійснюватися, більш-менш постійно, якщо армія повинна існувати та діяти.

Планування є важливою та значною частиною ширшої сфери управління та командування; так і командування на досягнення мети. Можна навіть стверджувати, що планування становить половину управління та командування, що включає вплив на проведення поточних та планування майбутніх подій (розробок).

Командири повинні визнати як переваги, так і можливі підводні камені планування. Перша помилка - спроба прогнозувати та диктувати події занадто далеко на майбутнє. Друга - намагатися спланувати / прийняти рішення занадто детально. Третя - тенденція до використання планування / процесу прийняття рішень як скриптовий процес, який намагається чітко визначити дружні або навіть ворожі дії. Остання помилка, яку зазвичай роблять, - це тенденція щодо інституційного планування / методів прийняття рішень, яке призводить до негнучкого "блокованого" (замкненого) мислення та тенденція планування і планів стати жорсткими і надмірно підкреслити процедури.

Комуністична концепція командування, яка, на думку деяких, вважається інституційним методом прийняття рішень, продовжує поширюватись серед Збройних Сил Центральної та Східної Європи. Це гальмує організоване (впорядковане) делегування командування, послідовне створення оборонного потенціалу та професійний розвиток командирів та керівників; це також перешкоджає цим Збройним Силам приймати (прийняти) поняття повноваження (авторитету), підзвітності і відповідальності – концепції (поняття), які приймаються як належне в західних оборонних закладах. Подібні практики відбуваються з адаптацією понять підзвітності та відповідальності перед власними організаціями.

Безумовно, найбільш успішним прикладом командування, яке існувало в період до 1800 року (так званий "кам'яний вік"), було командування за часів Стародавнього Риму: воно зобов'язане своїй згуртованості (узгодженості) тому факту, що засоби комунікації ледве змінилися протягом усього періоду століть. Далі слід розглянути Наполеонівську війну, бо вона, здається, являє собою найбільшу єдину революцію у сфері командування – до того

ж, вона мало зобов'язана технологічним досягненням. Також цікаво розглянути командування, яке здійснював німецький Генеральний Штаб, перший (і впродовж довгого часу кращий) серед таких організацій, який використовував телеграф. Згодом ми зосередимось на проблемах командування під час Першої Світової війни, приділяючи особливу увагу впливу дротової системи зв'язку. У сучасній мобільній війні, на прикладі деяких кращих практиків, беруться до уваги. На закінчення, ми спробуємо оцінити вплив сучасних організацій на командування, як це здійснювали США у В'єтнамі. Значення технологічної революції для проблем командування стає навіть більш чітким, коли ми бачимо, що вперше в історії протягом останніх трьох десятиліть були зроблені штучні пристрої, які здатні відтворювати або посилювати функції не тільки кінцівок та чутливих органів людини, але все частіше також і його мозку.

Найкраща система командування, якщо використати карикатурний характер «визначення стратегії» Клаусевіца - це завжди мати відповідального генія, спочатку, в загальному, а потім у вирішальній точці. Проте будучи відмінною в принципі, ця порада менш корисна на практиці, проблема полягає саме в неможливості військових (і невійськових) установ досягти визначеності або у забезпеченні постійного «постачання» геніїв, або у визначенні вирішальних моментів, до яких, в разі наявності, вони повинні бути долучені.

Кажучи словами історії, був переконливо продемонстрований той факт, що найбільш успішними арміями були ті, які не перетворювали свої війська на автомати, не намагалися контролювати все згори, а дозволяли підлеглим командирам значну свободу дій. Римські центуріони, маршали Наполеона, командири армії Мольтке, штурмові загони Людендорфа та командири дивізій Гавіш - це приклади того, як це відбувалося в деяких найбільш успішних військових силах, де кожен знаходився на власному етапі технологічного розвитку.

Пропозиції для обговорення у комітетах

- Система командування на досягнення кінцевої мети?
- Національна місія або система командування, пов'язана з завданням?

Рекомендована література:

1. Martin van Creveld. On Command in War (3 питань командування у час війни)
2. Legacy Concepts. A Sociology of Command in Central and Eastern Europe, Thomas-Durell Young, Parameters 47(1), Spring 2017 (Соціологія командування в Центральній та Східній Європі)
3. Department of the Navy; Headquarters United States Marine Corps, Washington, D.C. 20380-1775, 21 July 1997. Planning (Департамент ВМС, Штаб Морського корпусу Сполучених Штатів)

4. David Hambling. Swarm Troopers: How small drones will conquer the world. Kindle Edition, Swarm Troopers.com, 2015 (Як маленькі безпілотники підкорять світ)

6. Рекомендіції щодо обговорення питань у Комітеті

Запитання для полегшення обговорення у комітетах:

Мета обговорення: Покращити знання про співпрацю між НАТО і ЄС та адаптацію НАТО; військову, політичну та структурну еволюція НАТО.

Час обговорення: 30 хвилин відповідно до порядку денного.

Щоденна академічна оцінка роботи:

1. Будь ласка, оцініть сьогоднішніх доповідачів (зміст, освітня релевантність, виклад матеріалу). Як цей конкретний лектор висвітлив тему дня?

Відмінно / Дуже добре / Добре / посередньо

2. Чи зміст лекції відповідає вашим очікуванням?

Так / Ні

3. Яка була найбільш корисна лекція дня для вашого професійного розвитку?

День 1: Тема дискусії: “Розуміння (ролі) НАТО: Сьогоднішня і майбутнє”

Питання для обговорення:

1. Як ви бачите взаємодоповнюваність підходу ЄС-НАТО до України?

2. Які кроки слід вжити з боку ЄС та НАТО, щоб зміцнити свою спільну спроможність діяти проти російської гібридної війни?

3. Який ваш прогноз щодо майбутнього НАТО? Відносин між НАТО і ЄС та відносин між НАТО, ЄС та Україною?

День 2: Тема дискусії: “Гібридна війна; Росія очима українців”

Питання для обговорення:

1. Наскільки НАТО має чітке та уніфіковане уявлення про стратегічні наміри та пріоритети Росії?

2. З вашої точки зору, якими можуть бути інструменти та механізми, які НАТО міг би використати для запобігання гібридній війні проти України?
3. Які уроки, отримані збройними силами України щодо протидії Російській гібридній війні, на вашу думку, можна використати НАТО?
4. Яке майбутнє відносин між Росією та Україною?
5. Чи може Україна наблизитися до членства в НАТО?
6. Як НАТО може сприяти протидії російській антагоністській пропаганді серед українського населення (а також збройних сил)?

День 3: Тема дискусії: “Антикризове врегулювання”

Питання для обговорення:

1. Що є головною проблемою, яка викликає нестабільність у регіоні?
2. Як слід вирішити цю основну проблему?
3. Управління очікуваннями, щоб відобразити реальність на місцях, а не встановлення членства як мети з фіксованою короткостроковою датою (що не буде виконано)? Можливі причини можливого негативного ставлення до уряду та до НАТО.
4. Як ви розумієте антикризове врегулювання НАТО? Як Україна провадить антикризове врегулювання?
5. Якими, на вашу думку, є найбільші досягнення щодо реформ у збройних силах України з початку конфронтації з Росією?

День 3: Тема дискусії: Планування на оперативному рівні

Загальна оцінка заходу:

- Чи поглибив міжнародний тиждень у Києві ваші знання про НАТО, її організацію та методи роботи? Яким чином? Як багато нового ви дізнались?
- Наскільки цінним є проведення міжнародного тижня у Києві для виконання заходів навчальних програм у Національному університеті оборони України або у вашій військовій кар'єрі? Дайте оцінку декількома реченнями Відмінно / Дуже добре / Добре / Посередньо

- Що, на Вашу думку, слід покращити в майбутньому? Ваші рекомендації організаторам

Питання для обговорення:

1. Що таке процес оперативного планування в Україні? Як зробити сумісність процесу оперативного планування НАТО та України?
2. Як використовувати аналіз Центру Тяжіння в процесі прийняття рішень в українських збройних силах?
3. Який би найефективніший спосіб підвищити готовність України до боєздатності?

8. Додатки: стаття та науково-дослідні публікації Оборонного Коледжу НАТО

Reading the suggested article and NDC Research Papers participants could get in advance perception about NATO Defence College strength and weaknesses in order they could better understand NDC and our way of doing education; in addition, article and papers point out main NATO limitation related to Article 5 of Washington Treaty, NATO approach to crafting the strategy with example of NATO strategy for Black Sea Region from academic point of view; and finally, to stress the importance of NATO official philosophy of command, Mission Command, their strength and limitations along with challenges related to Mission Command Concept implementation.

Читання запропонованої статті та дослідницьких публікацій Оборонного Коледжу НАТО допоможе учасникам заздалегідь зрозуміти сильні та слабкі сторони діяльності оборонного коледжу НАТО, організацію навчального процесу я; крім того, в статті та доповіді вказується основне обмеження НАТО, пов'язане зі статтею 5 Вашингтонського договору, підхід НАТО до розробки стратегії з прикладом стратегії НАТО для Чорноморського регіону з академічної точки зору; і, нарешті, підкреслити важливість офіційної філософії командування НАТО, Командування на досягнення кінцевої мети, їх сили та обмежень, а також виклики, пов'язані з реалізацією Концепції Командування на досягнення кінцевої мети.

Посилання на науково-дослідні публікації Оборонного Коледжу НАТО ;

[Tacit Expertise: How the NATO Defense College nurtures an international hub of security knowledge through education](#)

By VILLUMSEN BERLING, TrineEisenhower Paper n 5 - January 2016

[Article 5 of the Washington Treaty: Its Origins, Meaning and Future](#)

By TERTRAIS, BrunoResearch Paper n 130 - April 2016

Окрема стаття

Керівництво на досягнення кінцевої мети:

Стратегічне Впровадження Концепції спадковості: соціологічне дослідження
командування у Центральній та Східній Європі

Томас-ДюреллЯнг, 2017

©2017 Thomas-Durell Young

АНОТАЦІЯ: Елементи комуністичної концепції командування продовжують з'являтися збройних силах Центральної та Східної Європи. Ці елементи гальмують організоване делегування командування, послідовне будівництво оборонних здібностей та професійний розвиток командирів та керівників; вони також перешкоджають збройним силам приймати на озброєння концепцію про повноваження, підзвітність і відповідальність – це ті поняття, які в західних оборонних установах приймаються як належне.

Оптимістичне розуміння військового керівництва в оборонних закладах пост-комуністичних країн Центральної та Східної Європи переважає серед західних чиновників і впливає на їх численні рішення щодо підтримки нових союзників в Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Оскільки більшість цих європейських країн розгорнули свої сили в операціях з підтримання миру та бойових дій з НАТО після "холодної війни", а більшість з них отримали позитивні відгуки, тому ці припущення цілком зрозумілі.

Багато західних лідерів також припускають, що командири посткомуністичних держав, котрі під час спільних операцій попали під вплив західної філософії командування, і впровадження сучасних західних бойових платформ та систем, природно, прийматимуть подібні практики підзвітності та відповідальності в своїх організаціях. У цій статті проведено зіставний аналіз сучасних очікувань у контексті тривалості комуністичної концепції командної спадщини: колективне прийняття рішень з метою уникнення особистої відповідальності; згуртування лідерства, командування та управління; і гіперцентралізоване прийняття рішень.

Лідери Центральної та Східної Європи ще не оцінили вплив цієї трійці на прийняття делегованих рішень щодо меритократичної системи розбудови офіцерського та сержантського складу, а також підтримки військового потенціалу країн Центральної та Східної Європи в той час, коли вони оцінюють життєздатність своїх збройних сил під тінню нового авантюризму Росії. Викликають зацікавленість і розбіжності з проблемами, що виникли під час докладання зусиль з останньої модернізації. За деякими винятками, такими як республіканські сили територіальної оборони Югославії, посткомуністичні оборонні організації походять від концептуальної спадщини, згідно з якою всі процеси прийняття рішень були дуже централізованими і сильно відрізняються від філософії командування західними місіями. [3] Відповідно, інтеграція західних систем озброєння та платформ, що вимагають критичного мислення та децентралізацію в роботі, є значною. Так, наприклад, Повітряні Сили Польщі придбали F-16 у 2006 році, прийняли їх в експлуатацію в 2012 році, вперше застосували в операціях влітку 2016 року і запланували свою першу місію з патрулювання Балтійського повітряного простору на травень 2017 року. [4]

Західні лідери не в повній мірі оцінили відсутність аналогічної підготовленості центральних та східноєвропейських оборонних інституцій до більш активного залучення західного обладнання, навчання та вправ, а також ефективного використання цих ресурсів. Наприклад, у березні 2016 р. Генерал армії ВПС США Філіп М. Брідлав, який тоді був командувачем Об'єднаного командування ЗС США в Європі, представив Комітету ЗС в Сенаті всебічний огляд стану безпеки та оборони в Європі. [5] Проте, його свідчення жодним чином не вказувало на необхідність розгляду концептуальних та філософських основ цих оборонних інститутів. Таким чином, можна лише зробити висновок, що планування та управління військовими та оборонними порадами та допомога важливим союзникам США заснована на безперечному і, навіть, сумнівному припущенні, що ці організації підтримують західні філософії командування та управління.

Проте, анатомія інститутів посткомуністичної оборони в контексті організаційної соціології розкриває потужні політичні, інституційні, культурні та, фактично, соціологічні способи впливу, які гальмують прийняття основних західних концепцій оборонного управління. Ці застарілі практики створюють організаційні патології, які перешкоджають делегуванню повноважень командування плановим і передбачуваним способом, а також розвитку оборонних можливостей та командувачів і керівників на всіх рівнях. Хоча ці проблеми не можуть бути вирішені тільки за допомогою західних технічних і освітніх програм. Якщо ігнорувати цю патологію командування, то військові слабкості у Центральній та Східній Європі будуть збережені, а країни стануть вразливими до опортуністичного російського зла.

Табл. 1. Розуміння концепцій “Західне командування та комуністична спадщина” [6]

Управління виконанням бойового завдання	Протиставлено	Докладне командування
Непередбачувана	Вважає, що війна	Передбачувана
Безлад / невизначеність	Приймає	Порядок / Визначеність

Децентралізація Неформальність Послаблення тиску на підлеглих Самодисципліна Ініціатива Співпраця Можливість на всіх етапах Швидкий темп	Призводить до..	Централізація Формалізм Жорсткий тиск на підлеглих Нав'язана дисципліна Послух Відповідність Можливості у керівників Застій
Неявно вертикальна / горизонтальна Інтерактивна та мережева	Типи комунікації	Явний вертикальний Реактивний лінійний
Систематизована Ситуативна	Види організації	Ієрархічна Бюрократична
Делегувати	Стилі лідерства	Позбавляти впливу та наказувати
Мистецтва війни	Підходить до	Науки про війну

Погляди, викладені в цій статті, є виключно авторськими і не відображають політику чи цивільно-військові відносини, погляди Морської післядипломної школи, Департаменту військово-морського флоту або Міністерства оборони. написав номер. Письменник хотів би висловити щиру вдячність Глену Грантові, Володимирі Міленську за статті і монографії.

Література:

1. James S. Corum, *Development of the Baltic Armed Forces in Light of Multinational Deployments*, academic journals as (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2013), 34–38. (Джеймс С. Корум, *Розвиток збройних сил Балтії в світлі багатонаціональної дислокації*);
2. Thomas-Durell Young, *Anatomy of Post-Communist European Defense Institutions: The Mirage of Military Modernity* (New York: Bloomsbury Academic, 2017); (Томас-Дюрелл Янг, *Анатомія посткомуністичних європейських оборонних інститутів: міраж військової сучасності*);
3. For more on mission command, see Headquarters, US Department of the Army (HQDA), *Commander and Staff Organization and Operations, Field Manual (FM) 6-0* (Washington, DC: HQDA, 2015). (Командно-штабна організація та операції, посібник з ведення польових операцій)
4. Lukáš Dučka and Miroslav Mareš, “The Development and Future of Fighter Planes Acquisitions in Countries of the Visegrad Group,” *Journal of Slavic Military Studies* 25, no. 4 (2012): 544–46, 555, doi:10.1080/13518046.2012.730370; Remigiusz Wilk, “Polish F-16s Deploy for First-Ever Combat Operation,” *IHS Jane’s 360*, July 7, 2016, <http://www.janes.com/article/62046/polish-f-16s-deploy-for-first-ever-combat-operation>; and Jacek Siminski, “Polish F-16s Prepare To Take Part in NATO Baltic Air Patrol Mission for the Very First Time,” *Aviationist*, February 23, 2017, <https://theaviationist.com/2017/02/23/polish-f-16s-prepare-to-take-part-in>
5. Hearing to Receive Testimony on Department of Defense Security Cooperation and Assistance Programs and Authorities, Before the US Senate Committee on Armed Services Subcommittee on Emerging Threats, 114th Congress (March 9, 2016) (statement of General Philip M. Breedlove, commander US Forces Europe); and Examining DOD Security Cooperation: When It Works and When It Doesn’t Before the US House of Representatives Committee on Armed Services,” 114th Congress (October 21, 2015).

Колективне прийняття рішень

Колективне прийняття рішень Комуністичне управління відокремлює прийняття рішень від відповідальності через колективізацію. Різні міністерства актуалізували цю управлінську практику шляхом формування колегіумів. Ці групи були чудовими ідеологічними виразами колективізації, оскільки вони видалили людину з будь-якої відповідальності за рішення колегіуму. На додаток до скасування принципу індивідуальної відповідальності від управління та управління, ці органи сприяли анонімному, довільному втручання на експертному рівні. На відміну від цього, західні організації заохочують штаби проконсультуватися, координувати та рекомендувати, тоді як тільки старші посадові особи або командири приймають рішення. Незважаючи на сумнівне політичне походження, такі колегіуми, як українські військові рідкі особи в колишніх оборонних інституціях Варшавського договору, такі керівні організації існували до недавнього часу в Словаччині та Угорщині і, можливо, все ще існують у Болгарії..

Ці інституції функціонують широко, іноді при маскуванні або мутаціях, як у колишніх югославських республіках.

У Сербії, наприклад, пропозиція щодо вимог до матеріального забезпечення розглядається колегією міністра оборони. У Македонії до таких колегій входить начальник генерального штабу, його заступник, начальник штабу та керівники штатних управлінь, а також можуть включатися представники від підрозділів та в певні моменти, навіть резиденти навчальних команд НАТО. Більш того, багато з цих країн практикують спільні засідання колегій міністерства оборони та Генерального штабу, або як альтернатива, разом або по черзі, міністр оборони чи начальник Генерального штабу відвідують колегію міністра оборони регулярно, або на запрошення.

Незважаючи на те, що вони не таємні, але все ж таки ці органи закривають прийняті рішення на вищому рівні і тим самим порушують основні концепції західного управління державою, такі як узгодження влади з підвітністю. Незважаючи на їх поширеність, важко знайти друковану інформацію про конституцію цих органів, що могло б пояснити, чому деякі колегії, наприклад Чорногорії, формально не існують за законом. Тим не менш, можна задовільно оцінити визначені сфери відповідальності цих органів на прикладі колегій Генерального штабу збройних сил Сербії та Чорногорії приблизно 2002 року, які сформувалися за досвідом Югославської народної армії:

Проаналізувати результати виконання робочого плану генерального штабу на місяць.

Проаналізувати боездатність та визначити причини виникнення недоліків.

Оцінити регіональну розвідку та ситуацію у галузі безпеки та визначити наслідки для країни.

Оцінити стан регіональної безпеки Союзної Республіки Югославії та аналіз можливих наслідків для боездатності збройних сил та захисту Союзної Республіки Югославія.

Проаналізувати фінансову ситуацію у збройних силах.

Визначити, чи існує потреба в організаційних змінах у збройних силах.

Врегулювати кадрові проблеми:

регулювати стан служби, просування по службі, припинення служби та утримання на службі від солдата до генерала.

огляд та затвердження списку просування по службі до полковника.
вибір кандидатів на курси професійної військової освіти.

призначення на посади офіцерів, які завершують професійну військову освіту.

призначення на посади полковників та підполковників.

управління присвоєнням звання полковник та усіма позачерговими присвоєннями звань для усіх професійних військовослужбовців.

контролювати умови проходження служби полковниками, які призначені у мобілізаційні підрозділи.

визначати тих, хто відповідає вимогам для виходу на пенсію але повинен бути збережений на службі як необхідний експерт.

затверджувати звільнення зі служби.

аналізувати управління особовим складом збройних сил.

Пропонувати розгляд інших питань начальником Генерального штабу на його прохання.

Згідно інтерв'ю з офіційними особами з численних оборонних установ по всьому регіону зрозуміло, що ці сфери повноважень чітко розподілені на колегії міністерства оборони та оборонні ради. Вивчаючи сильні та слабкі сторони цих органів, неминучим поясненням їх подальшого використання є те, що вони забезпечують корисну координацію за відсутності концепції начальника штабу, яка ще не повністю охопила увесь регіон. Іншим аргументом є здатність групи уникати суб'єктивності, що важливо для прийняття рішень, таких як призначення на посади та просування по службі.

Що має здивувати і турбувати західних спостерігачів так це те, що силові колегії продовжують зберігати усі аспекти планування та управління збройними силами Центральної та Східної Європи. Показово, що прийняття рішень обмежується лише полковниками та генералами; думки інших осіб, незалежно від того, наскільки обізнані вони, не розглядаються. Також недоліком є постійне панування цих військових звань у рішеннях з управління людськими ресурсами, що порушує принципи управління за західним оборонним принципом. Виходячи з традиції призову та надмірної чисельності офіцерського корпусу на основі мобілізації, ці перехідні та новостворені оборонні установи не мають централізованих або інтегрованих кадрових структур. За винятком Югославської народної армії, для цих служб також не вистачає сержантів, які можуть керувати особовим складом. Не дивно, що ці чинники сприяють застосуванню колегією застарілих підходів, які використовуються для прийняття кадрових рішень, що поширюється від окремих підрозділів до генеральних штабів та міністерств оборони в цілому.

По суті, ця форма колективного прийняття рішень підриває авторитет командирів під час надання професійних порад щодо діяльності окремих осіб, перспектив їхнього кар'єрного росту, на відміну від командирів збройних сил Західних країн. На Заході рекомендації командирів мають значно більший вплив на процес незалежного відбору, це зменшує фаворитизм і протекцію родичам. Більше того, оскільки центральні та східноєвропейські оборонні структури продовжують боротися за прийняття західних концепцій оборонного управління, колегії не були ліквідовані. Продовжуючи практику колективного прийняття рішень, вони звільняють вищих посадових осіб від підзвітності, а також відповідальності за свої рішення.

Ніколи не варто недооцінювати силу бюрократичної інертності, і очевидно, колегії навряд чи підуть у відставку без значного політичного тиску. Можливо, першим кроком було б оцінити і обґрунтувати роль колегії - наприклад, Македонія прийняла так званий принцип начальника штабу, який повинен забезпечити об'єктивну оцінку

ефективності роботи керівника штабу, тим самим обґрунтовуючи подальше використання колегій.

Останнє занепокоєння щодо колегій полягає в тому, що більшість західних чиновників і аналітиків не знають про їх існування, що призводить до непорозуміння у процесі прийняття рішень, зокрема щодо ключових функцій управління людськими ресурсами. Оскільки соціологія прийняття рішень залишається незрозумілою, західні чиновники помилово визначили проблеми управління людськими ресурсами, з якими стикаються ці організації. Поверхнево визначивши слабкі кадрові структури та процеси як виклики, західні чиновники та аналітики пропустили основну організаційну причину соціології. Причина, через яку управління з питань використання людських ресурсів відстають від очікувань країн Заходу, пов'язана з цими відносно новими бюрократичними органами, що існують в паралельному бюрократичному світі, де влада продовжує здійснюватися колегією.

Виходячи з цього, управління з питань використання людських ресурсів занепокоєні адміністративними питаннями та здійсненням негативного контролю з важким і непослідовним впливом на кадрові рішення. Таким чином, при реформуванні цього ключового аспекту управління, чиновникам необхідно визнати колегію як реальність, яку можна розглядати лише в політичному контексті демократичного управління обороною. Іншими словами, технічний підхід по принципу "знизу-вгору" без сильних, підтримуючих повідомлень від національних лідерів завжди буде мертвим. В рамках застарілих командних структур директивний підхід, ймовірно, буде набагато більш ефективним, ніж використання західних національних моделей та побудова інших моделей.

Ще більш гострим, західні чиновники і чиновники країн союзників повинні визнати питання шкідливого впливу колегії на професійний розвиток командирів. Важливість оцінок ефективності роботи, які базуються на об'єктивних оцінках, що здійснюються польовими командирами повинна бути включена в зусилля, спрямовані на розвиток керівництва, командування, управління та можливостей прийняття рішень країнами-партнерами. Ці зусилля повинні заохочувати проходити службу в підрозділах як необхідний крок до подолання поточної професійної стратегії пошуку постійних робочих місць у штабі, де приймаються рішення та сконцентрована влада щодо прийняття рішень по управлінню особовим складом. Ці діючі матеріальні стимули настільки невідповідні, що в деяких країнах, наприклад Угорщині, офіцери, що працюють у генеральному штабі, отримують більшу зарплатню, ніж ті, що керують ними. Цей негативний фактор перешкоджає службовцям працювати в підрозділах, забезпечує роз'єднання між генеральним штабом, підрозділами і командирами.

Поєднання командування та управління

Обороні органи, які продовжують традиційну практику колективного прийняття рішень, страждають від іншої інституційної прогалини в контексті західної концепції оборонного управління. Незважаючи на те, що всі країни Балтики розділили управління та командування - міністерства оборони прийняли посади постійних заступників міністра та збройні сили мають посади начальників штабів, така практика зустрічається рідко, навіть у Грузії.¹³

¹ Act CCV of 2012 on the Status of Military Personnel, Hungarian Civil Code, 5th Appendix, http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200205.TV (accessed October 27, 2016).

Поєднання командування та управління, принципово неможливо, для політичних основ, які стимулюють розвиток оборонних інституцій. Швидше за все, влада сконцентрована в невеликій кількості посадових осіб, тим самим перешкоджаючи критичному мисленню, ефективній координації та консенсусу. Через централізоване прийняття рішень без призначених посадових осіб, єдиним завданням яких є оптимізація повсякденного функціонування цивільних чи військових організацій, ці організації також не здатні виконувати ефективну роботу персоналу, якщо оцінювати за західними стандартами. Як зауважує Джеймс Шерр з Чатем-Хауса:

Як і в інших посткомуністичних державах, мало хто запитує себе, як слід втілювати політику, програми та директиви. Набагато безпечніша і практично універсальна практика полягає в тому, щоб чекати наказів про те, як слід втілювати накази. Якщо директиви не стануть предметом обговорення, їх автори повинні провести їх через систему самостійно. Не дивно, що результат – це система, яка переповернена, перевантажена і в основному інертна.

У результаті не існує послідовного управління, яке б забезпечувало координацію персоналу, зменшувало б процес прийняття рішень та дозволило вирішувати лише найважливіші питання політики на рівні міністра або керівника оборонного рівня. Дозволяючи та навіть заохочуючи залишати всі рішення для міністра, начальника оборони та в їх відомствах, призводить до того жодне рішення не буде незначним, і сучасні концепції командування та управління не можуть ефективно застосовуватися.

Навіть загальноприйнята практика призначення заступників міністрів та заступників начальників оборонних відомств для управління організацією все ще порушує цей принцип. Ці особи не можуть бути чесними посередниками у кадровому процесі, будучи членами команди керівництва. Навіть здавалося б, просунутий і реформований польський оборонний інститут ще має прийняти цю концепцію: два заступника допомагають польському начальнику оборони, але немає начальника штабу. Ця нездатність розподілити командування та управління у Польщі є разючою, зважаючи, що це ключовий принцип реформи, який був визначений ще в 1992 році.¹⁵ Змішані гібридні моделі, такі як чеські збройні сили, які мають як першого заступника начальника оборони, так і заступника начальника оборони і начальник штабу, також існують

2 Regarding the Lithuanian Ministry of Defense see, Vaidotas Urbelis and Tomas Urbonas, "The Challenges of Civil-Military Relations and Democratic Control of Armed Forces: The Case of Lithuania," in *Democratic Control of the Military in Postcommunist Europe: Guarding the Guards*, eds. Andrew Cottey, Timothy Edmunds, and Anthony Forster (London: Palgrave, 2002), 117–18. For more on Georgia's structure of the ministry of defence and joint staff, see Ministry of Defence of Georgia, *Georgia, Strategic Defence Review, 2013–2016* (Tbilisi: Ministry of Defence, 2013), 22, 23.

3 James Sherr, "Civil-Democratic Control of Ukraine's Armed Forces: To What End? By What Means?," in *Army and State in Postcommunist Europe*, eds. David Betz and John Löwenhardt (London: Frank Cass, 2001), 74.

4 Andrew A. Michta, *The Soldier-Citizen: The Politics of the Polish Army after Communism* (New York: St. Martin's Press, 1997)

Поєднання цих двох напрямів створює ще одну практику, завдяки якій командири та штабні офіцери не можуть належним чином розвиватися. Хоча концентрація влади може припускати ілюзію контролю, насправді система стимулює офіцерів стати мікроменеджерами. Офіцери беруть приклад з старших офіцерів, що треба зосереджувати свою роботу тільки всередині організації, а не навпаки критично та творчо мислити.¹⁶ Ці очікування підривають мислення на стратегічному рівні, тим самим гальмуючи думки про створення майбутнього для організації та прирікання збройних сил жити завжди в минулому.

Централізація прийняття фінансових рішень

Після закінчення "холодної війни" кожна колишня пост-комуністична країна опинилася в стані економічної кризи. Сильний тиск на скорочення витрат на оборону супроводжувалося спалахом конфліктів в Югославії, Кавказі та Бессарабії, які ще далі посилювали тиск на оборонні бюджети. Жодна з цих оборонних інституцій, за винятком Югославських сил Територіальної оборони, не отримала у спадщину сучасного оборонного планування чи системи фінансового управління, яка дозволила б їм провести навіть найпростіші оборонні планування.

З універсальним спрямуванням на здійснення цивільного контролю та скорочення роздутого оборонного бюджету комуністичної епохи найшвидшим способом захоплення цивільного контролю над збройними силами стало усунення бюджетних обов'язків від генеральних штабів. Новообрані політичні лідери та цивільні посадові особи в оборонних структурах централізували всі фінансові рішення у міністерствах оборони. У випадку з збройними силами Югославії, де командири мали власні бюджети та органи витрат, подальша централізація фінансів стала значним кроком назад. І навпаки, чеський оборонний бюджет в 1993 році був майже незрозумілим для цивільних урядовців, яким було запропоновано з'ясувати фактичні витрати. У 1996 році тодішній міністр оборони Віллем Холан започаткував важливу реформу, яка передбачала впровадження "революційної" концепції управління подвійним бухгалтерським обліком.¹⁹

Таким чином, першочерговим завданням, який стосувався ранніх демократичних реформаторів, було пошук ефективних методів фінансового управління, щоб зупинити інституції оборони витрачати державні кошти деінде. Підігнати оборону під її бюджет, стало цілком неможливим завданням. Незважаючи на скорочення структури та персоналу, збереження непотрібної інфраструктури продовжує витрачання грошей.

5 Agnieszka Gogolewska, "Problems Confronting Civilian Democratic Control in Poland," in *Civil-Military Relations in Europe: Learning from Crisis and Institutional Change*, eds. Hans Born, Marina Caparini, Karl W. Haltiner, and Jürgen Kuhlmann (New York: Routledge, 2006), 101.

6 The author is indebted to retired Colonel Vladimir Milenski, Bulgarian Army, for suggesting this most insightful observation.

7 See Glenn E. Curtis, ed., *Yugoslavia: A Country Study* (Washington, DC: Federal Research Division, Library of Congress, 1992), 252; and Milojica Pantelic, "The System and Organization of National Defense," *Yugoslav Survey* 10, no. 2 (1969): 6.

8 Jeffrey Simon, *NATO and the Czech and Slovak Republics: A Comparative Study in Civil-Military Relations* (Lanham: Rowman & Littlefield, 2004), 35.

Започатковані з західною технічною допомогою директиви планування, програмування та бюджетної системи створили тиск на централізацію прийняття рішень щодо фінансування, що лише посилилося після кризи 2008 року - наприклад, оборонний бюджет Словенії зменшився на 34,6% з 2007 до 2015.²¹ Історично ці директиви фактично зберегли свою власну бюрократичну автономію, хоча вони були особливо неефективними при перетворенні будь-яких існуючих пріоритетів та планів оборонної політики в результат.²² Це гіперцентралізоване прийняття фінансових рішень дало практику, в якій генеральні штаби таких країн, як Польща, Словенія, Україна та Сербія, проводять вимушене планування при відсутності фінансів.

Не дивно, що деякі з цих оборонних інститутів були здатні виробляти чи виконувати життєздатні плани оборони. Таким чином, у всьому регіоні виникла унікальна управлінська патологія: міністерства оборони не лише керують усіма аспектами фінансів, але й роблять це без розгляду можливості досягнення результатів. Зарплати, пенсії, військові лікарні та соціальні пільги - такі, як спа, і навіть гірськолижний курорт в Болгарії - стали пріоритетами за замовчуванням, що призвело до браку кадрових одиниць, обмежених годин польоту та скорочення кількості суден на морі.

Припущення ролі командира

Злиття комуністичної трійки застарілих концепцій гальмує збройні сили розвивати лідерів та сприяє створенню середовища для заохочення добре освічених, професійних командирів. Навіть у реформованих оборонних інституціях, таких як у Словенії, головнокомандувач ЗС контролює не більше п'яти відсотків бюджету ЗС, а середньострокова програма оборони обмежує здатність командирів батальйонів управляти фінансами для виконання поставлених задач та завдань. Таким чином, молодші командири не розуміють зв'язок між фіскальним управлінням та силовими результатами, які необхідні для середніх і старших посад.

Міністерства оборони навіть визначають чисельність особового складу та подають їх начальникам служб як де-факто рішення, а також регулярно забороняють цим старшим офіцерам рухати гроші з однієї категорії в іншу для отримання результатів. Ще гірше, командирам, які повинні найкращим чином оцінити, які з офіцерів добре виконували завдання під час стресової бойової обстановки та мають потенціал для успіху в більш складному бойовому середовищі, не дозволяється впливати на рішення керівництва особового складу, на протиположні західним практикам.

Такий процес прийняття рішень, знову ж таки, є досить централізованим у генеральних штабах та міністерствах оборони. Можливо, повноваження начальника Генштабу в Словенії розпорочені, оскільки його срісок рекомендацій з просування службовців перевіряється Службою розвідки та безпеки, перш ніж він направляється до директорату з управління людськими ресурсами, практика одного зі словенських генералів пов'язується з механізмами контролю і неприйняття до уваги рекомендацій. Законодавство навіть дозволяє невідповідним та некваліфікованим особам стати командувачами або забирати

штатні посади, тим самим підриваючи основну концепцію військового професіоналізму.

9 Slovenia Ministry of Defense, *NATO Defence Planning Capability Review 2015/16*, ANNEX 1. AC/281-WP(2016)0024 (R), (Ljubljana: Ministry of Defense, n.d.), 1–4. For more on US assistance programs in the area, see US Department of Defense, *FY 2010 Annual Report on Cost Assessment Activities* (Washington, DC: DoD, 2011), 20, appendix 2.

10 Thomas-Durell Young, “Is the US’s PPBS Applicable to European Post-Communist Defense Institutions?,” *RUSI Journal* 161, no. 5 (October–November 2016): 68–77, doi:10.1080/03071847.2016.1253382.

11 Branimir Furlan, “Civilian Control and Military Effectiveness: Slovenian Case,” *Armed Forces and Society* 39, no. 3 (2012): 442, doi:10.1177/0095327X12459167.

Ця широкомасштабна практика негативного цивільного контролю підриває професійний ріст офіцерського корпусу, відмовляючись від вимогливих командно-штабних призначень на посади особового складу. Така практика не дозволяє офіцерам отримати повну оцінку всіх аспектів діяльності збройних сил, зокрема їх фінансових наслідків та реалій. Коротше кажучи, керівництво збройними силами насправді є неправильним, адже управління чітко спостерігається за відсутності досвідчених професійних військових рекомендацій. Витривалість комуністичної триєдності спадкових понять нічим не є скандальним. Незважаючи на твердження, що така спадкова практика становить "національну справу", що не підлягає обговоренням союзників, така практика породжує старших офіцерів, які не були піддані таким же професійним завданням, як їхні західні колеги: цей факт, в кінцевому рахунку, створює проблеми в командах усіх держав та багатонаціональних силах. Коротко кажучи, альянс повинен бути зацікавлений у підготовці старших командирів, які здатні контролювати фінансові та людські ресурси, необхідні для об'єднаних операцій. Звичайно, завжди існують винятки з правила, однак не можна не звертати уваги на те, що обмеження цих посадових осіб з тими самими професійними завданнями, які мають їхні західні колеги, створює офіцерський корпус з низьким професіоналізмом. Також, замість здорових цивільно-військових відносин, має місце незбалансована взаємозалежність, де займає місце нічого не знаюче та небезпечне управління.

Наслідки та рішення

Можливо, західні та застарілі концепції командування прямо протилежні; проте, комуністична трійця спадкових концепцій - колективне прийняття рішень; згуртування лідерства, командування та управління; і гіперцентралізоване прийняття рішень-підриває саму основу західного визначення командування. Відсутність змін у політиці альянсу та відбір командирів союзників покаже з часом, як суцільний концептуальний розрив між західними та залишковими практиками вплине на здатність командирів цих збройних сил діяти в рамках інтегрованої військової командної структури Альянсу. Як 25 років співпраці з збройними силами НАТО та її націй пропустили вирішення цієї важливої проблеми? Відповіді на це питання легше віднайти у випадках як західних, так і східних політичних невдач. Західний підхід до надання допомоги новим партнерам і союзникам підкреслив технічні рішення, які часто використовують західні моделі, але які не змогли вирішити дві прямо протилежні концепції командування. Більше того, тренінги та професійні військові навчальні курси країн Заходу, які показують тим, хто навчається методи сучасних бойових дій, лідерства та підходів до управління, були лише частково успішними. Ці знання виявились дуже контекстуальними та не можуть бути легко експортовані в різні національні та організаційні середовища. Як пише Девід Ральстон в контексті експорту моделей європейської армії в дев'ятнадцятому столітті, "реформаторам доводилося часто засмучуватися, що введення європейських форм і методів у свої військові установи рано чи пізно зобов'язує їхні суспільства пройти внутрішні корекції, які нітрохи не були тривіальними."²⁵

Простіше кажучи, концептуальна різниця між західною та східною оборонною та військовою концепціями є настільки прямо протилежною, що прийняття першого є абсолютно неможливим, без усунення з усієї концептуальної основи усталених оборонних інститутів. Навіть коли успадковані збройні сили вводять деякі ключові реформи, впроваджені на Заході, молодші офіцери та офіцери рядового та сержантського складу скаржаться на те, що процедури НАТО вірно слідуються під час операцій, але традиційні концепції переважають у дома. Багато молодих офіцерів та офіцерів рядового та сержантського складу, у тому числі багато з них з досвідом роботи, обурюються цим.

Існування цієї великої диференціації в концепції командування явно потребує всебічного розуміння та уваги всіх країн НАТО. Традиційне рішення "реформи" потребує переосмислення. Політика та програми минулих років не допомогли ідентифікувати ці розбіжності в системі командування, а також не знайшли ніяких ефективних методів для вирішення цього питання. Цей виклик західному альянсу просто не може бути вирішено лише на технічному рівні. Звичайно, західні тренінги та курси професійної військової освіти мають місце. Те, що потрібно визнати високопоставленим посадовим особам як в західних, так і в східних столицях, - це концептуальні розбіжності в системі командування, а також інших сферах - через тонкі фактори, які можна вирішувати лише з глибоким розумінням організаційно-соціологічних, концептуальних та політичних характеристик.

Якщо говорити прямолінійно, лише східні союзники на рівні президентів та прем'єр-міністрів-посадових осіб, яким необхідно визнати нагальну потребу в здійсненні змін до того, як командувачі підбираються для стресових завдань, і, як очікується зможуть успішно виконувати командування – можуть успішно вирішити це питання. Зрештою, в будь-якій військовій організації структура командування є "монетою царства", і зміна його основної характеристики вражає саму інституційну душу і сприяє розвитку культури збройної сили. Така ініціатива не буде легко прийнята, особливо в більш глибоких спадкових оборонних інститутах, де західні та спадкові концепції професіоналізму є прямо протилежними і, отже, нездатними співіснувати (див. Таблицю 2). [26] Отже, провідні політичні та військові посадовці у Західному регіоні повинні бути готовими надати гострій та послідовній політичній тиск на своїх колег для всебічного виправдання спадкових концепцій та припущень, а також їх заміни сучасними західними концепціями. Звичайно, це будуть політично болісні, фундаментальні зміни.

25 David B. Ralston, *Importing the European Army: The Introduction of European Military Techniques and Institutions into the Extra-European World, 1600–1914* (Chicago: University of Chicago Press, 1900), 173.

26 Michael H. Clemmesen, "Integration of New Alliance Members: The Intellectual-Cultural Dimension," *Defense Analysis* 15, no. 3 (December 1999): 261–72, doi:10.1080/713604685; and Marybeth Peterson Ulrich, *Democratizing Communist Militaries: The Case of the Czech and Russian Armed Forces* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 2000), 108–53.

Таблиця 2. Професійно-концептуальна різниця²⁷

Західні концепції	Східні концепції
Практичний	Теоретичний
Критичне мислення є обов'язковим	Залізна дисципліна
Децентралізоване виконання	Централізоване виконання
Командири наділені повноваженнями	Командири тільки виконують
Орієнтація на результати	Орієнтація на процес
Орієнтований на майбутнє	Одержимий минулим
Низький соціальний контекст	Високий соціальний контекст
Служити військам	Неправильно поводитись з солдатами (Дідівщина)
Підпорядкування низького рівня	Підпорядкування найвищій інстанції
Уникання незначної невизначеності	Уникання значної невизначеності
Брехня неприйнятна	Брехня не є гріхом
Помилка є частиною навчання	Помилка це сором і ганьба

Висновок

Таким чином, командування, яке визначено та практикується у багатьох оборонних інституціях Центральної та Східної Європи та виражається як комуністична трійця спадкових понять, не може бути більш чужоземним та прямо протилежним до західних підходів. Все вищевикладене не повинно дивувати, оскільки абсолютна централізація влади комунізму ніколи не допускала нижчих посадових осіб до процесу прийняття рішення. Позбавлене відповідальності та підзвітності, спадкове визначення системи командування являє собою абсолютну владу над окремими особами, що, ймовірно, пояснює, чому більшість нових незалежних республік систематично компрометують командирські здібності до командування. У регіоні значною мірою відсутня своєчасна еволюція законодавства, політики, стимулів та механізмів контролю, які забезпечують відповідальне здійснення командування. Проте ці концепції та практика занадто обмежені постійними методами колективного прийняття рішень; згуртування лідерства, командування та управління; і ефективного прийняття гіперцентралізованих рішень, особливо стосовно фінансових органів та управління людськими ресурсами. Подолання цих спадкових концепцій та всебічне заміщення їх західними копіями не представляє жодних проблем. Першим заохочувальним кроком буде загальне та чесне визнання НАТО цієї проблеми та їх прихильність до вирішення цих атавістських наслідків шляхом навмисних і систематичних нових методів для здійснення змін.

Єдиний спосіб вирішити цей виклик полягає в тому, щоб вирішити, де він лежить, на найвищому політичному рівні. Таким чином, політика невиконання та довготривалі програми, що розглядають оборонну реформу як військову проблему, розглядають лише за допомогою програм технічної допомоги, повинні бути суттєво переглянуті для розробки нових підходів, що базуються на глибокому розумінні окремих культур та організаційних соціологічних процесів. Рішення щодо реформування застарілих концепцій системи командування буде знайдено у збільшенні та розширенні повноважень командирів.

27 Adapted from Young, "Impediments to Reform."

