

Концептуальні засади стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України

*Олег Морохов, Адміністрація Державної прикордонної служби України
Генадій Магась, Національна академія Державної прикордонної служби і України
імені Богдана Хмельницького*

Сформульовано концептуальні засади стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України, які містять поняття стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону, його мету, принципи та модель.

Наразі виникнення нових загроз національній безпеці, пов'язаних з «гібридною» агресією РФ проти України, тимчасовою окупацією нею АР Крим, розпалюванням збройного конфлікту в східних регіонах України, здійсненням заходів, спрямованих на дестабілізацію політичної та економічної ситуації в Україні, розвитком тероризму та загрозою його поширення територією України, трансформаціями, які відбуваються в секторі безпеки та оборони, зумовили нагальну потребу у перегляді та визначенні нових цілей, пріоритетів та завдань розвитку прикордонної інституції України та перегляду наявних стратегічних документів. Крім того, постала необхідність створення нової системи захисту кордону з РФ та іншими суміжними державами як гарантування державного суверенітету і забезпечення національної безпеки, впровадження європейських стандартів інтегрованого управління кордонами.

Авторами запропоновано визначення поняття, принципів, мети та моделі стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України. У контексті даного дослідження під забезпеченням безпеки державного кордону України розуміється процес захисту національних інтересів на державному кордоні, а також складова системи забезпечення національної безпеки.

На сьогодні стратегічне планування у сфері безпеки державного кордону України як механізм державного управління, спрямований на забезпечення протидії наявним і потенційним загрозам національній безпеці, здійснюється в інтересах прикордонного відомства, інших правоохоронних органів і військових формувань, а також органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, діяльність яких пов'язана із національною безпекою.

Ключові слова: *стратегічне планування, національна безпека, національні інтереси, безпека державного кордону, державна політика, концептуальні засади, поняття, модель, мета, принципи, державний кордон України, Державна прикордонна служба України*

Conceptual principles of the strategic planning in the field of safety of state boundary of Ukraine

*Oleh Morohov, Administration of State border guard service of Ukraine
Genadiy Magas, Bogdan Khmelnytsky National Academy of State border guard service of Ukraine*

Conceptual principles of the strategic planning are set forth in the field of safety of state boundary of Ukraine, that include the concept of the strategic planning in the field of safety of state boundary, her aim, principles and model.

Origin of the new threats of national safety, related to "hybrid" aggression of Russian against Ukraine, to temporal occupation by her Crimea, kindling of the armed conflict in the east regions of Ukraine, realization of the events sent to destabilization of political and economic situation in Ukraine, development of terrorism and by the threat of his distribution territory of Ukraine, transformations that take place in the sector of safety and defensive stipulated an urgent requirement in a revision and determination of new aims, priorities and tasks on development frontier organization Ukraine, and also revision existent strategic document. In addition, the necessity of creation of the new system of defence of border appeared with Russian and other contiguous states as a guarantee of state sovereignty and providing of national safety, introductions of the European standards of the integrated management by borders.

Determination of concept, principles, aim and model of the strategic planning in the field of safety of state boundary of Ukraine offers authors. In the context of this research, under providing of safety of state boundary of Ukraine the process of defence of national interests is understood on a state boundary, and also, making the systems of providing of national safety.

For today, strategic planning in the field of safety of state boundary of Ukraine, as the mechanism of state administration, sent to providing of counteraction to the present and potential threats of national safety, that comes true in interests a frontier department, other law enforcement authorities and soldiery forming, and also executive, enterprises, establishments and organizations activity of that is related to national safety bodies.

Keywords: *strategic planning, national safety, national interests, safety of state boundary, public policy, conceptual principles, concept, model, aim, principles, state boundary of Ukraine, State border guard service of Ukraine*

Концептуальные принципы стратегического планирования в сфере безопасности государственной границы Украины

*Олег Морохов, Администрация Государственной пограничной службы Украины
Генадий Магась, Национальная академия Государственной пограничной службы
України имени Богдана Хмельницкого*

Сформулированы концептуальные принципы стратегического планирования в сфере безопасности государственной границы Украины, которые включают понятие стратегического планирования в сфере безопасности государственной границы, ее цель, принципы и модель.

Возникновение новых угроз национальной безопасности, связанных с «гибридной» агрессией РФ против Украины, временной оккупацией ею АР Крым, разжиганием вооруженного конфликта в восточных регионах Украины, осуществлением мероприятий, направленных на дестабилизацию политической и экономической ситуации в Украине, развитием терроризма и угрозой его распространения по территории Украины, трансформациями, которые происходят в секторе безопасности и обороны, обусловили неотложную потребность в пересмотре и определении новых целей, приоритетов и заданий по развитию пограничной институции Украины, а также пересмотра существующих стратегических документов. Кроме того, появилась необходимость создания новой системы защиты границы с РФ и другими смежными государствами как гарантия государственного суверенитета и обеспечения национальной безопасности, внедрения европейских стандартов интегрированного управления границами.

Авторами предложено определение понятия, принципов, цели и модели стратегического планирования в сфере безопасности государственной границы Украины. В контексте данного исследования под обеспечением безопасности государственной границы Украины понимается процесс защиты национальных интересов на государственной границе, а также составляющая системы обеспечения национальной безопасности.

На сегодня стратегическое планирование в сфере безопасности государственной границы Украины как механизм государственного управления, направленный на обеспечение противодействия имеющимся и потенциальным угрозам национальной безопасности, который осуществляется в интересах пограничного ведомства, других правоохранительных органов и военных формирований, а также органов исполнительной власти, предприятий, учреждений и организаций, деятельность которых связана с национальной безопасностью.

Ключевые слова: *стратегическое планирование, национальная безопасность, национальные интересы, безопасность государственной границы, государственная политика, концептуальные принципы, понятие, модель, цель, принципы, государственная граница Украины, Государственная пограничная служба Украины*

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Відповідно до законодавства завдання щодо забезпечення національних інтересів України на державному кордоні покладаються на Державну прикордонну службу України (далі – Держприкордонслужба). До 2014 р. реформування у сфері безпеки державного кордону здійснювалося за європейською моделлю, яка передбачала виконання Держприкордонслужбою суто правоохоронних функцій. Але російська «гібридна» агресія зумовила внесення суттєвих коректив у її діяльність, яка перетворилась на правоохоронний орган спеціального призначення. Недосконалість та обмежені можливості наявних підходів до стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України призводять до неузгодженості у роботі складових сектору безпеки та оборони із протидії наявним і потенційним загрозам національним інтересам на державному кордоні. Тому постає актуальна проблема щодо аналізу та удосконалення стратегічних документів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми національної безпеки України та ефективності стратегічного планування тісно пов'язані із широким спектром чинників, які досліджували В. Абрамов, В. Бегма, В. Богданович, О. Бодрук, В. Горбулін, С. Горбатюк, Є. Горбунов, І. Грицак, С. Дрьомов, О. Євмешкіна, В. Іваха, А. Качинський, І. Коваль, В. Колеснік, Д. Кучма, В. Ліпкан, В. Мандрагеля, Р. Марутян, А. Нашинец-Наумова, Н. Нижнік, А. Павліковський, А. Падерін, О. Паливода, В. Пеньковський, Г. Перепелиця, В. Почепцов, О. Резнікова, А. Семенченко, Г. Ситник, А. Сицінський, В. Смолянук, Т. Стародуб, В. Телелім, А. Храбан, В. Цюкало, В. Чалий, Л. Чекаленко, В. Чорний, М. Шевченко та інші. У їхніх працях проведено аналіз теоре-

тичних та прикладних проблем забезпечення національної безпеки; досліджено різні складові державної політики у сфері стратегічного планування; здійснено формалізацію процесів стратегічного планування в інтересах національної безпеки та оборони; наведено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності політики національної безпеки України. Разом з тим залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із дослідженням проблем щодо удосконалення стратегічного планування з реалізації державної політики у сфері безпеки державного кордону. Науково-теоретичним та прикладним проблемам захисту національних інтересів на державному кордоні присвячували свої дослідження О. Бінковський, В. Довгань, В. Городнов, С. Жук, І. Кукін, В. Мазур, А. Махнюк, А. Мисик, І. Катеринчук, В. Кириленко, Д. Купрієнко, Б. Олексієнко, В. Серватюк, А. Сицінський, Д. Хруст, О. Цевельов, О. Шинкарук та інші.

Аналіз сучасних наукових праць [1–11] дозволяє стверджувати, що без ґрунтовної наукової бази державним інституціям вкрай важко впроваджувати на практиці сучасні механізми захисту національних інтересів на державному кордоні із врахуванням: тенденцій змін геополітичної ситуації навколо України; світових міграційних процесів; наявних та прогнозованих спроможностей держави на найближчу та віддалену перспективу тощо. Недосконалість цих механізмів не дозволяє на високому науковому рівні розробити згідно з чинним законодавством відповідні стратегічні документи. А це може призвести не лише до зниження ефективності державної політики у сфері безпеки державного кордону, а й до конфлікту інтересів між органами державної влади, які безпосередньо опікуються питаннями захисту національних інтересів на кордоні, а також непорозумінь з суміжними державами та міжнародними безпековими

організаціями.

Метою статті є формулювання концептуальних засад стратегічного планування у сфері забезпечення безпеки державного кордону України, зокрема, поняття стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України, його мети, принципів та моделі.

У контексті цього дослідження під забезпеченням безпеки державного кордону України розуміється процес захисту національних інтересів на державному кордоні, а також складова системи національної безпеки.

Виклад основного матеріалу.

Відповідно до ст. 25 Закону України від 21.06.2018 № 2469-VII «Про національну безпеку України» метою планування у сфері національної безпеки і оборони визначено забезпечення реалізації державної політики у цих сферах шляхом розроблення стратегій, концепцій, програм, планів розвитку органів сектору безпеки і оборони, управління ресурсами та ефективним їх розподілом.

Законом визначено основні загальні принципи стратегічного планування у секторі безпеки та оборони: дотримання національного законодавства і міжнародних зобов'язань; забезпечення демократичного цивільного контролю за сектором безпеки і оборони, відкритості інформації про державну політику, стратегічні документи, цілі, пріоритети і завдання планування, прозорість та підзвітність використання ресурсів; цілісність, узгодженість, системність планування, врахування пріоритетів і обмежень, встановлених державними програмами, планами та прогнозними документами; своєчасність та відповідність ухваленим рішенням щодо захисту національних інтересів України.

Так, у січні 2020 р. Секретарем РНБО поінформовано про розробку, відповідно до ст. 26 Закону «Про національну безпеку

України», проекту Стратегії національної безпеки України на період 2020–2024 рр., яка охоплює актуальні питання національної безпеки та розвитку сучасної України і спрямована на забезпечення людського розвитку, воєнної, громадської безпеки та цивільного захисту, розвитку оборонно-промислового комплексу, економічної, екологічної, інформаційної безпеки та кібербезпеки, національної розвідувальної програми, зовнішньополітичної та державної безпеки, контррозвідки і боротьби з тероризмом тощо. В її основу закладено три основні засади: розвиток оборонних і безпекових спроможностей, які унеможливили б збройну агресію проти України шляхом збільшення ціни цієї агресії; здатність суспільства та держави швидко й адекватно реагувати на зміну безпекового середовища й підтримувати стале функціонування своїх основних механізмів; розвиток стратегічних відносин з ключовими іноземними партнерами, насамперед з країнами ЄС і членами НАТО, прагматична співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України.

Пріоритетними напрямками політики національної безпеки у проекті Стратегії визначається забезпечення незалежності й державного суверенітету, суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу, захист прав, свобод і законних інтересів громадян України, європейська і євроатлантична інтеграція (створення необхідних умов для набуття повноправного членства у ЄС і НАТО), відновлення територіальної цілісності в межах міжнародно визнаних кордонів України.

Реалізація цих пріоритетів забезпечуватиметься шляхом відновлення миру та державного суверенітету на тимчасово окупованих територіях Донецької та Луганської областей, здійснення комплексу міжнародно-правових, політико-дипломатичних,

безпекових, гуманітарних та економічних заходів «Крим – це Україна». Також пропонується вжити заходів для зменшення ймовірності ескалації конфлікту з РФ та напруги у двосторонніх відносинах.

Основним документом, який отримується в результаті стратегічного планування є стратегічний план. Він передбачає завчасно визначений комплекс системних заходів, який визначає порядок, послідовність та терміни їх виконання для досягнення стратегічних цілей.

Вищезазначене дозволяє сформулювати поняття стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України, його принципи, мету та модель.

На думку авторів, стратегічне планування у сфері безпеки державного кордону України є специфічним механізмом державного управління, який представляє собою формалізовану та систематизовану управлінську діяльність Держприкордонслужби, узгоджену із загальнодержавними процесами планування у сферах національної безпеки і оборони та спрямовану на розробку і організацію виконання стратегічних документів щодо захисту національних інтересів на державному кордоні, як невід'ємної складової національної безпеки України.

Система принципів стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України включає як вищевказану сукупність основних загальних принципів стратегічного планування у секторі безпеки та оборони, так і специфічну низку принципів, яка враховує специфіку саме сфери безпеки державного кордону: науковість; цілеспрямованість, системність; узгодженість із загальнодержавною системою стратегічних документів; гнучкість, адаптивність і зворотній зв'язок; баланс відкритості та конфіденційності; ресурсне забезпечення; державно-приватне і державно-суспільне партнерство.

Метою стратегічного планування

сфері безпеки державного кордону України є формування сукупності взаємопов'язаних довгострокових документів (стратегій, концепцій, програм, планів тощо), які розробляються відповідно до законодавства України у сфері національної безпеки з урахуванням реальних й потенційних воєнно-політичних загроз і викликів, за результатами огляду реалізації завдань і повноважень Держприкордонслужби, рівня безпеки державного кордону та визначають пріоритетні напрями реалізації державної політики у цій сфері.

Обґрунтовуючи мету, слід зазначити, що виникнення нових видів загроз, пов'язаних насамперед з військовою агресією РФ проти України, тимчасовою окупацією нею території АР Крим, розпалюванням збройного конфлікту в східних регіонах України, що супроводжується здійсненням заходів, спрямованих на дестабілізацію політичної та економічної ситуації в Україні, розвитком тероризму та загрозою його поширення територією України, зумовили нагальну потребу у перегляді та визначенні нових завдань розвитку Держприкордонслужби. Зокрема, створення нової системи захисту кордону з РФ та іншими суміжними державами як гарантування державного суверенітету і забезпечення національної безпеки, впровадження європейських стандартів інтегрованого управління кордонами.

Стратегічне планування у сфері безпеки державного кордону України охоплює комплекс системних і взаємопов'язаних заходів, таких як: стратегічний моніторинг, аналіз можливостей та загроз, оцінка ризиків; постановка завдань структурним підрозділам стратегічного планування; організація роботи із стратегічного планування та її наукове супроводження; визначення організаційних форм кінцевих результатів стратегічного планування, порядку узгодження, розгляду, затвердження, зберігання, періодичності уточнення;

введення в дію і контролю виконання розроблених планів і програм.

Сутність стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України полягає в аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на безпеку кордонів держави (зокрема, і у воєнній сфері), позитивних і негативних наслідків їх дії, обґрунтуванні напрямів діяльності та пріоритетів розвитку, відповідно до визначених цілей та ресурсних можливостей. Основою для стратегічного планування є вихідні дані, які містять: тенденції розвитку воєнно-політичної, стратегічної і соціально-економічної обстановки в Україні та навколо її кордонів.

Процес стратегічного планування та управління передбачає низку послідовних етапів, в ході яких: здійснюється моніторинг, визначаються місія і цілі; узагальнення та аналіз інформації про зовнішнє середовище та власні ресурси (із застосуванням методики SWOT-аналізу [12]) для отримання інформації про можливості і загрози, переваги й недоліки, що впливатимуть на реалізацію визначених завдань; аналіз поточного стану, функціонування

та розвитку Держприкордонслужби; вибір та оцінка (із застосуванням стратегічного аналізу) обраної стратегії (за необхідності внесення змін і коректив); реалізація стратегії, контроль і моніторинг заходів й результатів реалізації завдань у сфері безпеки державного кордону та охорони суверенних прав України у її прилеглий та виключній (морській) економічній зоні у межах виконання стратегії та (за потребою) коригування стратегії.

З урахуванням організаційної структури та покладених відповідно до чинного законодавства завдань, на прикладі розробки Стратегії розвитку прикордонного відомства авторами запропоновано модель стратегічного планування у Держприкордонслужбі, яку наведено на рис. 1.

Так, у ході першого етапу здійснюється стратегічний моніторинг, який передбачає узагальнення підрозділом стратегічного планування інформації за напрямами службової діяльності департаментів та окремих структурних підрозділів Адміністрації Держприкордонслужби, її обробку та порівняння отриманих відомостей з очікуваними показниками.

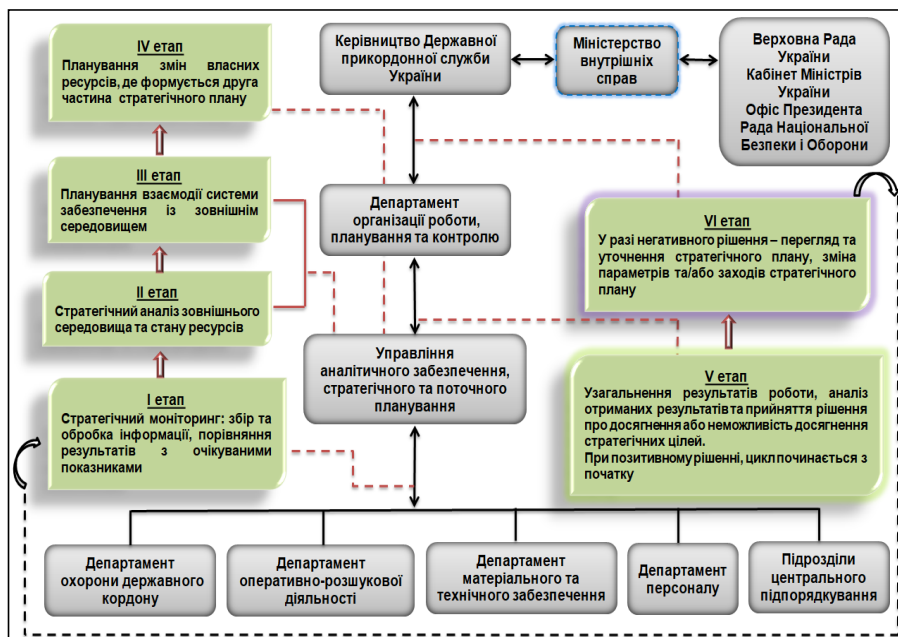


Рис. 1 Модель стратегічного планування у Держприкордонслужбі

Під час другого етапу на підставі отриманих даних та із залученням профільних фахівців Адміністрації Держприкордонслужби здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього середовища із прогнозуванням можливих змін ситуації за стратегічний інтервал часу (3–5 років) та аналіз стану власних ресурсів щодо їх можливості забезпечити реалізацію майбутніх завдань. Таке прогнозування потребує особливих методів, що ґрунтуються на принципах самоорганізації та рефлексії. Принцип самоорганізації передбачає використання загальних інтуїтивних знань і досвіду експертів, що залучаються до стратегічного аналізу. При застосуванні принципу рефлексії береться до уваги розвиток та динамічність усіх компонентів зовнішнього середовища. Це надає можливість використовувати результати, отримані під час стратегічного планування.

У ході третього етапу здійснюється аналіз і планування ресурсного забезпечення функціонування системи безпеки державного кордону (далі – СЗБДК) та взаємодії із зовнішнім середовищем. Це один з найбільш складних етапів за своїм змістом. Він передбачає розроблення сценаріїв взаємодії СЗБДК із зовнішнім середовищем, які формуються на підставі принципів стратегічного планування з урахуванням національних інтересів. Далі формуються цілі змін компонентів зовнішнього середовища в кількісному і якісному вигляді. При цьому кількісні характеристики плану задаються у вигляді значень параметрів ситуації кожної компоненти, якісні відображають перелік визначених завдань і їх виконавців.

Четвертий етап передбачає комплексну роботу всіх департаментів та окремих структурних підрозділів Адміністрації Держприкордонслужби та охоплює стратегічне планування змін власних ресурсів. Під час цих заходів формується дру-

га частина стратегічного плану. Для його реалізації використовуються принципи резервування ресурсів, самоорганізації, диверсифікації, рефлексивності. Насамперед визначаються початкові значення параметрів ситуації за всіма ресурсами. Як правило, вони встановлюються у вигляді фактичних значень на момент складання або коригування стратегічного плану. За потреби визначаються необхідні зміни структури кожного ресурсу.

П'ятий і шостий етапи є ключовими у стратегічному плануванні, коли

здійснюється узагальнення підсумків роботи усіх попередніх етапів, аналізуються отримані результати та приймається рішення про досягнення або неможливість досягнення стратегічних цілей закладених у розроблений проект Стратегії (стратегічного плану). У разі позитивного рішення (щодо досягнення стратегічних цілей) проект подається на розгляд та підпис Голові Державної прикордонної служби України.

Далі зазначений документ в установленому порядку проходить затвердження у МВС України, міжвідомче погодження із заінтересованими центральними органами виконавчої влади, експертну оцінку Міністерства юстиції України та схвалення Урядом, після чого відбувається повернення до першого етапу та починається новий цикл стратегічного планування.

Таким чином, процес стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України передбачає обґрунтування та проведення розрахунків потреб у матеріальних, фінансових і людських ресурсах, необхідних для забезпечення виконання завдань за призначенням, реформування і подальшого розвитку прикордонного відомства.

У ході стратегічного планування розробляються стратегії, концепції, державні програми, інші нормативно-правові

акти, які визначають завдання, структуру, механізм взаємодії з іншими суб'єктами СЗБДК та національної безпеки, а також плани їх утримання та розвитку, прогнозні показники бюджету за основними видами доходів, видатків і перспективного фінансування, а також опрацьовується проект Державного бюджету України на рік у частині видатків на забезпечення визначених завдань у сфері безпеки державного кордону України.

Висновки.

1. У статті вперше сформульовано концептуальні засади стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України, які містять поняття стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України, його мету, принципи і модель.

2. Сформовано систему базових принципів стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України, яка на відміну від наявних містить як сукупність основних загальних принципів стратегічного планування у секторі безпеки та оборони, визначену законодавством, так і специфічну низку принципів, що враховує особливості цього механізму державного управління у сфері безпеки державного кордону: науковість; цілеспрямованість, системність; узгод-

женість із загальнодержавною системою стратегічних документів; гнучкість, адаптивність і зворотній зв'язок; баланс відкритості та конфіденційності; ресурсне забезпечення; державно-приватне і державно-суспільне партнерство.

3. Розроблено адаптивну до зовнішніх та внутрішніх змін модель стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України, що враховує особливості цього механізму державного управління як в Держприкордонслужбі і загалом в секторі безпеки та оборони, так і в країнах НАТО.

4. Удосконалено понятійно-категорійний апарат у сфері безпеки державного кордону шляхом формулювання авторського поняття стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України.

5. Для удосконалення моніторингу реалізації завдань стратегічного планування нагальним є впровадження державного механізму оцінки стану безпеки кордонів та ефективності реалізації Держприкордонслужбою (спільно з іншими суб'єктами інтегрованого управління кордонами та заінтересованими органами) державної політики у цій сфері шляхом проведення окремого огляду у сфері безпеки державного кордону.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
2. Пелих А. О. Моделі держав в управлінні національною безпекою євроатлантичних і пострадянських країн : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Нац. акад. держ. упр. Київ, 2017. 254 с.
3. Резнікова О. А. Механізми забезпечення стійкості держави у сфері національної безпеки. *Стратегічні пріоритети: науково-аналітичний щоквартальний збірник*. НІСД. Київ. 2018. № 3–4 (48). С. 15–25.
4. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України : аналіт. доп. / О. О. Резнікова та ін. Київ : НІСД, 2015. 58 с.
5. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління : монографія / Саганюк Ф. В. та ін. ; за заг. ред. І. С. Руснака. Київ : ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.
6. Цевельов О. Є. Жук С. М. Актуальні питання забезпечення прикордонної безпеки України у системі національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 10. С. 88–90.
7. Системотехніка оцінки воєнної безпеки та ескізного проектування її стратегії / Горбунов Є. А. та ін. ; за заг.

- ред. Є. А. Горбунова. Київ : Майстер книг, 2015. 185 с.
8. Кукін І. В. Удосконалення процесів управління у сфері прикордонної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №17. С. 81–84.
9. Основи державного управління обороноздатністю України: теорія і практика / Богданович В. Ю., Богдан В. Ю., Єжеєв М. Ф., Свіда І. О. Львів : ЛІВС, 2008. 300 с.
10. Євмешкіна О. Л. Теоретично-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.
11. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 428 с.
12. SWOT-Analysis (Strategic Management). URL: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>.

REFERENCES

1. Gorbulin, W. P., & Kachinskiy, A. B. (2010). *Strategichne planuvannya: virischennya problem nacionalnoyi bezpeki* [Strategic planning: decision of problems of national safety]. Kiev: NISD [in Ukrainian].
2. Pelich, A. O. (2017). *Modeli dergav v upravlinni nacionalnou bezpekou evroatlantichnikh and postradyanskikh* [Models of the states are in the management of evroatlantic and after soviet countries national safety]. *Candidate's thesis*. Kiev [in Ukrainian].
3. Reznikova, O. A. (2018). *Mechanizmu zabezpechennya stiykosti dergawu u svery nacionalnoy bezpeku*. [Mechanisms of providing of firmness of the state are in the field of national safety]. *Strategichni pryoritetu: naukowo-analytichnyy schokwartalnyy zbirnik – Strategic priorities: scientifically-analytical every quarter collection*, 3–4 (48), 15–25 [in Ukrainian].
4. Reznikova, O. O. et al. (2015). *Konceptualni zasadi rozvitku sistemi zabezpechennya nacionalnoyi bezpeki* [Conceptual principles of development of the system of providing of national safety of Ukraine]. (2015). NISD. Kiev [in Ukrainian].
5. Saganyuk, F. W. et al. (2018). *Sector bezpeki i oboroni Ukraini: strategichne i wiyskove kerivnictwo* [Sector of safety defensive of Ukraine: strategic guidance and military management]. I. S. Rusnak (Ed.). Kiev: CZ MO and GSH ZS Ukraine [in Ukrainian].
6. Chevelev, O. V., & Zhuk, S. M. (2017). Aktualni pitannya zabezpechennya prikordonnoyi bezpeki Ukraini u sistemi nacionalnoyi bezpeki [Aktual question of providing of boundary safety of Ukraine in the system of national safety]. *Investments: practice and experience*, 10, 88–90 [in Ukrainian].
7. Gorbunov, E. A. (2015). *Sistemotekhnika ocinki woennoyi bezpeki ta eskiznogo proektuwannay ii strategiiy* [System and tehnik of estimation of military safety and preliminary planning of its strategy]. E. A. Gorbunov (Ed.). Kiev: Mayster knig [in Ukrainian].
8. Kulin, I. W. (2012). Udoskonalennya procesiv upravlinnay u sferi nacionalnoyi bezpeki Ukraini [Improvement processes of management in the field of boundary safety of Ukraine]. *Investments: practice and experience*, 17, 81–84 [in Ukrainian].
9. Bohdanovich, W. Y., Bohdan, W.Y., Ezheev, M. F., & Svida, I.O. (2008). *Osnovi upravlinnya oboronozdatnistyu Ukraini: teoriay i praktika* [Bases state administration defensive capacity of Ukraine: theory and practice]. Lviv: LİVS [in Ukrainian].
10. Evmeshkina, O. L. (2017). *Teoretichno-metodologichni zasadi modernizaciyi sistemi dergawnogo strategichnogo planuwannay v Ukraine* [Theory and methodology principles of modernization of the system of the state strategic planning in Ukraine]. Kiev: UKRSICH [in Ukrainian].
11. Semenchenko, A. I. (2008). *Metodologiya strategichnogo planuwannya u sferi dercshawnogo upravlinnya zabezpechennyam nacionalnoyi bezpeki Ukraini* [Methodology of the strategic planning in the field of state administration providing of national safety of Ukrainian]. Kiev: NADU [in Ukrainian].
12. SWOT-Analysis (Strategic Management). Retrieved from <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>.

Морохов Олег Олександрович

Адміністрація Державної прикордонної служби
України
01601, Київ, вул. Володимирська, 26

Email: oamor76@ukr.net

Morohov Oleh

Administration of State border guard service of
Ukraine
26, Volodimirska Str., Kyiv, 01601, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2254-0070

Магась Генадій Анатолійович

Доктор наук з державного управління
Національна академія Державної прикордонної
служби і України імені Богдана Хмельницького
29000, м. Хмельницький, вул. Шевченка, 46

Email: magas-xm@ukr.net

Magas Genadiy

Doctor of public administration
Bogdan Khmelnytsky National Academy of State
border guard service of Ukraine
46, Schevchenka Str., Khmelnytskyi, 29000, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2769-9718

Цитування: Морохов О. О., Магась Г. А. Концептуальні засади стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 2. С. 34–43.

Citation: Morohov, O. O. & Magas G. An. (2020). Kontseptualni zasady stratehichnoho planuvannia u sferi bezpeky derzhavnoho kordonu Ukrainy [Conceptual principles of the strategic planning in the field of safety of state boundary of Ukraine]. *Public administration aspects*, 8 (2), 34–43.

Стаття надійшла / Article arrived: 15.03.2020