

**№ 4'2010**

# НАУКА i ОБОРОНА

Щоквартальний  
науково-теоретичний  
та науково-практичний журнал  
Міністерства оборони України

Видається з 1994 р.

Головний редактор

Володимир Вагапов, *проф.*

Редакційна колегія:

Віктор Алещенко, канд. військ. наук, ст. наук. співроб.;

Віктор Балабін, канд. філолог. наук, доц.;

Василь Варус, д-р мед. наук, *проф.*;

Володимир Горбулін, д-р техн. наук, *проф.*,  
*академік НАН України*;

Іван Кириченко, д-р військ. наук, *проф.*;

Сергій Кириченко, канд. військ. наук;

Олексій Ковтуненко, д-р техн. наук, *проф.*;

В'ячеслав Косевцов, д-р військ. наук, *проф.*;

Борис Олексієнко, д-р військ. наук, *проф.*;

Григорій Перепелиця, д-р політ. наук;

Ігор Романченко, д-р військ. наук, *проф.*;

Іван Руснак, д-р військ. наук, *проф.*;

Андрій Семенченко, д-р наук з державного управління;

Олександр Сотников, канд. техн. наук, ст. наук. співроб.;

Василь Телепін, д-р військ. наук, *проф.*;

Юрій Терещенко, д-р техн. наук, *проф.*.

Відповідальний секретар

Наталія Зюрікова

## ЗМІСТ

<b>Національна і глобальна безпека</b>	
Єжель М. Б. Каспійсько-Чорноморський регіон: геополітичний аналіз . . . . .	3
<b>Економічні проблеми будівництва оборони</b>	
Горбулін В. П., Шеховцов В. С. Проблемні питання державного регулювання в процесі зміни форми власності підприємств ОПК . . . . .	10
Кіт Гартлі, Біньямін Соломон. НАТО і економічна та фінансова криза . . . . .	16
<b>Проблеми керування військами</b>	
Шуенкін В. О. До питання оцінювання ефективності системи управління військами (силами) . . . . .	23
<b>Зарубіжний досвід у сфері національної безпеки та оборони</b>	
Скурський П. П., Величко О. Ф. Система планування, програмування, розроблення бюджету та виконання Армії США . . . . .	29
<b>Перспективні технології в оборонній сфері</b>	
Ільяшов О. А., Бурячок В. Л. До питання захисту інформаційно-телекомуникаційної сфери від стороннього кібернетичного впливу . . . . .	35
<b>Військово-технічні проблеми</b>	
Кабаненко І. В., Волотівський П. Б. Зміст та послідовність етапів створення нових зразків озброєння та військової техніки для потреб Збройних Сил України . . . . .	41
Харченко О. В., Пащенко С. В., Паутинка В. М. Шляхи удосконалення системи державного регулювання діяльності державної авіації . . . . .	48
<b>Гуманітарні аспекти оборонної сфери</b>	
Федічев В. М. Вплив соціальних та гуманітарних чинників на стан укомплектованості первинних посад офіцерів у Збройних Силах України у розрізі національної безпеки України . . . . .	52
Стефані Бабст. НАТО і надалі має значну підтримку громадськості у Європі і в Сполучених Штатах Америки	57

## CONTENTS

<b>National and global security</b>	
M. B. Yezhel'. Caspian – Black Sea region: the geopolitical analysis . . . . .	3
<b>Economic aspects of defense organization</b>	
V. P. Gorbulin and V. S. Shekhovtsov. The speculative issues of state regulation in the process of change in forms of ownership at defense-industrial enterprises . . . . .	10
By Keith Hartley, and Binyam Solomon. NATO and the Economic and Financial Crisis . . . . .	16
<b>The troop government issues</b>	
V. O. Shuyenkin. Estimation of efficiency of the system responsible for management of troops (forces) . . . . .	23
<b>Foreign experience in the sphere of national security and defense</b>	
P. P. Skursky and O. F. Velychko. The system of planning, programming, budget elaboration and its fulfillment in the US armed forces . . . . .	29
<b>Promising technologies in defense sphere</b>	
O. A. Il'yashov and V. L. Buryachok. Protection of the information and telecommunication sphere from external cybernetic invasion . . . . .	35
<b>Military and technical issues</b>	
I. V. Kabanenko and P. B. Volotivsky. The essence and sequence of stages in creating new models of armaments and military equipment for the needs of the Armed Forces of Ukraine . . . . .	41
IO. V. Kharchenko, S. V. Pashchenko, and V. M. Pautynka. Ways to elaboration of the system of state regulation of the state aviation activities . . . . .	48
<b>Humanitarian aspects of defense sphere</b>	
V. M. Fedichev. The impact of social and humanitarian aspects on completing the primary officer's vacancies in the Armed Forces of Ukraine in the context of national security of Ukraine . . . . .	52
Stefanie Babst. NATO still enjoys considerable public support in Europe and the United States . . . . .	57

Зміст попередніх номерів можна знайти на веб-сторінці журналу "Наука і оборона" [www.nio.mil.gov.ua](http://www.nio.mil.gov.ua).

**Кіт Гартлі,**  
Центр оборонної економіки, ун-тет Йорка, Велика Британія,  
**Біньямін Соломон,**  
Центр оперативних досліджень і аналізу – DRDC, Канада

## НАТО і економічна та фінансова криза

Винчаються наслідки поточної економічної і фінансової кризи, яку часто називають великою депресією, для Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Зокрема, в статті критично оцінюються її наслідки для оборонних бюджетів країн-членів, політики в галузі оборонної промисловості і внесків у спільний бюджет НАТО.

Переклад з англійської матеріалів цієї статті, опублікованої вперше у Research Paper Research Division – NATO Defense College, Rome – N 52 – October 2009, виконаний за допомогою Центра інформації та документації НАТО в Києві. Думки, висловлені в цій статті, є особистими думками авторів Кіта Гартлі і Біньяміна Соломона. Вони не стосуються Оборонного кошеджу НАТО чи Організації Північноатлантичного договору.

Економічні аналітики і міжнародні економічні організації мають спільну думку, що світова економіка почала стабілізуватися після найбільшого глобального спаду з часів Другої світової війни.Хоча важко емпірично переконатися в тому, чи зіграла свою роль фіскальна політика масової підтримки, поліпшення умов кредитування і відновлення попиту на ринках житла у Північній Америці і Великій Британії певною мірою вказують на те, що цей стимул забезпечує потрібний короткостроковий поштовх. Однак залишаються значні ускладнення, які можуть стимувати швидке відновлення у фінансовій системі, серед яких зменшення статків домогосподарств (навантажені боргами споживачі намагаються відновити свої заощадження), триває безробіття і делеверидж (зменшення суми заборгованості фірми за допомогою її прискореної виплати), разом з майбутніми довгостроковими перспективами інфляції.

Фактично більшість економічних прогнозістів очікують повільного відновлення на тлі зростання безробіття і слабкого зростання валового внутрішнього продукту (ВВП). На додаток масові пакети стимулів призвели до збільшення суспільного боргу, проблему якого вже слід вирішувати, бо країни дедалі глибше пориняли у борги. Це може спричинити серйозні скорочення майбутніх урядових видатків, у тому числі і на оборону.

Як Альянс колективної оборони, Організація Північноатлантичного договору (НАТО) покладається на внески країн-членів і тому постраждає від таких скорочень. Цей вплив може проявитися у непропорційному розподілі оборонного тягаря між союзниками, а якщо до того ж є певні власні вигоди (зменшення безпосередньої загрози власним кордонам тощо) від членства в Альянсі, такий вплив може тільки посилитися.

Економічний огляд. Автори спочатку оцінюють узгоджений прогноз провідних міжнародних економічних організацій, таких як Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) і Міжнародний валютний фонд (МВФ). Існує ряд макроекономічних показників, якими можна скористатися для оцінювання стану циклу ділової активності. Автори зосередилися на трьох критеріях, які безпосередньо стосуються державних фінансів і, відповідно, оборонних видатків. Першим критерієм є щорічні темпи зростання ВВП. Оскільки державні доходи ґрунтуються на податках з підприємств, фізичних осіб і з продаж, зміни загальної економічної діяльності впливають на здатність уряду забезпечити достатньо доходів для фінансування різних обов'язкових і вибіркових видатків.

Згідно з прогнозами МВФ щодо зростання ВВП, приблизно у половині країн – членів НАТО (12 з 25\*) передбачається його негативне зростання до 2010 р. Крім того, у більшості країн-членів з Центральної і Східної Європи скорочення ВВП буде найзначнішим протягом 2009–2010 рр. (табл. 1). З іншого боку, у Словаччині і Словенії очікується значне зростання ВВП до 2010 р., а з найпотужніших країн – членів Альянсу тільки від Канади передбачається скромне зростання до 2010 р.

Другий важливий критерій – рівень безробіття. Воно, через скорочення споживчих видатків, впливає на кількість людей,

\* Навесні 2004 р. Республіка Болгарія, Естонська, Латвійська, Литовська Республіки, а також Румунія, Словашка Республіка і Республіка Словенія стали членами Альянсу.

*Таблиця 1. Прогноз зростання ВВП*

Країна – член НАТО	2008	2009	2010
Чеська Республіка	3,2	-3,5	0,1
Королівство Данія	-1,1	-4,0	0,4
Королівство Бельгія	1,1	-3,8	0,3
Естонська Республіка	-3,6	-10,0	-1,0
Республіка Болгарія	6,0	-2,0	-1,0
Французька Республіка	0,7	-3,0	0,4
Канада	0,5	-2,3	1,6
Федеративна Республіка Німеччина	1,3	-6,2	-0,6
Грецька Республіка	2,9	-0,2	-0,6
Угорська Республіка	0,6	-3,3	-0,4
Італійська Республіка	-1,0	-5,1	-0,1
Латвійська Республіка	-4,6	-12,0	-2,0
Литовська Республіка	3,0	-10,0	-3,0
Велике герцогство Люксембург	0,7	-4,8	-0,2
Королівство Нідерландів	2,0	-4,8	-0,7
Королівство Норвегія	2,0	-1,7	0,3
Республіка Польща	4,8	-0,7	1,3
Португальська Республіка	0,0	-4,1	-0,5
Румунія	7,1	-4,1	0,0
Словачка Республіка	6,4	-2,1	1,9
Республіка Словенія	3,5	-2,7	1,4
Королівство Іспанія	1,2	-4,0	-0,8
Турецька Республіка	1,1	-5,1	1,5
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	0,7	-4,2	0,2
Сполучені Штати Америки	1,1	-2,6	0,8

яких уряд може оподатковувати безпосередньо і опосередковано. Очікується, що рівні безробіття стабільно зростатимуть до 2010 р. в усіх країнах – членах НАТО, за винятком Люксембургу (табл. 2). Як зазначалось на початку цієї статті, витрати домогосподарств є основним фактором міцного оздоровлення. У свою чергу, ці витрати залежать від доходу і статку. Ціни на житло є головним детермінантом статку домогосподарства в багатьох країнах – членах НАТО і останні дані вказують на початок їх стабілізації. Однак дуже повільній процес створення робочих місць не сприяє доходам домогосподарств. Якщо прогнози щодо безробіття справдіться, оздоровлення ще більше уповільниться.

Третім критерієм є чистий державний баланс і чистий державний борг у пропорції до ВВП. Чистий борг – це сума усіх державних зобов'язань (резидентів і нерезидентів) “мінус” усі державні активи (національні й іноземні). Якщо уряд занадто заборгував, майбутні вибіркові видатки, наймовірніше, скорочуватимуться. Прогнози державних балансів для країн – членів НАТО особливо неприємні (табл. 3). За винятком Норвегії, яка має здоровий фінансовий баланс, усі країни-члени втрачали більше, ніж отримуватимуть надходження, принаймні

*Таблиця 2. Прогнози рівнів безробіття*

Країна – член НАТО	2008	2009	2010
Королівство Бельгія	6,8	9,5	10,5
Канада	6,2	8,4	8,8
Чеська Республіка	4,2	5,5	5,7
Королівство Данія	1,7	3,2	4,5
Французька Республіка	7,8	9,6	10,3
Федеративна Республіка Німеччина	7,3	9,0	10,8
Грецька Республіка	7,6	9,0	10,5
Італійська Республіка	6,8	8,9	10,5
Велике Герцогство Люксембург	4,4	6,8	6,0
Королівство Нідерландів	2,8	4,1	5,0
Королівство Норвегія	2,6	3,7	4,7
Португальська Республіка	7,8	9,6	11,0
Словашка Республіка	8,6	11,5	11,7
Республіка Словенія	4,5	6,2	6,1
Королівство Іспанія	11,3	17,7	19,3
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	5,5	7,4	9,2
Сполучені Штати Америки	5,8	8,9	10,1

Примітка. Джерело: Світовий огляд МВФ 2009 і огляд ОЕСР № 85, червень 2009.

*Таблиця 3. Загальний державний баланс*

Країна – член НАТО	2008	2009	2010
Королівство Бельгія	-1,2	-4,7	-5,6
Канада	0,4	-3,4	-3,6
Чеська Республіка	-1,5	-4,1	-4,2
Королівство Данія	3,0	-2,0	-4,8
Французька Республіка	-3,4	-6,2	-6,5
Федеративна Республіка Німеччина	-0,1	-4,7	-6,1
Грецька Республіка	-3,7	-4,5	-5,2
Італійська Республіка	-2,7	-5,4	-5,9
Велике Герцогство Люксембург	1,4	-3,4	-4,4
Королівство Нідерландів	0,8	-3,2	-4,0
Королівство Норвегія	18,8	9,8	11,0
Португальська Республіка	-2,6	-5,9	-6,1
Словашка Республіка	-2,2	-2,9	-2,9
Республіка Словенія	-0,3	-4,2	-3,7
Королівство Іспанія	-3,8	-7,5	-7,5
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	-5,4	-9,8	-10,9
Сполучені Штати Америки	-6,1	-13,6	-9,7

Примітка. Джерело: Світовий огляд МВФ 2009.

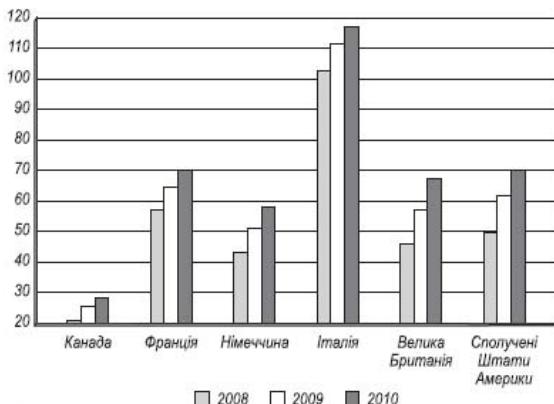


Рис. 1. Чистий борг у відсотках ВВП (Джерело: Світовий огляд МВФ 2009)

протягом 2010 р. Зокрема, очікується, що найбільші країни – члени НАТО, а саме, США і Велика Британія, зареєструють дефіцит порядку 10–14 % ВВП у 2009 і 2010 рр., а Французька Республіка, Німеччина і Іспанія також матимуть дефіцит до 2010 р. у розмірі 5–8 % ВВП.

Зважаючи на масштаб фінансової кризи, стимули і рятувальні пакети були, безперечно, великими. Якщо найгірша криза вже позаду, як вважає більшість аналітиків, вплив таких великих дефіцитів може бути короткостроковим, (хоча може спостерігатись розтягування на середньо- і довгостроковий період). Але й оздоровлення також займе багато часу, а більшість обов'язкових видатків прив'язані до так званих "автоматичних стабілізаторів" – трансферних платежів і держзакупок, які збільшуються, коли знижується дохід. Серед прикладів – страхування зайнятості, державні субсидії бідним і купівля послуг для безоплатного надання їх бідним. У період уповільнення економіки більше бідних людей отримують право на такі трансфери і послуги і відповідно зростають витрати на їх забезпечення. Це обов'язково погіршує і без того не райдужні прогнози щодо державного балансу.

Ще однією важливою і відповідною змінною величиною є сукупна заборгованість країни, яка вимірюється співвідношенням між чистим боргом і ВВП, про які йшлося вище. Цей критерій включає в себе дефіцит, накопичений на усіх рівнях уряду (федеральному, штату/провінції тощо) протягом років. Рис. 1 ілюструє співвідношення чистого боргу і ВВП у найбільших країнах – членах НАТО. Згідно з цими даними, Канада – єдина країна – член НАТО з достатніми фіiscalними можливостями для того, щоб перетерпіти повільне зростання чи інший спад. З іншого боку, співвідношення між боргом і ВВП Італії у 117 % вказує на те, що у найкращому разі їй доведеться сплатити дуже велику премію (дуже високий відсоток на свої суверенні зобов'язання) або ще гірше, постати перед ризиком дефляції (банкрутства). Решта великих країн – членів НАТО демонструють співвідношення між боргом і ВВП у розмірі 60–70 %, що вказує на те, що в коротко- і середньостроковій перспективі не вдається уникнути скорочення витрат.

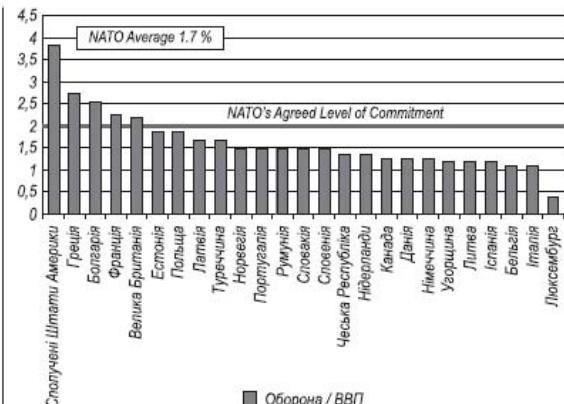


Рис. 2. Співвідношення витрат на оборону і ВВП у 2008 р.

Дані прогнозів і аналіз тенденцій, наведені в попередніх абзаках, дають достатньо реалістичну картину стану макроекономіки в країнах – членах НАТО. Очікується, що усі країни-члени досягнуть найнижчої точки спаду до кінця 2009 р., а від половини групи (12 з 25) передбачається невелике, але позитивне зростання до 2010 р. Проте існує серйозна ймовірність того, що це буде відновлення з безробіттям і з надмірно обтяженим державним сектором, що шукатиме можливостей скорочення майбутніх вибіркових видатків. Навряд чи обороні вдастся уникнути скорочення державних видатків, особливо зважаючи на те, що виборці віддають перевагу збереженню державних соціальних витрат (на охорону здоров'я, освіту, підтримку літніх людей).

Можливий негативний тиск на оборонні бюджети країн – членів НАТО внаслідок економічної і фінансової кризи ще більше погіршуватиметься внаслідок такого чинника, що більшість країн-членів не виконала вимогу НАТО щодо мінімального захисту частки видатків на оборону від ВВП у розмірі 2 % (*NATO's Agreed Level of Commitment*). Як показано на рис. 2, тільки п'ять країн-членів забезпечили або перевишили цей поріг у 2008 р. Середній внесок в оборону в НАТО становить приблизно 1,7 % ВВП (*NATO Average 1.7 %*).

Далі надано економічні теорії і інструменти для оцінювання наслідків очікуваного скорочення вибіркових видатків, у тому числі на оборону для НАТО. Зокрема, оцінювання стосується розподілу тягаря оборонно-промислової політики країн-членів і спільно фінансованих бюджетів НАТО, таких як програма інвестицій НАТО у безпеку, яка в 2008 р. становила майже 900 млн доларів США.

**Проблема оборонної економіки.** Економіка – це ідеальний інструмент для вивчення урядової політики на макрорівні, бо йдеться про розміщення обмежених ресурсів, які можна застосувати в альтернативних сферах. У нашому нинішньому контексті військові бюджети в найкращому разі є незмінними (і наймовірніше зменшаться у реальному вимірі), тому що урядам треба зважати і на інші пріоритети, такі як рятування фінансового сектору і збільшення різноманітних соціальних

програм, у тому числі у сфері охорони здоров'я. Подальший тиск на оборонні бюджети є наслідком зростання вартості оснащення і особового складу (для країн з повністю контрактними збройними силами). В результаті цього неможливо уникнути важкого вибору. В міру того, як уряди роблять такий вибір, перший імовірний вплив на НАТО буде пов'язаним зі справедливістю розподілу оборонного тягара між союзниками. Розподіл тягара став важливою темою в НАТО і залишатиметься у центрі уваги надалі.

*Оборона як суспільне благо.* Країни вступатимуть або залишатимуться в клубі, який спеціалізується на забезпеченні колективної оборони, доти, поки це має економічний сенс (тобто є вигідним). Отже, нейтральність, або національна самостійність менш бажані, якщо членство забезпечує кращий захист за прийнятну ціну. Коли захист, який надає цей клуб, є суспільним благом, це матиме цікаві наслідки для розподілу витрат у клубі. Суспільне благо має два виразні аспекти – “невиключність” і “несуперницьке споживання”. За часів “взаємно гарантованого знищення” американський ядерний щит захищав додаткових союзників, не зменшуючи захист існуючих союзників (несуперницьке). Більше того, якщо ядерне стримування існує, воно поширяється на усіх союзників (невиключність)\*.

Наслідки для розподілу витрат полягають у тому, що суспільне благо стимулює країни до того, щоб проідти “зайцем” у той час, як інші країни забезпечують достатню колективну оборону. Ще одним наслідком економічної теорії військових альянсів є те, що тоді, як доктрина НАТО 1950-х і 1960-х рр. щодо взаємно гарантованого знищення забезпечувала суспільне благо, яке послідовало непропорційний розподіл оборонного тягара, наступна доктрина гнучкого реагування пом'якшувала цю проблему. Причина в тому, що доктрина гнучкого реагування вимагала від країн повного спектра збройних сил як звичайних, так і стратегічних (ядерних). Звичайні збройні сили забезпечують не тільки захист і обмеження шкоди, яка може бути завдана в разі, якщо засоби стримування не упораютьсяся, але й інші вигоди, для кожної країни свої, такі як національна система пошуко-рятувальної діяльності та засоби допомоги цивільним властям. Отже, чим більше специфічних вигід отримає країна від витрат на оборону, тим ймовірніше вона фінансуватиме такі витрати і спроби проідти “зайцем” втратити привабливість.

*Оборона і політичні ринки.* Обмежені оборонні бюджети також впливають на оборонно-промислову політику країн – членів НАТО та майбутні рішення стосовно оборонних закупок. Вибір в оборонній сфері робиться на політичних ринках, на яких домінують виборці, політичні партії, уряди, бюрократи і групи виробників. Кожна з цих груп переслідує свої інтереси (наприклад, вигоди для виборців; максимізація кількості голосів; перевибори; максимізація бюджетів; прибутки чи орендна плата). Інша економічна модель, яка може розв'язати питання, пов'язані з політико-військово-промисловим комплексом, – це модель суспільного вибору. Виборці (як замовники) погано

інформовані щодо можливостей вибору в оборонній сфері, тому такий вибір роблять політики, міністри уряду, державні службовці і збройні сили (як агенти) під впливом оборонних підрядників, які прагнуть отримати ласи контракти. На уряди, безумовно, впливають наслідки вибору, що робиться в оборонній сфері (наприклад, закриття військових баз, укладання контрактів з фірмами в маргінальних виборчих округах). Бюрократії у вигляді міністерства оборони і збройних сил намагатимуться максимізувати свої бюджети і робитимуть це, завищуючи оцінку загроз і занижуючи оцінку вартості запропонованої ними політики і обраного ними оборонного обладнання (наприклад, танки, а не вантажівки; авіаціонні замість мінних тральників; бойові літаки замість гелікоптерів і транспортних літаків). І нарешті, аналіз замовлень і суспільний вибір пояснюють поведінку агентів, які роблять вибір в оборонній сфері й ідентифікують різні зацікавлені групи, що чинятимуть опір змінам. Такий аналіз має велике значення для країн, перед якими стоїть велика економічна і фінансова криза і загроза скорочень витрат на військові потреби.

*Спільно фінансовані бюджети НАТО.* Зрештою, економічні теорії і моделі можна також застосувати для оцінювання впливу скорочення фінансування виборкових видатків країн-членів на спільно фінансовані бюджети НАТО. Бюджетні рішення в НАТО ґрунтуються на прийнятті рішень на основі консенсусу між країнами-членами і не існує жодного покарання за затримку з платежами або недофинансування. Спільне фінансування НАТО стосується Програми інвестицій НАТО в безпеку, з якої фінансуються інфраструктурні проекти НАТО; військового бюджету, з якого фінансуються військові командування НАТО, штаб Альянсу і комітети; цивільного бюджету, з якого фінансується штаб-квартира НАТО, її персонал, комітети і групи планувальників. Як спільно фінансовані бюджети мають бути поділені між країнами-членами – це економічне питання, до якого застосовуються ті самі інструменти, що і для розподілу тягара, а інструменти і концепції, що обговорювалися раніше, забезпечать потрібну основу для оцінок, про які йтиметься надалі.

*Наслідки для НАТО.* Оборонні сфери навряд чи вдастя уникнути бюджетних скорочень. З урахуванням інфляції, з 2004 р. оборонні витрати збільшилися майже на 2 % в НАТО і на 4,2 % у Північній Америці. Але реальне (з урахуванням інфляції) зростання оборонних видатків у 2008 р. становило близько 0 %. На додаток критики заявляють, що інфляція в оборонній сфері перевищує дефлятор ВВП (інфляція в економіці загалом), отже, невелике зростання в реальних термінах, яке, як здається, має місце в оборонних видатках, насправді є скороченням у реальних термінах. Наприклад, оборонний бюджет президента Обами з урахуванням інфляції на 2010 фінансовий рік на 1,2 трн доларів США менший за попередній прогноз на 10 років, який робився в адміністрації президента Буша\*.

*Розподіл тягара.* У сучасній доктрині НАТО щодо реагування на кризові ситуації значний наголос робиться на застосуванні сили поза межами країн – членів НАТО. Такі зміни в доктрині є основою для обчислення розподілу тягара з огляду

\* Todd Сенделер і Kit Гартлі. Економіка Альянсів: уроки для колективних дій // Журнал економічної літератури. – 2001. – Том 39. – Вересень. – С. 869–896.

\* Управління менеджменту і бюджету США. Бюджет уряду США на 2010 фінансовий рік; зведені таблиці, 20 травня.

на економічну теорію альянсів, наведену вище. Врегулювання криз поза межами Європи передбачає великі інвестиції в стратегічні повітряні і морські перевезення для забезпечення миротворчої діяльності. Це покладатиме більший тягар на потужніші країни Альянсу, оскільки ці країни вже зробили потрібні капітальні інвестиції в ці галузі. Нинішні і майбутні геостратегічні реалії НАТО характеризуються широким набором викликів, починаючи від транснаціонального тероризму до непередбачуваних режимів, що впливають на забезпечення національної оборони і міжнародної безпеки. Головна ідея тут полягає в тому, що змінюючу публічність послуг НАТО (як визначено в доктрині), можна значно вплинути на розміщення обмежень ресурсів у НАТО.

Те, що нова доктрина НАТО, і, певною мірою, збільшення кількості членів, може привести до непропорційного розподілу тягара, вже прогнозували різні аналітики, і статистичний аналіз з використанням стандартних емпіричних інструментів підтверджив це\*. Хоча економічна і фінансова криза може обмежити доступні для НАТО ресурси, вона створить потрібні умови для того, щоб Альянс переформулював свою стратегічну концепцію. Наприклад, зміни в доктрині, які передбачають більш індивідуальні вигоди для членів, такі як інвестиції в укріплення можливих цілей, по яких може бути завданій удар, спеціалізацію і розвідку, можуть спричинити вирівнювання тягара і більш стабільне бюджетне середовище для Організації. З іншого боку, такі зміни відбудуться за рахунок діяльності НАТО, що стосується суспільного блага.

В аспекті забезпечення достатньо достовірної екстраполяції на можливе скорочення оборонних видатків внаслідок економічної і фінансової кризи економічна теорія альянсів дає певні рекомендації. Зокрема, теорія вказує на статистичний зв'язок між оборонними видатками і такими чинниками, як дохід (ВВП), союзні витрати, загрози і певні чинники, індивідуальні для кожної країни, такі, як оборонна політика чи політичні партії. На додаток, залежно від методики обчислення, можна оцінити коротко- і довгострокову реакцію на зміни обговорюючих вище чинників.

Хоча фінансова криза може обмежити доступні ресурси (доход), головний висновок з цих моделей полягає в тому, що вплив може залежати від реакції країни-члена на загрозу, існуючої оборонної політики і її оцінювання важливості Альянсу для її власної безпеки. Наприклад, недавнє рішення канадського уряду встановити прогнозоване довгострокове фінансування оборони передбачає продовження збільшення видатків на оборону, принаймні в короткостроковій перспективі. З іншого боку, Велика Британія може вважати економічну і фінансову кризу відправною точкою для пошуку можливостей скорочення видатків у рамках ще одного загального перегляду своєї оборонної політики\*\*.

\* Сендлер і Мердок (2000). Про розподіл бюджетного тягара НАТО в 1990-ті роки і надалі // Фінансові студії.– 2000.– Т. 21.– № 3.– С. 297, 327.

Про методологію обчислення розподілу тягара див., наприклад, Бінья-мін Соломон. Переглянутий розподіл тягара в НАТО // Економіка оборони і миру.– 2004.– Т. 15.– № 3.– С. 251– 258.

\*\* Гартл і Макдоналд (Велика Британія). Огляд країни, економіка оборони і миру (Готується до друку).

Насправді, наступний британський оборонний огляд най-імовірніше, приведе до подальших маргінальних змін, а не до радикального перегляду (як, наприклад, Велика Британія відмовляється від своєї глобальної військової ролі). Так, може відбутися скорочення британських сил і засобів від зобов'язання бути здатними провадити до трьох невеликих або середніх бойових операцій водночас до зобов'язання очолювати дві такі операції. Матимуть місце подальші скорочення передових бойових сил (наприклад, військових кораблів, підводних човнів і бойових літаків), збільшитися імпорт військової продукції, де-далі більше до забезпечення потреб військових зачутимуться приватні підрядники, і дедалі більше баз закриватиметься. Замовлення на будівництво авіаносців може бути скорочене до одного авіаносця, а також кількість багатоцільових ударних винищувачів (якщо США забезпечуватимуть додаткові авіаносці, а Велика Британія – бойові підрозділи для будь-якої військової операції Альянсу). За умови таких маргінальних і неоптимальних змін скорочення оборонних видатків призведе до послаблення обороноздатності.

**Слово на захист оборони.** Кожна країна – член Альянсу має здійснити огляд оборонної політики в рамках загальнодержавного перерозподілу ресурсів у післякризовому середовищі. Такий огляд має дати відповідь на основне запитання: “Як виправдати видатки на оборону? Чи варта вона інвестицій?”. Відповідь залежить від вигод і витрат на оборону, зважаючи на можливість прокататися “зайцем”. Вигоди важко оцінити, і вони залежать від бажання виборців платити. Вартість набагато легше визначити. У 2008 р. сукупні оборонні витрати НАТО становили майже 622 млрд євро, або 2,6 % ВВП. Слід запитати: “Вигоди хоча б дорівнюють вартості оборони?”

До вигод від видатків на оборону належать захист громадян і активів держави, захист міжнародної торгівлі та власних національних інтересів і вигоди, пов’язані з політикою, зовнішньою політикою та міжнародним престижем. Крім цих вигод є інші вигоди і витрати, пов’язані з специфічними для даної країни питаннями, такі як більш тісні відносини з найбільшою економікою і супердержавою. Наприклад, військова роль Великої Британії у світі (міжнародні операції), імовірно, коштує дещо менше, ніж половина усіх її оборонних видатків, або майже 1 % ВВП (порівняно з Німеччиною і Італією). Взамін існують додаткові вигоди, серед яких – роль у Раді Безпеки ООН, лідерство в НАТО, захищеність через особливі відносини зі США і уникнення конфлікту у Великій Британії.

Для США майбутні оборонний бюджет і політика не тільки будуть обмежені економічною і фінансовою кризою, але й високою вартістю особового складу і військових операцій. Витрати на повністю професійні збройні сили (у США, Великій Британії, Канаді і у дедалі більшій кількості європейських союзників) постійно зростають, тому що військовослужбовцям слід платити більше, ніж цивільним, для того, щоб приваблювати їх і утримувати на службі. Така доплата потрібна для компенсації чистих недоліків контракту на військову службу (дисципліна, служба за кордоном протягом тривалого часу, небезпека отримати поранення або загинути). Це означає, що можливий перерозподіл ресурсів від оснащення на користь особового складу значно вплине на оборонну промисловість.

Існує ймовірність того, що дуже дорогі системи озброєнь, такі як багатоцільовий винищувач F-35, будуть скорочені. А системи, що пристосовані до боротьби проти повстанців, наприклад засоби спостереження і розвідки, безпілотні літальні апарати (БЛА), можуть опинитися серед фаворитів майбутніх оглядів оборонних сил і засобів і оборонної політики.

Економічна і фінансова криза може привести до великих змін у збройних силах кожної країни, в тому числі до перерозподілу ресурсів як всередині, так і між різними збройними силами (перенесення уваги з бронетанкових підрозділів на піхотні підрозділи в сухопутних військах і між, наприклад, морськими і авіаційними підрозділами, такими, як заміна протичовнових кораблів морськими патрульними літаками).

*Оборонна промисловість.* Як правило, вартість обладнання зростає приблизно на 10 % за рік, що призводить до зменшення кількості закупок; що веде до зменшення обсягів виробництва в оборонній промисловості і скорочення передових бойових частин збройних сил\*. Як і США, ряд країн – членів НАТО має амбітні, але недофінансовані програми розроблення передового обладнання, що призводить до затримок, зростання вартості і скорочення кількості виробленої продукції (серед британських прикладів – кількість есмінців “Тип 45” зменшилася з 12 до 6, кількість літаків “Німрод” МР4 скоротилася з 21 до 9). У Великій Британії усі провідні політичні партії обіцяють провести оборонний огляд після наступних виборів (відбулися у червні 2010 р.) Такий огляд зачепить бойові підрозділи і основні програми оновлення обладнання, спричинивши скорочення їх кількості і відмови від деяких. З економічної точки зору, при виборі варіанта відмови від програм оновлення обладнання слід зважати на таке:

обсяг і час отримання економії від відмови; увага має бути зосереджена на майбутніх, а не на минулих витратах;

економія коштів можлива на широчайній основі і не повною мірою доступна зараз;

існує вартість відмови і вартість можливої закупки обладнання на заміну;

не усі заощаджені кошти витрачатимуться на альтернативні оборонні проекти.

Якщо взяти британський приклад, можливими кандидатами на відмову є підводні човни класу “Естьют”, заміна систем “Трайдент”; есмінці “Тип 45”; два авіаносці і багатоцільові ударні винищувачі, що базуватимуться на них; противага програми “Тайфун”; транспортний літак A400M. Два проекти з цього переліку передбують на ранніх етапах, а саме, програма авіаносців і заміна систем “Трайдент”, отже, відмова від них передбачає значну економію. Однак, повна відмова від однієї чи обох програм була б радикальною і небажаною. Замість цього є можливості отримати певну значну економію скоротивши замовлення на авіаносці, закупивши спочатку лише один авіаносець і обмежену кількість багатоцільових ударних винищувачів (з можливістю закупки другого авіаносця по змозі поглишення британського бюджету) і зменшивши кількість підводних човнів, що замінюють “Трайдент”, з чотирьох до трох.

\* Кінець холодної війни нічного не змінив щодо збільшення вартості одного підрозділу; вона продовжує зростати.

Засікашені групи в політико-військово-промисловому комплексі підтримають такі рішення на противагу повній відмові.

Для американської бази оборонної промисловості наголос на поточних місяцях і особовому складі, зроблений в оборонному бюджеті президента Обами, може здаватися не дуже сприятливим щодо майбутніх доходів, але і тут є можливості. Наприклад, інші аспекти бюджетної теми безпосередньо стосуються закупок новітніх озброєнь як для винищувачів і роторних літальних апаратів, так і посилення спроможності БЛА і засобів спостереження. Ефективність сектору оборони і внутрішньої безпеки країни відносно стабільна. Наприклад, сукупний індекс оборонних фірм зріс на 29 % після того, як фінансові ринки досягли найнижчої точки навесні 2009 р. Це можна порівняти з більш широким індексом Standards and Poor 500, який за той самий період зріс на 34 %. Є також велика ймовірність того, що цей ширший сектор оборони і безпеки братиме участь у злиттях і придбаннях для того, щоб мати можливість брати більшу активну участь в ініціативах міністерства оборони. Найбільшою перевагою для оборонної промисловості в Північній Америці і в Європі є не фінансова криза, а ірраціональна реакція на глобалізацію і рішення уряду захищати промисловість і зменшувати залежність від глобальних ринків. Європейська оборонна промисловість має значні можливості для промислової реструктуризації.

*Європейська і британська оборонна промисловість.* Європейський Союз впроваджує дві ініціативи оборонної промисловості: створити Європейський ринок оборонного обладнання (*EDEM*) і Європейську базу оборонної технології і промисловості (*EDTIB*). У принципі, європейські оборонні підприємства програють конкуренцію американській базі оборонної промисловості (*DIB*), що відображає дублювання ними витратних науково-дослідних робіт (наприклад, три сучасні бойові літаки – “Грипен”, “Рафаль” і “Тайфун”) і виробництво у невеликих масштабах. Європейський Союз має занадто багато порівняно невеликих оборонних фірм, що залишає великі можливості для злиття і реструктуризації промисловості. Британська Стратегія оборонної промисловості (*DIS*), оприлюднена в 2005 р., має серйозні наслідки для розвитку *EDEM* і *EDTIB*. У британській *DIS* визначено “ключові промислові можливості, які мають бути збережені у Великій Британії\*”. Вони зберігаються заради “оперативного суверенітету” за допомогою пожиттєвого управління задля реагування на термінові оперативні потреби і для збереження інтелектуальних відносин між клієнтом і постачальником. Ключові можливості британської оборонної промисловості зберігатимуться завдяки тому, що міністерство оборони запропонувало відбіраним постачальникам захищені і гарантовані ринки на підставі довгострокових партнерських угод.

Серед ключових можливостей військової промисловості, які підлягають збереженню у Великій Британії: підводні човни з ядерним двигуном; будівництво основних військових кораблів; боєприпаси; криптографія. Будуть також збережені допоміжні можливості для підтримки бойових літаків; гелікоптерів; броньованих бойових машин. Фактично ці сфери

\* Стратегія оборонної промисловості, міністерство оборони, Лондон.

захищенні від закордонної конкуренції, а отже, і від *EDEM*: це продукція "за статтею 296"<sup>\*</sup>. Їх також можна тлумачити як частину британської *DIB*, яка зберігатиметься в будь-який майбутній *EDTB*.

Деякі можливості оборонної промисловості не обов'язково будуть збережені у Великій Британії, міністерство оборони залишатиме за собою право робити закупки за кордоном. Це такі галузі, як великі літаки, навчальні літаки, гелікоптери, ракети, торпеди і оснащення військових кораблів, яке виходить за рамки базового. Це ті сфери, де можна скористатися *EDEM*; це також сфера в яких Велика Британія погодиться зі здатністю *EDTB* забезпечити поставки такого обладнання.

Перед британською *DIS* стоять досить складний вибір:

ця стратегія не безкоштовна. Прагнучи економії, наступний оборонний огляд може підтримати збільшення імпорту оборонної продукції, що негативно вплине на британську *DIB*;

відсутність конкуренції ускладнює стимулування ефективності монополістів, у яких робляться закупки;

збереження можливостей. Деякі сфери оборонної промисловості надзвичайно спеціалізовані і стосуються лише оборонної сфери (наприклад, танки, атомні підводні човни, літаки "невидимки"). Перед Великою Британією і ЄС постає завдання виробити економічну політику збереження таких можливостей під час спаду діяльності з розроблення і виробництва.

*Спільно фінансовані видатки НАТО*. Хоча спільно фінансований бюджет НАТО є лише 1 % сукупних оборонних видатків країн НАТО, він підтримує діяльність військової структури Організації, персонал, комітети і інфраструктуру (наприклад, мережі зв'язку). Оскільки НАТО використовує менш інтегровану структуру, за якої країни зберігають власну політику і цільову владу над своїми військовими видатками, повне і вчасне фінансування спільного бюджету не є гарантованим. До того ж не існує жодних санкцій за відмову платити або запізнення з платежами.

Маючи справу зі скороченими бюджетами, бюрократія НАТО також вимушена робити складний вибір. Організація може вибрати не найкращий варіант "рівної бідності" (або імітувати, що є тільки такий варіант), коли кожен департамент Організації зазнає бюджетних обмежень, які проявляються у скороченні підготовки, відкладанні капітальних закупок або удосконалення, і зменшенні закупок на заміщення зношених ресурсів. Як результат поступово знижуватиметься ефективність Організації. Бюрократія може також скористатися нагодою переглянути свою місію і мандат водночас, коли Організація переглядає власну доктрину. Поліпшення ефективності завжди спостерігається там, де погоджуються зі скороченням виробництва.

З економічного погляду, є декілька простих, але ефективних принципів вибору ресурсів. Ці принципи однаково можна застосовувати до розміщення ресурсів національної оборони. По-перше, бюджетні огляди, як правило, зосереджені на вхідних ресурсах на противагу кінцевому продукту. Під вхідними ре-

урсами маються на увазі штатні чиновники, або, у військовій сфері – піхотний підрозділ. Але відповідне питання щодо продукту полягає в тому, який внесок в оборонний (організаційний) продукт ці вхідні ресурси роблять у формі миру, захисту і безпеки? Більше того, економісти також зосереджуються на впливі маргінальних (невеликих) змін: наприклад, який вплив на оборонний продукт має дещо більший, або дещо менший цивільний персонал або армія? Аналіз такого типу потрібний для виявлення як вигод, так і варгості втрачених можливостей у разі потенційних компромісів.

По-друге, існують альтернативні методи забезпечення захисту, або бюрократичної ефективності: резерви можуть замінити регулярні війська; цивільні – військовослужбовців (зачленення цивільних підрядників); ударні гелікоптери – танки; а протичовнові літаки – протичовнові фрегати. Такі заміни потребують фінансових стимулів і показників кінцевого продукту і матимуть спротив зацікавлених груп. Наприклад, кожна військова служба, або бюрократична одиниця, має зацікавленість у збереженні своєї монопольної позиції.

Більш радикальне рішення передбачає формування економічно ефективної НАТО на основі розподілу ролей залежно від порівняльної переваги і інфраструктури НАТО, яка замінє дублювання національних оборонних організацій. Так, США можуть забезпечувати ядерне стримування, космічні системи і протиракетну оборону, а збройні сили НАТО проходять спільне навчання в меншій кількості військових навчальних закладів. Можна передбачити, що такі економічно ефективні пропозиції спричинять політичний спротив, особливо в плані суворенітету, що асоціюється з національними інтересами і довірою між державами-членами.

На основі вищевикладеного, можна зробити деякі висновки.

Прогнозисти згодні, що країни – члени НАТО вже досягли "дна" нинішньої економічної і фінансової кризи після найглибшого падіння з часів Другої світової війни. Однак наступне оздоровлення, наймовірніше, буде слабким, вразливим і тривалим, при цьому деякі великі країни – члени НАТО матимуть значні борговітягі, наслідки чого для майбутніх вибіркових витрат, таких як оборона, не надіхають на оптимізм. На щастя, масштаб і жорсткість впливу на НАТО не повинні бути дуже великими.

По-перше, вимога країни-члена щодо військових витрат залежить не виключно від доходу, а від низки факторів, серед яких загрози та інші специфічні для даної країни міркування. По-друге, фінансова криза може підштовхнути НАТО до переоцінювання власної доктрини і майбутньої ролі. Зсув політики в напрямі діяльності, що посилює індивідуальні вигоди членів, може сприяти вирівнюванню тягаря і стабільнішому бюджетному середовищу для Організації, але це може відбутися за рахунок зусиль з колективної оборони. По-третє, огляди оборонної політики і розміщення ресурсів мають ґрунтуватися на економічних принципах зосередженості на оборонних результатах, замість вхідних ресурсів, і на принципах замін, які дають можливість використовувати спільні зусилля країн-членів і посилюють сукупні вигоди від членства в Альянсі.

*Надійшла до редакції 05.10.2010.*

\* У статті 296 Договору про Європейську Комісію робиться виняток для оборонного обладнання, якщо ця продукція не включена в положення про державні закупки спільного ринку.

## Summaries

**M. B. Yezhel'**

### CASPION – BLACK SEA REGION: THE GEOPOLITICAL ANALYSIS

The paper is devoted to analysis of geopolitical situation in the Caspian – Black Sea region and to the issues of regional cooperation in the field of maintaining security in this area.

P. 3–9.

**V. P. Gorbulin**, Academician of National Academy of Sciences of Ukraine, Doctor of Technical Science, Professor,  
**V. S. Shekhotsov**, Doctor of Technical Science

### THE SPECULATIVE ISSUES OF STATE REGULATION IN THE PROCESS OF CHANGE IN FORMS OF OWNERSHIP AT DEFENSE-INDUSTRIAL ENTERPRISES

The authors hold the opinion that under conditions when Ukraine is switching from planned to market economy, and with the account of expected indices of the state economy in the foreseeable future, we hardly can find any acceptable alternatives to the change in form of ownership of defense enterprises from the state to state-and-private (or even purely private) form. The paper also considers the issue of state participation in the course of transition to the new forms of ownership, execution of privatization procedures, etc.

P. 10–15.

**By Keith Hartley**, Centre of Defence Economics, University of York, UK, Binyan Solomon, Centre for Operational Research and Analysis-DRDC

### NATO AND THE ECONOMIC AND FINANCIAL CRISIS

This study examines the consequences of the current economic and financial crisis, which is often called the great recession, on the North Atlantic Treaty Organization (NATO). Specifically, the article critically assesses the implications to NATO member states' defence budgets, defence industrial policies and contributions to the common NATO budget.

The opinions expressed in this paper are those of the authors Keith Hartley (Centre for Defense Economics, University of York, UK) and Binyan Solomon (Centre for Operational Research and Analysis-DRDC, Canada). They should not be attributed to the NATO Defense College or the North Atlantic Treaty Organization.

P. 16–22.

**V. O. Shuyenkin**, General Researcher in Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Doctor of Technical Science, Professor

### ESTIMATION OF EFFICIENCY OF THE SYSTEM RESPONSIBLE FOR MANAGEMENT OF TROOPS (FORCES)

The paper discloses the main features which are typical of a system of management of troops (forces). The author introduces some mathematical dependencies to formalize the properties of the management system and to show its dependence on the factor space surrounding the acting system. All this helps estimate effectiveness of the system and substantiate its specifications.

P. 23–28.

**P. P. Skursky**, state expert of the military-technical policy department at Secretariat of the Council of national security and defense of Ukraine, Candidate of Technical Science,

**O. F. Velychko**, state expert of the military industrial policy

at Secretariat of the Council of national security and defense of Ukraine

### THE SYSTEM OF PLANNING, PROGRAMMING, BUDGET

### ELABORATION AND ITS FULFILLMENT IN THE US ARMY

The paper considers some peculiar features of application, in the US land troops, of the system of planning, programming, and budget drawing up and implementation. The system is used for distribution and rational development of the financial resources. The authors analyze the system behavior at all stages of its operation, the major executive directives, and the issue of responsibility of officials for proper performance of the system. Based on the analysis, the authors have formulated proposals for establishment of the system of defense planning in the Armed Forces of Ukraine with the account of the US experience.

P. 29–34.

**O. A. Il'yashov**, Major-General, Commander of A1906 Military Unit of Ministry of Defense of Ukraine, Candidate of Technical Science, Senior Researcher,

**V. L. Buryachok**,

Colonel, Chief of a research department at A1906 Military Unit of Ministry of Defense of Ukraine, Candidate of Technical Science, Senior Researcher

### PROTECTION OF THE INFORMATION AND TELECOMMUNICATION SPHERE FROM EXTERNAL CYBERNETIC INVASION

The paper presents analysis of major world trends to expansion of cyber-threats in the information and telecommunication sphere. The authors consider countermeasures able to protect the information and cyber-space from external cybernetic impacts, and suggest some measures to raise the degree of protection of the information and cyber-space of Ukraine.

P. 35–40.

**I. V. Kabanenko**, Rear-Admiral, Deputy Chief of General Staff of the Armed Forces of Ukraine,

**P. B. Volotivskiy**, Leading expert of Department for development and purchases of arms and military equipment at Defense Ministry of Ukraine, Candidate of Military Science

### THE ESSENCE AND SEQUENCE OF STAGES IN CREATING NEW MODELS OF ARMAMENTS AND MILITARY EQUIPMENT FOR THE NEEDS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

The authors propose their full-scale overview of the sequence of stages related to the process of design, manufacture, maintenance, and repair of new specimens (complexes) of armaments and military equipment in Ukraine

P. 41–47.

**O. V. Kharchenko**, Colonel, Chief of the State Research

Institute of Aviation, Doctor of Technical Science, Professor,

**S. V. Pashchenko**, Colonel, Chief of a scientific-and-research department in the State Research Institute of Aviation, Candidate of Technical Science, Assistant Professor,

**V. M. Pautynka**, Colonel, Chief of a scientific-and-research division in the State Research Institute of Aviation

### WAYS TO ELABORATION OF THE SYSTEM OF STATE REGULATION OF THE STATE AVIATION ACTIVITIES

Based on analysis of the acting normative-legal system responsible for proper working state and modernization of aircraft equipment, the authors propose ways to establishment of an efficient system of management of technical condition of the state aircrafts under jurisdiction of the state air fleet of Ukraine.

P. 48–51.

**V. M. Fedichev**, Colonel, Chief Inspector for humanitarian

and social support in Central Inspection of Ministry of Defense of Ukraine

### THE IMPACT OF SOCIAL AND HUMANITARIAN ASPECTS ON COMPLETING THE PRIMARY OFFICER'S VACANCIES IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

The author considers the causes and effects of "staff hunger" in completing the primary officer's vacancies in troops (forces) and its impact on the level of national security of Ukraine.

P. 52–56.

**Dr. Stefanie Babst**,

Acting Assistant Secretary General for Public Diplomacy, NATO

### NATO STILL ENJOYS CONSIDERABLE PUBLIC SUPPORT IN EUROPE AND THE UNITED STATES

The article tells that the Allies have come quite a long way in embracing a new and modern understanding of their common communication policies. Now transparency, responsiveness, accuracy of information and direct engagement with people across Allied territory and far beyond have become the pillars of NATO's public diplomacy philosophy.

The views expressed in this article are solely her personal ones and do not represent an official NATO position.

P. 57–58.