

Щодо побудови моделі управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України (основні аспекти теорії управління оборонними ресурсами)

Regarding the construction of a model of defense resource management at the level of the Armed Forces of Ukraine (main aspects of the theory of defense resource management)

Володимир Коваль^A

кандидат військових наук, старший науковий співробітник, заступник начальника Генерального штабу Збройних Сил України, e-mail: vladimerkoval69@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6209-6779

Олег Семененко^{*B}

***Corresponding author:** д. військ. н., професор, начальник відділу, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

Леся Скуріневська^C

кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри, e-mail: olesya201405@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4536-9170

Лілія Семененко^C

старший викладач кафедри іноземних мов, e-mail: selin-ua@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5628-3586

Юзеф Добровольський^D

кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника кафедри, e-mail: kataza@i.ua, ORCID: 0000-0002-1077-1402

Марія Ярмольчик^D

доктор філософії, старший помічник начальника навчальної частини кафедри, e-mail: linkinFan357@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9917-0189

Volodymyr Koval^A

candidate of military sciences, Senior Researcher, Deputy Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, e-mail: vladimerkoval69@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6209-6779

Oleh Semenenko^{*B}

***Corresponding author:** Dr of military Sciences, Professor, Head of Department, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

Lesia Skurinevska^C

candidate of military sciences, associate professor, e-mail: olesya201405@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4536-9170

Liliia Semenenko^C

senior lecturer of the Department of Foreign Languages, e-mail: selin-ua@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5628-3586

Yuzef Dobrovolskyi^D

PhD, senior assistant to the head of the educational part, e-mail: linkinFan357@ukr.net, ORCID: 0000-0002-1077-1402

Maria Yarmolchik^D

PhD, senior assistant to the head of the educational, e-mail: linkinFan357@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9917-0189

^A Генеральний штаб Збройних Сил України, м. Київ, Україна

^B Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, Україна

^C Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ, Україна

^D Кафедра військової підготовки Національного авіаційного університету, Київ, Україна

^A General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv

^B Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^C National Defence University of Ukraine named Ivan Chernyakhovskiy, Kyiv, Ukraine

^D Department of Military Training of the National Aviation University, Kyiv, Ukraine

Received: February 5, 2023 | Revised: February 24, 2023 | Accepted: February 28, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.1.11

Мета роботи: визначення методичних підходів до побудови моделі управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України, а також визначенні основних аспектів побудови теорії управління оборонними ресурсами як на державному рівні так і на рівні Збройних Сил.

Метод дослідження: основними методами досліджень є методи аналізу та синтезу, методи воєнно-економічної теорії, аналіз; індукції та дедукції, а також порівняння; формалізація; абстрагування та моделювання.

Результати дослідження: сформовано основні принципи та особливості побудови моделі управління оборонними ресурсами держави та збройних сил; запропоновано декілька варіантів побудови структури моделі управління оборонними ресурсами в Україні; визначені основні методи, які використовуються під час функціонування системи управління оборонними ресурсами; визначено погляди щодо основних причин

Purpose: is to determine methodological approaches to building a model of defense resource management at the level of the Armed Forces of Ukraine, as well as to determine the main aspects of building a theory of defense resource management both at the state level and at the level of the Armed Forces).

Method: the main methods of research are methods of analysis and synthesis, methods of military economic theory, analysis; induction and deduction, as well as comparison; formalization; abstraction and modeling.

Findings: the main principles and features of building a model of defense resource management at the level of the state and the armed forces were formed; several options for building the structure of the defense resource management model in Ukraine are proposed; the main methods used during the functioning of the defense resource management system are defined; views on the main reasons for the low effectiveness of the defense resource management system of Ukraine are determined.

низької ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами України.

Теоретична цінність дослідження: розкриття основних аспектів формування теорії управління оборонними ресурсами, а також сформовані погляди щодо побудови декількох варіантів моделей управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України.

Тип статті: методичний.

Theoretical implications: the disclosure of the main aspects of the formation of the theory of defense resources management, as well as formed views on the construction of several variants of models of defense resources management at the level of the Armed Forces of Ukraine.

Paper type: methodical.

Ключові слова: безпека, модель, ресурси, оборонне планування, оборонні ресурси.

Key words: security, model, resource, defense planning, defense resources.

1. Вступ

Розвиток Збройних Сил (ЗС) України на сучасному етапі становлення держави відбувається у складних воєнно-політичних, економічних та військово-технічних умовах. Зміна характеру воєнних конфліктів та відкрита збройна агресія Росії проти України вимагає сьогодні кардинальних змін як щодо обсягів та змісту завдань, до виконання яких залучаються ЗС України та інші складові сектору безпеки і оборони України (СБ і О), так і обсягів державних ресурсів, які витрачаються на підтримання їх у боєздатному стані з метою ефективної протидії противнику на лінях бойового зіткнення та стримування його на інших кордонах держави.

Наявність зовнішніх (недостатня ресурсна база обороноздатності держави, низький рівень промислових потужностей підприємств-виробників військової продукції та засобів збройної боротьби, застарілість технологій виробництва озброєння та військової техніки, розвиток економіки держави без врахування потреб оборони, а також постійне зменшення кількості населення, придатного до захисту держави тощо) та внутрішніх факторів (складна система вилучення ресурсів на потреби оборони та на розвиток ЗС України, неефективність використання виділених фінансових ресурсів, недосконалість системи звітності та критеріїв оцінювання виконання програм і планів розвитку ЗС тощо) впливають на рівень забезпеченості сил оборони ресурсами (фінансовими, матеріально-технічними, людськими), що, в свою чергу, впливає на рівень обороноздатності держави в цілому.

Адаптація системи оборонного планування до стандартів НАТО та до сучасних умов розвитку держави, а також розвиток та реформування ЗС України повинні базуватися на показниках необхідного рівня обороноздатності країни з урахуванням економічних можливостей держави щодо забезпечення потреб в оборонних ресурсах. Усе це свідчить про необхідність перегляду підходів до забезпечення потреб ЗС України ресурсами та удосконалення існуючих принципів управління ними в системі розвитку ЗС України, а також унормування цих питань на законодавчому рівні.

Забезпечення потреб розвитку ЗС в ресурсах повинно бути побудовано за принципами ефективного використання та управління оборонними ресурсами, як на стадії формування документів оборонного планування, так і під час їх безпосереднього виконання. Адаптація системи оборонного планування до сучасних умов розвитку держави, а також розвиток та реформування ЗС України повинні базуватися на показниках необхідного рівня обороноздатності країни з урахуванням економічних можливостей держави щодо забезпечення потреб в оборонних ресурсах [1-8]. Ефективне управління оборонними ресурсами під час комплексного планування розвитку ЗС України є основним елементом успішного їх розвитку та функціонування системи оборонного планування в Україні в цілому.

2. Теоретичні основи дослідження

Поняття управління оборонними ресурсами сформувалося в результаті зростання значення військової техніки та зброї у періоди воєнних конфліктів та зміни форм ведення бойових дій. Перші узагальнення з цього питання з'явилися в другій половині 20-го століття. Ефективність

управління оборонними ресурсами стала об'єктом вивчення військових наук, теорії управління та економіки.

До основних джерел, що відображають історію становлення поняття управління оборонними ресурсами та ефективність управління ними, є наукові праці, зокрема [4-10]: "Управление ресурсами обороны" А. Я. Нефедова (1972 р.); "Управление обороной государства" М. І. Крайніка (1977 р.); "Эффективность систем управления оборонными ресурсами" Б. В. Левина (1991 р.); "Управление оборонными ресурсами и обеспечение их устойчивости" М. І. Шматкової (2004 р.); "Управление оборонными ресурсами: теория и практика" А. А. Кораблева та інших (2010 р.). Ці та інші наукові праці дають змогу ознайомитися з історією розвитку поняття управління оборонними ресурсами та ефективністю управління ними, а також здобути практичні знання з управління оборонними ресурсами.

Такі країни як США, Велика Британія, Франція та Ізраїль, відомі своїми розвиненими та ефективними моделями управління оборонними ресурсами [7-12]. У цих країнах використовуються різноманітні стратегії, включаючи розробку довгострокових планів забезпечення національної безпеки, розумне фінансове управління, використання передових технологій та логістичних рішень для забезпечення ефективної та швидкої поставки оборонних ресурсів.

Крім того, деякі країни, такі як Ізраїль, Швеція та Сінгапур, славляться своїми інноваційними та гнучкими моделями управління оборонними ресурсами, які забезпечують їм високу готовність та ефективність у сучасному геополітичному середовищі [11-13].

Висока ефективність систем управління оборонними ресурсами США, Великої Британії, Франції та Ізраїлю обумовлена декількома факторами, зміст яких за напрямками можна розкрити наступним чином:

- *фінансування*. Країни, які мають високу ефективність управління оборонними ресурсами, виділяють значні фінансові ресурси на підтримку своїх оборонних потреб. Це дозволяє їм розвивати нові технології та сучасну військову техніку;

- *технології*. Країни, які мають високу ефективність управління оборонними ресурсами, активно використовують сучасні технології в галузі інформаційної та комунікаційної технології, а також в області виробництва зброї та військової техніки;

- *професіоналізм*. У країнах з високою ефективністю управління оборонними ресурсами, військові кадри проходять високоякісну підготовку та мають значний досвід у веденні військових операцій. Крім того, у цих країнах велика увага приділяється питанням лідерства та командної роботи;

- *державний контроль*. В управлінні оборонними ресурсами країн з високою ефективністю велику увагу приділяють державному контролю за використанням ресурсів та додержанню державних стандартів.

- *гнучкість та адаптивність*. Системи управління оборонними ресурсами країн з високою ефективністю є гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах, тобто системи управління оборонними ресурсами цих країн постійно змінюються в залежності від обставин в яких приходить їм функціонувати, а також залежно від напрямку вектору розвитку держави в цілому.

3. Постановка проблеми

Сьогодні існує кілька причин низької ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами України, до основних можна віднести:

- *недостатнє фінансування*. Українська держава протягом періоду свого розвитку надає обороні недостатнє фінансування, що обмежує розвиток та модернізацію військової техніки та інших оборонних ресурсів;

- *відсутність сучасних технологій*. Україна не має сучасних технологій в області виробництва зброї та військової техніки, що ускладнює розвиток військово-промислового комплексу країни та обмежує можливості управління оборонними ресурсами, а також Україна за роки свого становлення тільки позбавлялася від надлишкової зброї, практично не закупаючи нової як у своїх виробників, так і за кордоном;

- *кадрові проблеми*. Україна має проблеми з підготовкою та утриманням висококваліфікованих військових кадрів, а також з обміном досвідом з країнами-партнерами. Кадровий голод у сфері оборони викликаний значним скороченням ЗС України протягом більшості періоду їх існування, низькою конкурентоспроможністю професії військового у суспільстві, неоднозначним ставленням суспільства та керівництва держави щодо необхідності розвитку власних Збройних Сил тощо;

- *корупція*. Україна стикається з проблемою корупції в системі управління оборонними ресурсами, що призводить до недостатньої ефективності використання державних ресурсів. У перші періоди розвитку ЗС України та держави в цілому прояви корупції були викликані факторами проросійського керівництва, недосконалістю системи планування та контролю за оборонними ресурсами, нечіткістю сформованих стратегічних цілей розвитку ЗС та держави в цілому тощо;

- *втрата контролю над територіями*. Російсько-українська війна з 2014 року спричинила втрату контролю над значною частиною території країни, тобто відбулася окупація територій на сході України та АР Крим, що спричинило значні втрати людських, земельних, матеріальних та фінансових ресурсів, а також значні втрати оборонних ресурсів. Це суттєво погіршило показники ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами України. Сьогодні активна фаза російсько-української війни після 24.02.2022 ще більше усугубила становище України щодо наявності оборонних ресурсів, а також сформувала нову систему викликів та загроз ефективному функціонуванню системи управління оборонними ресурсами як на рівні ЗС України, так і на державному рівні.

4. Результати

Управління оборонними ресурсами на рівні держави та збройних сил включає в себе планування, збирання, зберігання, використання та відновлення матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для захисту держави та забезпечення воєнної безпеки країни.

Основними принципами управління оборонними ресурсами є:

- *цілеспрямованість*. Управління оборонними ресурсами має забезпечувати реалізацію стратегічних та тактичних цілей оборони держави;

- *ефективність*. Управління оборонними ресурсами повинно забезпечувати оптимальне використання усіх видів ресурсів з урахуванням потреб, вимог та можливостей держави щодо їх постачання та відновлення;

- *співпраця*. Управління оборонними ресурсами повинно базуватися на ефективній взаємодії між всіма структурами, які залучені до цього процесу.

Модель управління оборонними ресурсами включає в себе наступні принципи:

- *стратегічне планування*. Цей принцип передбачає розробку довгострокових стратегій розвитку оборонних ресурсів, які відповідають стратегічним цілям оборони країни. В процесі планування слід враховувати економічні, політичні та соціальні фактори, що впливають на оборонну сферу;

- *моніторинг та аналіз*. Для ефективного управління оборонними ресурсами необхідно мати систему моніторингу, яка дозволяє вчасно виявляти зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах управління. Аналіз отриманих даних допомагає визначити потреби в ресурсах та прогнозувати їх розвиток в майбутньому;

- *оптимізація ресурсів*. Цей принцип передбачає максимальне використання наявних ресурсів, зокрема фінансових, людських, матеріально-технічних та інформаційних. Для цього важливо правильно розподіляти ресурси між різними підрозділами та проектами, використовувати сучасні технології та методи управління;

- *гнучкість та адаптивність*. Модель управління оборонними ресурсами має бути гнучкою та адаптивною до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Це дозволить ефективно реагувати на нові виклики та зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі.

Основні особливості побудови моделі управління оборонними ресурсами на рівні держави та збройних сил полягають в:

- *інтегрованому підході*. Управління оборонними ресурсами повинно включати в себе планування, збирання, зберігання, використання та відновлення ресурсів на рівні держави та збройних сил;

- *системність*. Управління оборонними ресурсами повинно базуватися на системному підході до аналізу, планування та використання ресурсів;

- *гнучкість*. Модель управління оборонними ресурсами повинна бути гнучкою та можливою до швидкого адаптування до змін ситуації.

Моделі управління оборонними ресурсами на рівні держави та на рівні збройних сил мають ряд відмінностей. Основні різниці полягають у масштабі та обсязі управління, структурі та функціях управління, а також відповідальності та ролі різних структур.

Масштаб та обсяг управління. Управління оборонними ресурсами на рівні держави має більший масштаб та обсяг, оскільки включає в себе планування, збирання, зберігання, використання та відновлення ресурсів для всіх збройних сил та для всієї території держави. Управління на рівні збройних сил фокусується на конкретних військових підрозділах та операціях.

Структура та функції управління. Управління на рівні держави включає в себе різні структури та функції, такі як Міністерство оборони, Генеральний штаб, служби зберігання, логістики та інші, які забезпечують виконання стратегічних та тактичних цілей оборони держави. Управління на рівні збройних сил фокусується на різних видах збройних сил та їхніх підрозділах.

Відповідальність та роль структур. Управління на рівні держави має більшу відповідальність за забезпечення національної безпеки та оборони держави, тому воно має більшу роль у плануванні та координації дій різних структур. Управління на рівні збройних сил має більшу відповідальність за виконання завдань та оперативності

Під час функціонування системи управління оборонними ресурсами використовуються різні методи з метою забезпечення ефективного використання цих ресурсів. Основні методи включають:

- *метод планування*, використовується для розробки стратегій і тактик управління оборонними ресурсами з урахуванням поточних і перспективних потреб оборони. Планування включає в себе збір інформації, аналіз потреб, визначення цілей і завдань, розробку рішень, визначення ресурсів, контроль і оцінку результатів;

- *метод координації*, використовується для забезпечення співпраці та взаємодії між різними структурами, підрозділами та партнерами у системі управління оборонними ресурсами. Координація може включати в себе обмін інформацією, встановлення зв'язків, організацію спільних зустрічей, конференцій тощо;

- *метод контролю*, використовується для стеження за використанням оборонних ресурсів, виявлення неефективності та усунення проблем. Контроль може бути ручним, автоматизованим або комбінованим. Він включає в себе збір інформації про роботу системи управління, аналіз цієї інформації, виявлення проблем, розробку заходів щодо їх вирішення.

- *метод оптимізації*, використовується для забезпечення максимальної ефективності використання оборонних ресурсів з урахуванням обмежень і факторів, які впливають на функціонування системи управління.

Структура моделі управління оборонними ресурсами зазвичай складається з декількох основних компонентів, таких як:

- *планування та стратегічне управління*. Цей компонент включає в себе розробку стратегічних цілей та планів для забезпечення національної безпеки та оборони держави. Він також містить оцінку потреб у різних типах оборонних ресурсів, таких як зброя, спорядження, транспорт та інші.

- *фінансове управління*. Цей компонент відповідає за забезпечення фінансових ресурсів для реалізації стратегічних цілей та планів. Він включає в себе розробку бюджетів та планів виділення коштів на закупівлю оборонних ресурсів, а також контроль за витратами та ефективністю використання фінансових ресурсів.

- *логістичне управління*. Цей компонент відповідає за забезпечення ресурсів у потрібному місці та в потрібний час. Він включає в себе планування та координацію поставок, зберігання та транспортування оборонних ресурсів.

- *управління персоналом*. Цей компонент відповідає за набір, навчання та розвиток персоналу, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей та планів. Він включає в себе управління робочими місцями, військовими рангами та посадами, оцінку продуктивності та управління талантами.

- *контроль та моніторинг*. Цей компонент відповідає за контроль та моніторинг виконання стратегічних цілей та планів, а також за оцінку ефективності управління.

Ефективна модель управління оборонними ресурсами держави – це система, що дозволяє забезпечити захист держави від зовнішніх загроз шляхом ефективного використання різних оборонних ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові ресурси.

Така модель передбачає налагодження ефективної системи планування, координації та контролю за використанням ресурсів, а також забезпечення їх належної збереженості. Така модель також повинна бути адаптивною до змін в обстановці та забезпечувати можливість швидкої мобілізації ресурсів у разі потреби.

Для оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами держави можна використовувати різні показники, наприклад, такі як:

- рівень готовності оборонних сил та здатність їх відповісти на потенційні загрози;
- рівень збереження та підтримки оборонних ресурсів, таких як військова техніка та озброєння;
- ефективність витрат оборонного бюджету та використання оборонних ресурсів;
- рівень взаємодії між різними державними органами, які займаються питаннями оборони;
- рівень підготовки та готовності цивільного населення до дій в умовах війни або надзвичайних ситуацій;
- рівень співпраці з іншими країнами та міжнародними організаціями з питань безпеки та оборони.

Ці показники можна використовувати для оцінки ефективності управління оборонними ресурсами держави, що дозволить здійснювати необхідні корективи щодо функціонування системи управління оборонними ресурсами в цілому.

Модель управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил – це система управління та планування використання різних видів ресурсів, які необхідні для функціонування та забезпечення військових операцій Збройних Сил України. Ці ресурси можуть включати в себе матеріально-технічне забезпечення, зброю, техніку, паливо, а також людські ресурси, такі як військовослужбовці, цивільні працівники та інші спеціалісти.

Модель управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил має на меті ефективно координувати використання цих ресурсів, забезпечуючи оптимальне використання в рамках обмежень, які можуть виникнути внаслідок бюджетних обмежень, технічних обмежень або інших факторів.

Основні етапи побудови моделі управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил можуть включати в себе планування потреб ресурсів, їх виділення, закупівлю та постачання, зберігання, технічне обслуговування та ремонт, а також утилізацію та переробку ресурсів, які втратили свою вартість.

На рис. 1 наведено погляди щодо побудови існуючої системи управління оборонними ресурсами в Україні, яка діє навіть сьогодні в умовах дії особливого періоду, але ця модель за думками деяких спеціалістів оборонного та бюджетного планування потребує удосконалення або оновлення з метою підвищення її ефективності та контрольованості.

Характерною рисою оборонного планування є обмеженість оборонних ресурсів, достатність яких визначається відповідністю економічних можливостей держави щодо повного забезпечення потреб розвитку складових сектору безпеки та оборони, які залучаються до завдань оборони держави.

Тому до основних завдань системи управління оборонними ресурсами, у загальному вигляді, можна віднести:

- а) оптимальне планування оборонних ресурсів;
- б) управління матеріально-технічним забезпеченням, основними функціями, якого є:
 - управління закупівлею ресурсів;
 - управління постачанням ресурсів;
 - управління запасами;
 - управління розподілом ресурсів за заходами програм (планів) розвитку Збройних Сил

України як основного елемента регламентування розвитку складових сектору безпеки та оборони держави, які залучаються до завдань з оборони держави.

Закупівля ресурсів є центральним елементом системи управління оборонними ресурсами. Під закупівлями розуміють заходи, направлені на забезпечення розвитку ЗС України ресурсами, тобто, майном (товарами), виконанням робіт (послуг).

Закупівлі і постачання взаємозв'язані, їх можна вважати двома складовими процесів матеріально-технічного забезпечення заходів розвитку Збройних Сил України.

Управління закупівлями або матеріально-технічним забезпеченням заходів розвитку ЗС України – це підсистема управління заходами, основними функціями якої є – придбання товарів, продукції, робіт та послуг для виконання заходів Плану утримання та розвитку Збройних Сил України від зовнішніх організацій-постачальників.

Ця підсистема складається з:

- планування матеріально-технічного забезпечення;
- вибору постачальників (проведення процедур закупівель відповідно до вимог законодавства);
- укладання договорів та їх супроводження;
- забезпечення постачання;
- закриття договорів.

Управління постачаннями товарів, робіт (послуг) виділяється як самостійна підсистема поряд з управлінням закупівлями, основними функціями якої є: планування постачань; доставка (постачання); приймання і зберігання товару; облік і контроль постачань; організація обліку товарів, робіт (послуг).

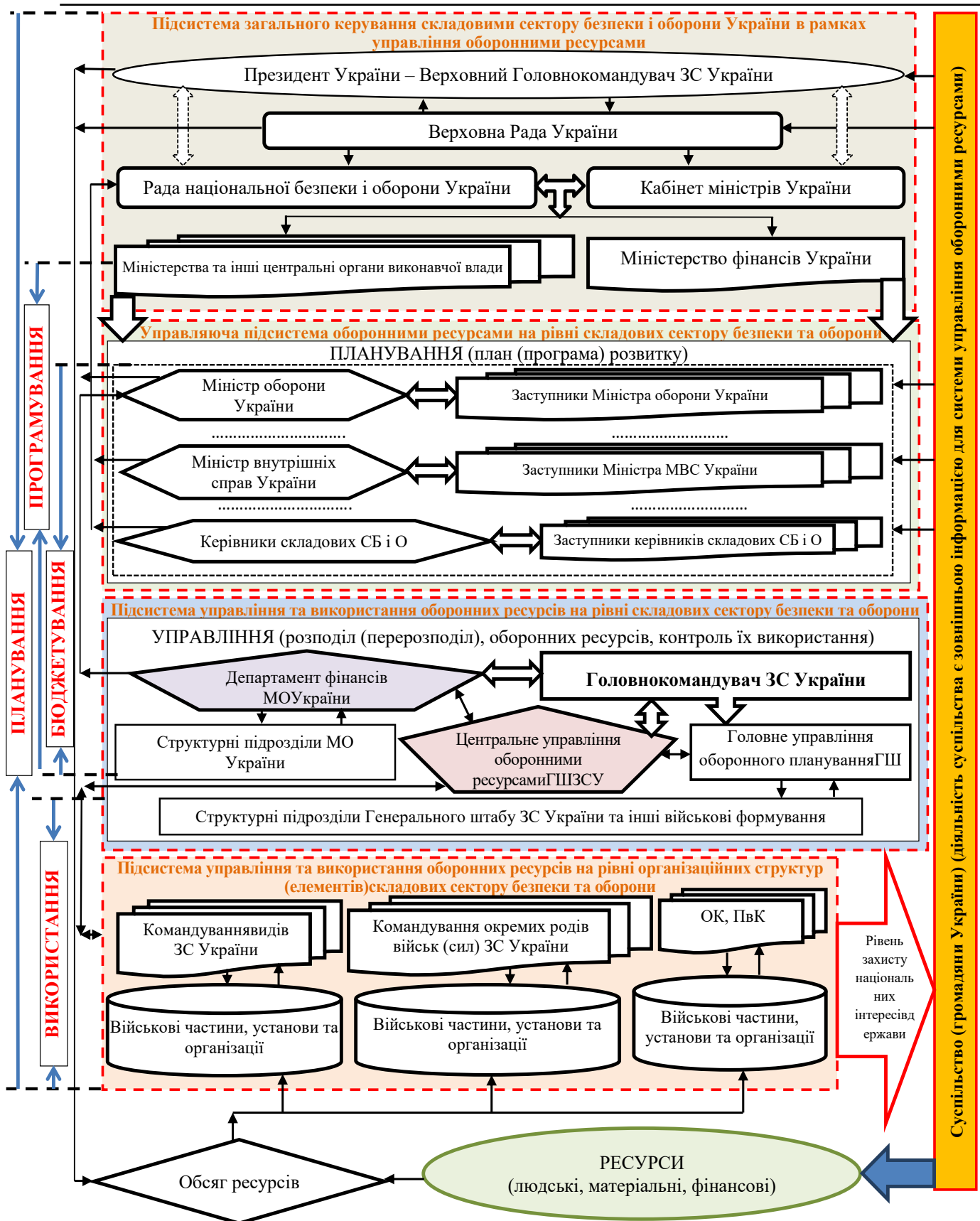


Рисунок 1 – Існуюча модель управління оборонними ресурсами в Україні за процесами “планування – програмування – бюджетування – виконання” у мирний та воєнний час

Дослідження систем управління ресурсами показує наявність декілька шляхів їх побудови та розвитку. До основних дієвих шляхів побудови та подальшого розвитку моделі управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил можна віднести такі:

- *створення інтегрованої системи управління*. Цей підхід полягає у використанні спеціального програмного забезпечення для обліку та контролю ресурсів. Інформація про наявні ресурси, їх розподіл та використання зберігається в єдиній базі даних, що дозволяє швидко отримувати необхідну інформацію та приймати рішення;

- *розвиток системи прогнозування*. Цей підхід передбачає використання статистичних та математичних методів для прогнозування потреб у ресурсах. На основі такого прогнозу можна розробляти плани закупівель та розподілу ресурсів;

- *впровадження системи контролю за використанням ресурсів*. Цей підхід полягає у встановленні системи контролю за використанням ресурсів, що дозволяє забезпечити контроль за витратами та уникнути їх нераціонального використання. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як засоби обліку, моніторингу, аудиту та аналізу;

- *впровадження системи управління ланцюгом постачання*. Цей підхід передбачає впровадження системи управління ланцюгом постачання, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та мінімізувати витрати на їх закупівлю та постачання. Для цього необхідно оптимізувати процеси логістики, забезпечення якості та управління ризиками;

- *впровадження системи управління проектами* (проектний менеджмент).

На рис. 2 та рис. 3 наведені погляди щодо побудови оновленої або можна сказати удосконаленої системи управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України. Основними елементами моделі (трапецеїдальної) на рис. 2 є сформовані платформи бюджетно-управлінського напрямку, а також платформа обґрунтування рішень щодо управління оборонними ресурсами. Запропонована модель є логічною послідовністю планування від загроз з пошуком взаємозв'язків функціонування елементів СУОР на різних етапах розвитку спроможностей ЗС України. Основою такої моделі є сформована кількісно-вартісна база спроможностей ЗС, які будуть необхідні для вирішення завдань за тим чи іншим сценарієм застосування. База повинна формуватися за загальноприйнятими напрямами видатків: ОВТ, персонал, інфраструктура та діяльність застосування. Напрями видатків повинні бути сформовані у розрізі діючого бюджетного процесу в країні, тобто у розрізі наявних бюджетних програм.

Кількісно-вартісна база спроможностей є основним елементом ефективного функціонування процесу програмування, який сьогодні в системі оборонного та бюджетного планування України практично є не дієздатним. Сьогодні під процесом програмування помилково розуміється процес складання Державних програм розвитку ЗС України, які є за досвідом країн-членів НАТО документом процесу планування, а не програмування. Під програмуванням розуміється процес визначення циклу життєдіяльності спроможності ЗС із сформованими вартісними показниками її створення, утримання та утилізації не залежно від періоду її життєвого циклу.

Запропонована модель передбачає створення спеціальної платформи прийняття рішень щодо розвитку спроможностей ЗС України, яка базується на створенні спеціальних комітетів за напрямами та рівнями прийняття рішень щодо подальших перспектив розвитку ЗС України та розподілу виділених бюджетних асигнувань.

Основою функціонування системи контролінгу функціонування такої моделі є сформовані вимоги до ефективності виконання заходів розвитку спроможностей ЗС та ефективності використання виділених державних ресурсів. Недоліком цієї моделі є нечітке розуміння та деталізація процесів функціонування за прийнятими існуючими моделями держав-членів НАТО: планування – програмування – бюджетування – виконання

(використання). Підвищення процесної деталізації передбачено у моделі побудови системи управління оборонними ресурсами передбачено у моделі пірамідальної форми (рис. 3). Яка більше здійснює акцент щодо її формування за процесним принципом та підвищується в цій моделі ефективність та прозорість процедур контролінгу. Пірамідальна модель формує пріоритети процесно-бюджетного планування із виділенням функцій та пріоритетності основних органів військового управління, які є основою функціонування системи управління оборонними ресурсами в цілому як на рівні держави, так і на рівні ЗС України. Ця модель також володіє більшою частиною взаємозв'язків трапецеїдальної моделі, а також має однаковий підхід до формування програм розвитку спроможностей ЗС України за напрямками видатків через призму бюджетних програм.

На рис. 4 наведено методичний підхід щодо формування алгоритму функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України з урахуванням взаємозв'язків між процесами планування – програмування – бюджетування – виконання (використання) із визначенням напрямів та діючих органів контролінгу.

Планування розвитку Збройних Сил України є головною підсистемою системи розвитку Збройних Сил, тому система планування оборонних ресурсів щодо розвитку ЗС України є головною підсистемою системи управління оборонними ресурсами.

Під час функціонування системи управління оборонними ресурсами до основних етапів планування оборонних ресурсів можна віднести розроблення та збалансування програм (планів), які передбачають:

- аналіз комплексів заходів програм (планів) розвитку Збройних Сил України та ресурсів, направлених на досягнення їх кінцевих цілей;
- розроблення системи розподілу ресурсів та призначення відповідальних виконавців за окремими напрямками програм (планів) розвитку Збройних Сил України;
- контроль за ходом виконання програми (плану) та періодичне порівняння планових очікуваних результатів виконання заходів із фактично отриманими результатами на визначений момент оцінювання, з подальшим розробленням рекомендацій щодо корегувальних дій.

Якою б економічно розвиненою країна не була, вона все ж стикається з обмеженістю ресурсів, доступних для оборони країни. Відповідно до Hitch та Mc Kean, національна безпека держави залежить від:

- кількості національних ресурсів, доступних зараз та в майбутньому;
- відповідного розподілу цих ресурсів для потреб національної безпеки;
- ефективності, з якою ці ресурси використовуються.

Крім того, швидкоплинність військових операцій на сучасному етапі спонукає перенести горизонт оборонного планування з довгострокових планів на короткострокову перспективу планування оборонних ресурсів здійснюють для реалізації політичного курсу держави, визначення заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня обороноздатності держави, з обґрунтуванням перспектив розвитку ЗС України, що відповідають характеру реальних та потенційних загроз у воєнній сфері, засадам стратегічного застосування ЗС України, економічним та демографічним можливостям держави. Складним питанням у цьому процесі є забезпечення координації дій державних органів у сфері воєнної безпеки і оборони й досягнення потрібної збалансованості між обсягом і характером завдань, які покладаються на сектор безпеки і оборони України та можливостями держави щодо їх ресурсного забезпечення.

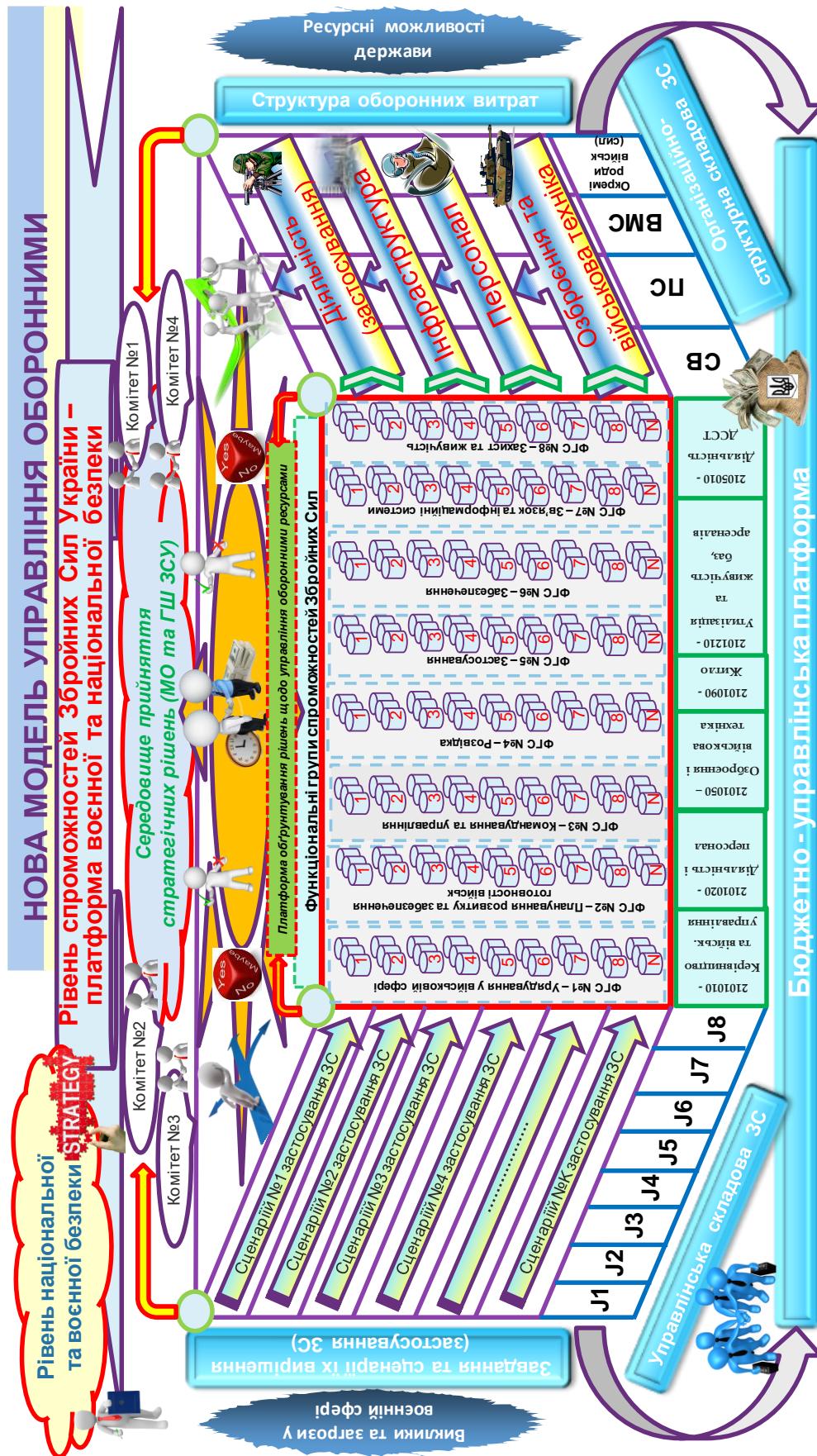


Рисунок 2 – Оновлена модель системи управління оборонним ресурсами на рівні Збройних Сил України (варіант 1) (трапецеїдальна побудова моделі взаємозв'язків)

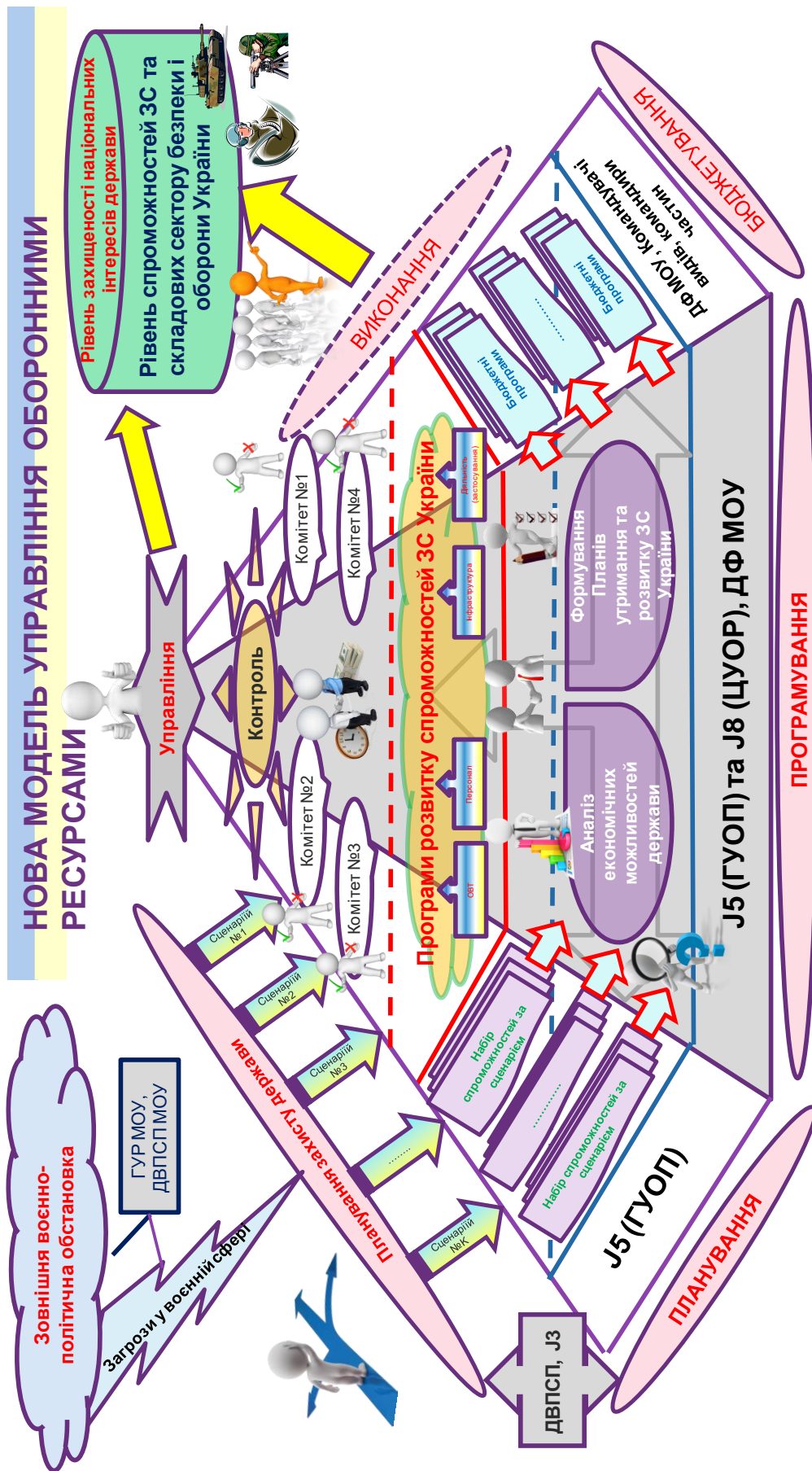


Рисунок 3 – Оновлена модель системи управління оборонним ресурсами на рівні Збройних Сил України (варіант 2) (пірамідальна побудова моделі взаємозв'язків)

<h2 style="text-align: center;">АЛГОРИТМ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ</h2> <p style="text-align: center; color: red;">Контроль процесів та їх результатів</p>											
Юридичний департамент	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК	Інспекція МОУ, УВК		
Юридична основа	Виклики та загрози	Сценарії застосування	Функціональні групи спроможностей Збройних Сил України (база спроможностей)								
Діяча нормативно-правова база щодо оборонних систем управління ресурсами	Виклики та загрози у военній сфері (аналіз воєнно-політичної обстановки)	Сценарій №1	1	2	3	4	5	6	7	8	
			2,4,6, 7, 28, 24,33, 42...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	2,4,6, 7, 28, 24,33, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	
Основні виконавці	ГУР та ДВПСП МОУ	Сценарій №2	1	2	3	4	5	6	7	8	
			2,4,6, 7, 28, 24,33, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	2,4,6, 7, 28, 24,33, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	1,2,5, 17, 28, 25,27, ...	
Співвиконавці	Інші ОВУ	Інші ОВУ	ПЛАНУВАННЯ								
			ПРОГРАМУВАННЯ								
Процеси	Інші ОВУ	Інші ОВУ	БЮДЖЕТУВАННЯ								
			ВИКОНАННЯ								
Діяча нормативно-правова база щодо оборонних систем управління ресурсами	Виклики та загрози у военній сфері (аналіз воєнно-політичної обстановки)	Сценарій №1	Централізовані	Децентралізовані	ОВТ	Централізовані	Децентралізовані	ОВТ	Централізовані	Децентралізовані	Соціальне забезпечення
			Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Утримання спроможностей		
			Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Утримання спроможностей		
			Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Розвиток спроможностей		
			Централізовані	Децентралізовані	ОВТ	Централізовані	Децентралізовані	ОВТ	Централізовані	Децентралізовані	Соціальне забезпечення
			Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Утримання спроможностей		
			Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Утримання спроможностей		
			Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Розвиток спроможностей		
			Централізовані	Децентралізовані	ОВТ	Централізовані	Децентралізовані	ОВТ	Централізовані	Децентралізовані	Соціальне забезпечення
			Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Персонал	Утримання спроможностей		
Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Інфраструктура	Утримання спроможностей					
Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Діяльність	Розвиток спроможностей					
Основні виконавці	ГУР та ДВПСП МОУ	ДВПСП МОУ, J3, J5	J58	J5	J5 (5 років), J8 (1-3 роки)	J8	ЦУОР, ДФ МОУ, ЦАМО	Інші ОВУ	Інші ОВУ	Командувачі відділ, Командири частин	
Співвиконавці	Інші ОВУ	Інші ОВУ	РНБО	Інші ОВУ	Інші ОВУ	Інші ОВУ	Інші ОВУ	Інші ОВУ	Інші ОВУ	Інші ОВУ	
Процеси	Інші ОВУ	Інші ОВУ	ПЛАНУВАННЯ	ПРОГРАМУВАННЯ	БЮДЖЕТУВАННЯ	ВИКОНАННЯ	ВИКОНАННЯ	ВИКОНАННЯ	ВИКОНАННЯ	ВИКОНАННЯ	

Рисунок 4 – Оновлена модель системи управління оборонним ресурсами на рівні Збройних Сил України

5. Висновки

Удосконалення моделі управління оборонними ресурсами в Україні може включати наступні кроки:

- розвиток довгострокових стратегій та планів забезпечення національної безпеки. Це дозволить країні прогнозувати та планувати свої потреби в оборонних ресурсах на довгий термін, забезпечуючи стабільність та ефективність управління цими ресурсами;
- підвищення ефективності фінансового управління. Це може включати розробку більш ефективних механізмів контролю та моніторингу витрат на оборонні ресурси, оптимізацію бюджетних видатків та збільшення інвестицій у розвиток вітчизняної виробничої бази;
- застосування передових технологій. У військовій галузі сучасні технології мають великий потенціал для забезпечення ефективного управління оборонними ресурсами. Впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей може допомогти у забезпеченні швидкого та точного прийняття управлінських рішень;
- розвиток логістичної інфраструктури. Удосконалення логістичної інфраструктури може допомогти забезпечити швидку та ефективну поставку оборонних ресурсів у будь-яку точку країни в разі потреби;
- розвиток кадрового потенціалу. Забезпечення високої кваліфікації та професійної підготовки працівників управління оборонними ресурсами є важливим елементом успішного функціонування моделі управління;
- розвиток кадрового потенціалу може включати в себе організацію навчань та тренінгів з використанням сучасних технологій та методик, залучення експертів зі світовим досвідом, а також створення системи мотивації та стимулювання працівників для досягнення кращих результатів у своїй роботі;
- співпраця з міжнародними партнерами та використання світового досвіду. Удосконалення моделі управління оборонними ресурсами може бути досягнуто шляхом співпраці з міжнародними партнерами та використанням досвіду країн, які мають успішні моделі управління оборонними ресурсами;
- розвиток вітчизняної виробничої бази. Виробництво оборонних ресурсів на території країни може допомогти знизити залежність від імпорту та забезпечити сталу поставку оборонних ресурсів в разі потреби. Для досягнення цього може бути необхідним здійснення реформ у сфері виробництва та стимулювання інвестицій у розвиток цієї галузі;
- підвищення відкритості та прозорості в управлінні оборонними ресурсами. Впровадження механізмів контролю та моніторингу витрат на оборонні ресурси, оприлюднення інформації про діяльність управління оборонними ресурсами може сприяти підвищенню довіри громадськості та партнерів у країні та за її межами.

6. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

7. Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року No392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/document>

References

1. On the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of September 14, 2020 No. 392/2020. Available from :

- [s/3922020-350372](https://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2198-15).
2. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони: Наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 №484. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2198-15>.
 3. Неведова А. Я. (1972). Управление ресурсами обороны.
 4. Крайніка М. І. (1977). Управление обороной государства.
 5. Левина Б.В. (1991). Эффективность систем управления оборонными ресурсами.
 6. Шматкової М. І. (2004). Управление оборонными ресурсами и обеспечение их устойчивости.
 7. Кораблева А. А. та інші (2010). Управление оборонными ресурсами: теория и практика.
 8. Семененко, О., Саковський, Г., Бойко, Р., & Бокій, В. (2019). Основні методологічні аспекти оцінювання наявних та перспективних спроможностей Збройних Сил України. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 9(6), 38-55. <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.6.4>
 9. Семененко, О., Остапеч, О., Романченко, О., Онофрійчук, П., Москаленко, І., & Добровольська, Л. (2021). Сучасні особливості становлення та розвитку системи управління оборонними ресурсами в Збройних Силах України. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 11(2), 125-140. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.2.13>
 10. Рекомендації з порядку організації проведення оцінювання спроможностей у Збройних Силах України. Затверджено Міністром оборони України, 7 грудня 2017 року. Міністерство оборони України. Київ: МОУ, 2017.
 11. Про затвердження Порядку організації та фінансування стратегічного планування у сфері оборони і військового будівництва: постанова Кабінету Міністрів України від 05.04.2006 №447. <https://www.president.gov.ua/document/s/3922020-350372>.
 2. On approval of the Procedure for the organization and implementation of defense planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 22.12.2020 No. 484. Available from : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2198-15>.
 3. Nefedova A. Ya. (1972). Management of defense resources.
 4. Kraynika M. I. (1977). Upravlenie oboronoy gosudarstya.
 5. Levina B.V. (1991). Effectiveness of defense resource management systems.
 6. Shmatkova M. I. (2004) Management of defense resources and ensuring their sustainability.
 7. Korableva A. A. and others (2010). Management of defense resources: theory and practice.
 8. Semenenko, O., Sacovskyi, G., Boiko, R., & Bokiyy, V. (2019). Main methodological aspects of the military-economic assessment of the available and perspective capabilities of the armed forces of Ukraine. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 9(6), 38-55. <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.6.4>
 9. Semenenko O., Ostapets, O., Romanchenko, O., Onofriychuk, P., Moskalenko, I., & Dobrovolska, L. (2021). Modern features of formation and development of the resource management system in the Armed Forces of Ukraine. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 11(2), 125-140. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.2.13>
 10. Recommendations on the procedure for organizing capability assessments in the Armed Forces of Ukraine. Approved by the Minister of Defense of Ukraine on December 7, 2017. Ministry of Defence Ukraine. Kyiv: MOU, 2017.
 11. On approval of the Procedure for the organization and financing of strategic planning in the field of defense and military construction: Cabinet of Ministers

- URL:
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/447-2006-p>.
12. Тагарев, Т., Букур-Марку, Г., Флурі, Ф. Оборонне планування–ключові процеси оборонного менеджменту. Женева-Київ: Женевський центр демократичного контролю над збройними силами, 2010. 214 С. 9.
 13. Семененко О. М. Методологічні основи військово-економічного супроводження програм розвитку Збройних Сил України: дис. . докт. військ. наук: 20.01.05. Семененко Олег Михайлович. Київ: ЦНДІ ЗС України, 2018. 640 с.
 14. Єдиний перелік (каталог) спроможностей міністерства оборони України та ЗС України. Затверджено Міністром оборони 28.11.2017 року.
 15. Семененко О.М., Бойко Р. В., Водчиць О.Г., Добровольський Ю. Б., Бердочник Д. В., Ярошенко А. В. Основні методологічні аспекти військово-економічного забезпечення обороноздатності держави: теорія та практика. Системи обробки інформації: щокварт. наук.-тех. журн. Харків: ХНУПС, 2017. №3(51). С. 165-175.
 16. Семененко О. М., Корнийчук С. П., Бокий В. Г., Каблуков О. А. Современные особенности военно-экономического обеспечения и оценки необходимого уровня обороноспособности Украины. SDirect 24 – Safety, Society, Science. 2020. No2(12). pp. 51–76. URL: <https://www.sdirect24.org/kopia-nato-deep-no-1313>.
 17. Радвик Б. Военное планирование и анализ систем сокр. перевод с англ. В. Базарова, Л. Какунина, К. Трофимова под ред. А. М. Пархоменко. Москва: Воениздат, 1972. 477с.
 18. Жуков Г. П., Викулов С. Ф. Военно-экономический анализ и исследование операций. Москва: Воениздат, 1987. 441с.
 19. Ткач І. М. Концептуальні засади військово-економічної безпеки держави: монографія. Київ: НУОУ ім. І. Черняхівського, 2018. 312 с. ISBN 978–617–7187–19–52.
 12. Tagarev, T., Bukur-Marku, G., Flury, F. Defense planning – key processes of defense management. Geneva-Kyiv: Geneva Center for Democratic Control over the Armed Forces, 2010. 214 p. 9.
 13. Semenenko O. M. Methodological foundations of the military-economic support of development programs of the Armed Forces of Ukraine: diss. . dr. troops Sciences: 20.01.05. Oleg Mykhailovych Semenenko. Kyiv: Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, 2018. 640 p.
 14. A unified list (catalogue) of the capabilities of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine. Approved by the Minister of Defense on November 28, 2017.
 15. Semenenko O.M., Boyko R.V., Vodchyts O.G., Dobrovolskyi Y.B., Berdochnyk D.V., Yaroshenko A.V. The main methodological aspects of the military-economic support of the state's defense capability: theory and practice. Information processing systems: quarterly. science and technology journal Kharkiv: KhNUPS, 2017. No. 3(51). P. 165-175.
 16. Semenenko O. M., Korniychuk C. P., Bokiyy V. G., Kablukov O. A. Modern features of the military-economic security and evaluation of the necessary level of defense of Ukraine. SDirect 24 – Safety, Society, Science. 2020. No. 2(12). 51–76. Available from : <https://www.sdirect24.org/kopia-nato-deep-no-1313>.
 17. Radvyk B. Military planning and analysis of systems. translation from English V. Bazarova, L. Kakunina, K. Trofymova, editors. A. M. Parkhomenko. Moscow: Voenizdat, 1972. 477p.
 18. Zhukov G. P., Vykulov S. F. Military economic analysis and research of operations. Moscow: Voenizdat, 1987. 441p.
 19. Tkach I. M. Conceptual principles of military and economic security of the state: monograph. Kyiv: NUOU named after I. Chernyakhovsky, 2018. 312 p. ISBN 978–617–7187–19–52.