

# Рекомендації щодо удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту України з урахуванням досвіду іноземних країн

## Recommendations on improving the defense resource management system and defense management of Ukraine, taking into account the experience of foreign countries

**Олег Семененко<sup>A</sup>**

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

**Леся Скурінєвська<sup>B</sup>**

к. військ.н., старший дослідник, доцент кафедри, e-mail: olesya201405@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4536-9170

**Олег Остапєць<sup>C</sup>**

к.в.н., заступник начальника Центрального управління, e-mail: ostepets@ua.fm, ORCID: 0000-0002-4702-9808

**Сергій Щерблюк<sup>C</sup>**

заступник начальника управління, e-mail: sergii.1977@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4886-8402

**Oleh Semenenko<sup>A</sup>**

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

**Lesia Skurinevska<sup>B</sup>**

Candidate of Military Sciences, senior researcher, associate professor, e-mail: olesya201405@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4536-9170

**Oleh Ostapets<sup>C</sup>**

Candidate of Military Sciences, Deputy Chief of the Central Department, e-mail: ostepets@ua.fm, ORCID: 0000-0002-4702-9808

**Serhii Shcherbliuk<sup>C</sup>**

Deputy Chief Department, e-mail: sergii.1977@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4886-8402

<sup>A</sup>Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, Україна

<sup>B</sup>Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

<sup>C</sup>Генеральний штаб Збройних Сил України, м. Київ, Україна

<sup>A</sup> Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

<sup>B</sup> National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

<sup>C</sup> General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: June 4, 2023 | Revised: June 27, 2023 | Accepted: June 30, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.3.8

**Мета роботи:** полягає у визначенні на основі досвіду іноземних держав загальних рекомендацій щодо удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту України, а також рекомендацій щодо практичного удосконалення діючої системи управління оборонними ресурсами на рівні ЗСУ.

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

**Результати дослідження:** сформовано основні причини необхідності удосконалення системи оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами України; визначено загальні принципи та характеристики функціонування цих систем в іноземних державах; сформовані рекомендації щодо удосконалення теоретичної та практичної бази функціонування систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами на державному рівні та на рівні ЗСУ; визначено основні перспективи подальшого удосконалення цих систем.

**Теоретична цінність дослідження:** основними результатами досліджень за тематикою статті є: визначення основних проблемних питань розвитку систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами на державному рівні та рівні ЗСУ, а також ряд рекомендацій щодо удосконалення теорії і практики функціонування цих систем.

**Тип статті:** аналітичний, теоретично-методичний, описовий.

**Purpose:** is to determine, based on the experience of foreign countries, general recommendations for improving the defense resource management system and defense management of Ukraine, as well as recommendations for practical improvement of the current defense resource management system at the level of the Armed Forces of Ukraine.

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

**Findings:** the main reasons for the need to improve the system of defense management and management of defense resources of Ukraine are formed; the general principles and characteristics of the functioning of these systems in foreign countries are defined; formed recommendations on improving the theoretical and practical basis of the functioning of defense management systems and defense resources management at the state level and at the level of the Armed Forces of Ukraine; the main prospects for further improvement of these systems are defined.

**Theoretical implications:** the main results of research on the topic of the article are: determination of the main problematic issues of the development of defense management systems and defense resource management at the state level and the level of the Armed Forces of Ukraine, as well as a number of recommendations for improving the theory and practice of the functioning of these systems.

**Paper type:** analytical, theoretical and methodical, descriptive.

## 1. Вступ

Ефективне функціонування систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами під час комплексного планування розвитку Збройних Сил (ЗС) України є основним елементом успішного розвитку оборонної сфери України та країни в цілому.

Актуальність проведення досліджень за тематикою удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту України з урахуванням досвіду іноземних країн сьогодні формується на основі низки вагомих причин [1]–[29]:

- глобальні виклики безпеки. Україна, як суверенна країна, стикається зі складними геополітичними викликами та загрозами безпеці. Одним з ключових аспектів ефективного протистояння таким загрозам є удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. Вивчення досвіду інших країн може допомогти Україні адаптувати ефективні практики та стратегії;

- технологічний розвиток. Швидкий темп технологічного розвитку вимагає постійного оновлення та удосконалення систем управління оборонними ресурсами. За останні роки іноземні країни досягли значних проривів у використанні штучного інтелекту, кібербезпеці, кіберфізичних систем та інших інноваційних технологій в оборонному секторі. Аналіз цих досягнень є критичним для забезпечення конкурентоспроможності України та впровадження передових технологій;

- ефективність витрат. Розробка ефективних стратегій та моделей управління оборонними ресурсами є важливим кроком для забезпечення економічної стійкості та оптимального використання ресурсів. Дослідження та аналіз досвіду іноземних країн можуть допомогти виявити кращі практики в галузі ефективного управління та оптимізації витрат в оборонному секторі;

- міжнародна співпраця: Дослідження та удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту України з урахуванням досвіду іноземних країн сприяють розвитку міжнародної співпраці в галузі оборони. Це може включати обмін знаннями, технологіями, навчання та спільні військові вправи. Підвищення ефективності оборонних сил та систем управління сприяє зміцненню національної безпеки та партнерських відносин з іншими країнами;

- інноваційний розвиток. Вивчення досвіду іноземних країн у сфері управління оборонними ресурсами допомагає стимулювати інноваційний розвиток внутрішнього оборонного сектору. Активне впровадження передових практик та технологій з інших країн сприяє розширенню наукових досліджень, розвитку вітчизняної промисловості та підвищенню конкурентоспроможності у глобальному оборонному ринку;

- стратегічне планування. Удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту базується на стратегічному плануванні та аналізі. Вивчення досвіду іноземних країн дозволяє отримати цінні інсайти щодо розробки стратегічних цілей, політик та методів управління. Це сприяє досягненню кращих результатів у виконанні завдань оборонного сектору та забезпеченню національної безпеки;

- підвищення ефективності оборонних операцій. Удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту допомагає підвищити ефективність оборонних операцій. Аналіз досвіду іноземних країн дозволяє виявити оптимальні практики, стратегії та технології, які можуть бути успішно впроваджені в українській оборонній сфері. Це сприяє забезпеченню швидкого реагування на загрози, координації дій та ефективному використанню оборонних ресурсів;

- відповідь на нові виклики. Зміна геополітичної ситуації та поява нових загроз вимагають постійного оновлення оборонної стратегії та системи управління. Іноземний досвід може надати цінну інформацію про ефективні підходи до вирішення сучасних викликів, таких як кібератаки, гібридна війна, тероризм тощо. Дослідження іноземного досвіду допомагає забезпечити відповідність української оборонної системи сучасним загрозам та вимогам;

- посилення інституційної спроможності. Дослідження за темою удосконалення системи управління оборонними ресурсами сприяє посиленню інституційної спроможності в цій галузі. Вивчення досвіду іноземних країн дозволяє ідентифікувати недоліки та проблеми, які можуть бути подолані шляхом реформ та впровадження передових практик. Це сприяє покращенню ефективності управління, забезпеченню прозорості та відкритості в системі оборонного планування України;

- забезпечення національної безпеки. Удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту є невід'ємною складовою забезпечення національної безпеки. Аналіз досвіду іноземних країн допомагає виявити потенційні ризики та шляхи їх зменшення, оптимальні моделі управління кризовими ситуаціями, виявлення та впровадження інноваційних рішень в галузі безпеки. Це сприяє зміцненню оборонної потужності країни та забезпеченню її стійкості;

- підвищення прозорості та довіри. Дослідження та удосконалення системи управління оборонними ресурсами на основі досвіду іноземних країн сприяє підвищенню прозорості та довіри в сфері оборонної діяльності. Впровадження передових практик та стандартів, які вже успішно застосовуються в інших країнах, допомагає забезпечити відкритість у діяльності оборонних структур, контроль над витратами та розподілом ресурсів, що сприяє підвищенню довіри суспільства до оборонної сфери;

- адаптація до міжнародних стандартів. Удосконалення системи управління оборонними ресурсами з врахуванням досвіду іноземних країн дозволяє Україні адаптувати свою оборонну систему до міжнародних стандартів та норм. Це важливо для співпраці з іншими країнами, участі в міжнародних оборонних проектах та програмах, а також для підвищення конкурентоспроможності у глобальному масштабі;

- підвищення ефективності використання ресурсів. Дослідження досвіду іноземних країн дозволить виявити оптимальні моделі та методи управління оборонними ресурсами. Це допоможе ефективніше розподіляти та використовувати бюджетні кошти, матеріальні ресурси, технології та людські потенціали. Забезпечення ефективного використання ресурсів є ключовим фактором для підвищення бойової готовності та ефективності оборонних сил;

- підвищення кваліфікації фахівців системи оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами. Дослідження досвіду іноземних країн дозволить українським фахівцям ознайомитися з передовими знаннями та практиками в області управління оборонними ресурсами. Це сприятиме їх професійному розвитку, підвищенню кваліфікації та здатності до впровадження інновацій. В результаті, Україна зможе мати висококваліфіковані кадри, здатні ефективно управляти системою оборонного менеджменту;

- підвищення рівня оборонної безпеки. Удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту з врахуванням досвіду іноземних країн сприятиме підвищенню рівня оборонної безпеки України. Це охоплює розробку та впровадження ефективних стратегій забезпечення оборони, виявлення та протидію потенційним загрозам, підвищення військово-технічного потенціалу та покращення системи реагування на кризові ситуації.

- зміцнення міжнародної співпраці. Вивчення досвіду іноземних країн у сфері управління оборонними ресурсами дозволить Україні зміцнити свою позицію на міжнародній арені та поглибити співпрацю з іншими країнами. Розуміння та використання міжнародних

стандартів та норм сприятиме створенню спільних проектів, обміну досвідом та ресурсами, а також спільним вирішенням глобальних оборонних викликів;

- забезпечення адаптації до сучасних вимог. Сучасне геополітичне середовище та швидкий розвиток технологій ставлять перед Україною нові виклики в галузі оборони. Дослідження досвіду іноземних країн дозволить швидше адаптуватися до цих вимог, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечити конкурентоспроможність українського оборонного сектору.

Отже, проведення досліджень за тематикою удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту України з урахуванням досвіду іноземних країн є дуже актуальним і важливим завданням. Вивчення досвіду іноземних країн дозволить ідентифікувати передові практики в управлінні оборонними ресурсами та оборонним менеджментом. Це включає ефективні стратегії, методи планування, механізми контролю та координації, а також впровадження інноваційних рішень. Використання цих передових практик допоможе покращити ефективність та результативність управління оборонним сектором України [1]–[8].

## **2. Теоретичні основи дослідження**

Функціонування систем управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту іноземних держав може мати різні особливості в залежності від країни. Однак, основні принципи та характеристики таких систем можуть включати ряд аспектів, які викладені у табл. 1. Ці особливості систем управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту іноземних держав можна врахувати під час удосконалення систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами України.

До основних способів реалізації удосконалення відповідних систем в Україні на основі досвіду іноземних держав можна віднести [1], [2], [15]–[29]:

- розроблення стратегічних документів. Україна повинна розробити стратегічні документи, які визначають основні пріоритети та цілі в галузі оборони. Ці документи можуть бути підготовлені залученням експертів, зокрема із застосуванням міжнародного досвіду та найкращих практик;

- впровадження ефективних механізмів управління. Україна може встановити ефективну систему управління оборонними ресурсами, яка включатиме як централізовані, так і децентралізовані структури. Це дозволить забезпечити збалансоване та координоване використання ресурсів відповідно до потреб країни;

- розвиток оборонно-промислового комплексу. Україна може сприяти розвитку військово-промислового комплексу, залучаючи приватний сектор та сприяючи науковим дослідженням і технологічному розвитку. Це допоможе забезпечити виробництво сучасного озброєння та військової техніки (ОВТ), а також обладнання для внутрішніх потреб тощо.

Сьогодні теорія і практика оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами на основі досвіду іноземних держав, які входять до коаліції держав-членів НАТО, є достатньо новим напрямом розвитку оборонної сфери України. Актуалізація цього напрямку у сфері розвитку ЗС України відбулася після розв'язання росією у 2014 році гібридної війни проти України. Захоплення територій України та збільшення зовнішніх загроз країні сприяло зближенню України з країнами ЄС та НАТО у різних сферах діяльності, основною з яких є оборонна сфера. Подальший розвиток оборонної сфери України вимагає від керівництва держави та ЗС України пошуку нових шляхів інтегрування України у загальне безпекове Євро-Атлантичне середовище. Одним із шляхів такого інтегрування є перехід функціонування системи оборонного планування на принципи "планування на основі спроможностей" та

створення дієвих систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами на державному рівні та рівні ЗС України.

**Таблиця 1 – Основні принципи та характеристики систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами іноземних держав: досвід для України**

№	Принципи	Характеристики систем відповідно до принципів
1	Централізоване управління	Багато країн мають централізовану систему управління оборонними ресурсами, де рішення приймаються на високому рівні державного апарату. Це може включати залучення високопосадових посадових осіб, таких як міністри оборони або військові командири, до прийняття стратегічних рішень.
2	Військово-промисловий комплекс	Оборонна промисловість є ключовою складовою оборонних ресурсів багатьох країн. Системи управління можуть включати взаємодію між військовими організаціями та виробничими підприємствами, зокрема через установаження контрактних зобов'язань та здійснення контролю над виробництвом та постачанням військової техніки та обладнання.
3	Розвідка та аналітика	Системи оборонного менеджменту іноземних держав часто включають розвідувальні та аналітичні структури, які займаються збором та аналізом інформації про потенційні загрози, ворожі сили та технологічні розробки. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу та використання оборонних ресурсів.
4	Підвищення рівня розвідки та аналітики	Україна може посилити свої розвідувальні та аналітичні здібності, залучаючи висококваліфікованих фахівців та використовуючи сучасні технології збору та обробки інформації. Це дозволить отримувати достовірну та актуальну інформацію про загрози та потенційні ворожі дії.
5	Ефективне бюджетування та фінансування	Україна може розробити прозору систему бюджетування та фінансування оборонних ресурсів, включаючи розподіл коштів на основі стратегічних пріоритетів та перевірку витрат. Крім того, важливо забезпечити ефективність використання виділених коштів та запобігання корупції.
6	Контроль та аудит	Ефективне управління оборонними ресурсами включає систему контролю та аудиту. Іноземні держави можуть мати органи, відповідальні за перевірку використання оборонних ресурсів, оцінку ефективності програм та проектів, а також запобігання корупції та недієздатності.

### **3. Постановка проблеми**

На основі досвіду іноземних держав можна встановити взаємозв'язок між системами управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. Ці дві системи взаємодіють і впливають одна на одну, спрямовуючи зусилля на досягнення стратегічних оборонних цілей.

Система управління оборонними ресурсами (СУОР) забезпечує ефективне планування, розподіл та використання ресурсів, таких як людські ресурси, фінанси, технології, зброя і матеріально-технічна база. Вона відповідає за забезпечення достатнього рівня ресурсів для виконання завдань оборони та підтримання бойової готовності.

Оборонний менеджмент, з свого боку, визначає стратегічні цілі, політику та пріоритети в області оборони, розробляє плани дій, координує виконання завдань і контролює результати. Він забезпечує ефективне функціонування всіх складових системи оборони, зокрема системи управління оборонними ресурсами.

Між цими двома системами існує нерозривний зв'язок. Система управління оборонними ресурсами надає оборонному менеджменту необхідну інформацію про наявні ресурси, їхнє використання та можливості. На основі цієї інформації оборонний менеджмент формує стратегічні цілі і приймає рішення щодо планування, розподілу та використання ресурсів. Також оборонний менеджмент визначає пріоритети і напрямки розвитку оборони, що впливає на систему управління оборонними ресурсами. Наприклад, визначення пріоритетів у розробці нових технологій. Наприклад, визначення пріоритетів у розробці нових технологій в оборонній галузі може мати прямий вплив на систему управління оборонними ресурсами. Якщо оборонний менеджмент встановлює стратегічний пріоритет на розвиток певного типу технології, система управління оборонними ресурсами повинна забезпечити достатні ресурси для досліджень, розробок і виробництва цих технологій. Зворотно, система управління оборонними ресурсами може впливати на оборонний менеджмент, надаючи інформацію про наявні ресурси, їхню ефективність використання та можливості. Ця інформація допомагає оборонному менеджменту у прийнятті рішень щодо алокації ресурсів, планування бюджету, формування стратегічних цілей та визначенні пріоритетів.

Важливо підкреслити, що ефективна взаємодія між системою управління оборонними ресурсами та оборонним менеджментом є критично важливою для досягнення успіху в оборонній сфері. Вона сприяє оптимальному використанню ресурсів, плануванню та виконанню завдань оборони, а також сприяє адаптації до змінних обставин і викликів, з якими стикаються держави в оборонній сфері. Далі, важливим аспектом взаємозв'язку між системами управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту є процес планування та координації. Оборонний менеджмент встановлює стратегічні цілі та завдання в оборонній сфері, а система управління оборонними ресурсами забезпечує планування та розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Це включає розробку довгострокових планів, бюджетування, а також розподіл ресурсів між різними компонентами оборони, такими як логістика, комунікації, інформаційні технології, науково-дослідні роботи тощо. Система управління оборонними ресурсами забезпечує ефективну алокацію ресурсів відповідно до стратегічних цілей, а оборонний менеджмент відстежує виконання цих планів та координує їх імплементацію. Прийняття рішень залежить від наявності достовірної інформації, яку забезпечує система управління оборонними ресурсами. Ця система збирає, аналізує та надає дані про наявність ресурсів, їхню потужність, технічний стан, вартість та ефективність використання. Ця інформація допомагає оборонному менеджменту у прийнятті обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів, розвитку та модернізації оборонних потужностей. Крім того, система управління оборонними ресурсами включає елементи контролю та звітності, які допомагають оборонному менеджменту відстежувати та оцінювати результативність використання ресурсів.

#### **4. Результати**

Теоретичні питання оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами в іноземних державах, які потребують дослідження, можуть включати такі аспекти [1]–[29]:

- стратегічне планування в оборонному секторі. Дослідження можуть бути спрямовані на розвиток нових стратегічних підходів до управління оборонними силами, адаптацію до змінних загроз і викликів, аналіз стратегічного середовища тощо;

- управління кризовими ситуаціями. Дослідження можуть стосуватися ефективних методів вирішення кризових ситуацій, включаючи управління ризиками, кризове планування, координацію дій між різними галузями оборони, комунікаційні стратегії тощо;

- управління технологічними інноваціями. Дослідження можуть фокусуватися на ефективність впровадження нових технологій у сфері оборони, включаючи розробку та впровадження військової техніки, кібербезпеку, штучний інтелект, безпілотні апарати тощо;

- управління оборонними ресурсами. Дослідження можуть стосуватися оптимізації використання оборонних ресурсів, включаючи людські ресурси, фінансові ресурси, логістику, постачання тощо.

Проблематика функціонування систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами в іноземних державах та в Україні може включати наступні аспекти:

- недостатня координація між різними галузями оборони. Іноземні держави та Україна можуть стикатися з проблемою недостатньо координованої взаємодії між різними військовими галузями та організаціями, що призводить до неефективного використання ресурсів та зниження бойової готовності;

- бюрократичні процеси. В іноземних державах та Україні можуть існувати проблеми з великою кількістю бюрократичних процедур, які уповільнюють прийняття рішень та впровадження необхідних змін. Це може перешкоджати швидкому реагуванню на нові загрози та виклики;

- недостатнє фінансування. Недостатнє фінансування оборонного сектору може призводити до обмежень у розвитку нових технологій, погіршення умов життя та підготовки військовослужбовців, а також недостатньої підтримки оборонної інфраструктури;

- кадрові проблеми. В іноземних державах та Україні можуть існувати проблеми з недостатнім кадровим потенціалом, які обмежують здатність до ефективного управління оборонними силами. Це може включати недостатню підготовку кадрів, проблеми зі збереженням талановитих фахівців та конкуренцію на ринку праці;

- кібербезпека. Зростаюча кіберзагроза стає серйозною проблемою для систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами. Недостатні заходи кібербезпеки можуть призвести до розкриття конфіденційної інформації, порушення функціонування оборонних систем та зниження загальної безпеки.

Усі ці проблеми формують необхідність проведення досліджень та розвитку нових стратегій, політик, а також пошуку шляхів удосконалення механізмів для вирішення наведених проблем. Наприклад, дослідження можуть спрямовуватися на пошук ефективних моделей координації між різними галузями оборони, впровадження інноваційних підходів до бюрократичних процесів, покращення фінансування та розподілу ресурсів, забезпечення високого рівня кадрового потенціалу та розвитку кібербезпеки.

Україна, зокрема, стикається зі своїми специфічними проблемами у сфері оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами, включаючи:

- реформування оборонного сектору. Після отримання незалежності, Україна зтикалася з необхідністю проведення реформ у сфері оборони, включаючи реорганізацію військової структури, впровадження нових стратегій та політик, адаптацію до стандартів та нормативів Європейського союзу та НАТО;

- військова модернізація. Україна потребує модернізації своїх військових сил, включаючи розвиток та впровадження нових технологій, покращення військової техніки, забезпечення необхідних оборонних ресурсів та інфраструктури;

- боротьба з корупцією. Проблема корупції є серйозним викликом для ефективного функціонування системи оборонного менеджменту в Україні. Дослідження можуть бути спрямовані на розробку та впровадження механізмів прозорості, антикорупційних заходів та ефективного контролю;

- колаборація з партнерами. Україна активно співпрацює з партнерами у сфері оборонного менеджменту, такими як НАТО та інші країни. Проблематика колаборації може

включати вирішення питань стандартизації, обміну розвідувальною інформацією, спільного планування та проведення військових операцій;

- забезпечення кібербезпеки. Зростаюча кіберзагроза також становить виклик для України. Дослідження можуть фокусуватися на покращенні кіберзахисту в оборонному секторі, розвитку кіберстратегій та кібервійськ.

В цілому, дослідження та розвиток в області оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами в іноземних державах і Україні вимагають вивчення нових стратегій, технологій, а також вирішення системних проблем, що стосуються координації, реформування, фінансування, кадрового потенціалу та кібербезпеки.

До основних рекомендацій щодо удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту в Україні, з урахуванням досвіду іноземних країн можна віднести [11], [13]–[19], [22]–[28]:

*по-перше*, потрібно враховувати важливість розвитку науково-технічного потенціалу та інновацій у сфері оборони. Необхідно стимулювати наукові дослідження, розробки та впровадження нових технологій, що дозволять підвищити ефективність застосування зброї та військової техніки;

*по-друге*, важливо покращити систему управління оборонними ресурсами, забезпечивши ефективне використання фінансових ресурсів та оптимізацію витрат. Для цього потрібно використовувати сучасні методи управління, такі як стратегічне планування, проектний менеджмент та інші.

*по-третьє*, необхідно забезпечити ефективність системи управління персоналом в армії та інших військових формуваннях. Для цього важливо підвищувати кваліфікацію та компетентність персоналу, а також забезпечувати мотивацію та соціальний захист військовослужбовців;

*по-четверте*, потрібно забезпечити високий рівень взаємодії з іншими державами та міжнародними організаціями у сфері оборони. Важливо вести співпрацю з країнами-партнерами, обмінюватися досвідом та знаннями, а також підтримувати належний рівень взаємодії з міжнародними організаціями, такими як НАТО та ООН, з метою забезпечення міжнародної безпеки та стабільності;

*по-п'яте*, важливо забезпечити ефективний контроль за виконанням заходів з підвищення ефективності управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. Для цього потрібно використовувати сучасні інструменти та методи моніторингу та оцінювання результатів;

Сьогодні українській системі управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту необхідно враховувати досвід іноземних країн, таких як США, ЄС та країни НАТО. При цьому потрібно забезпечити належний рівень адаптації цих підходів та методів до національних потреб та умов.

Сьогодні необхідно забезпечити належний рівень фінансування для забезпечення розвитку системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. Національна безпека є важливим питанням, тому необхідно виділяти достатні ресурси для забезпечення ефективного функціонування системи. Окрім внутрішніх заходів, також важливо враховувати досвід інших країн в цій галузі. Зокрема, потрібно вивчати інтернаціональний досвід в сфері оборонного менеджменту, використовувати передові технології та методи, а також ефективно співпрацювати з іншими країнами у цій сфері.

Отже, розвиток системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту є невід'ємною складовою національної безпеки України. Для підвищення ефективності системи необхідно використовувати сучасні методи інформаційних технологій, забезпечити належну координацію між галузями, а також враховувати досвід інших країн. Відповідно до цього, можна сформулювати ряд рекомендацій щодо удосконалення існуючої

системи управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України, які сприятимуть досягненню поставлених цілей щодо підвищення ефективності системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту в Україні. Вирішення цього завдання залежить від належної підтримки держави та взаємодії різних галузей та організацій.

За результатами аналізу функціонування існуючої сьогодні в ЗС України системи оборонного планування та управління оборонними ресурсами, а також із урахуванням досвіду іноземних держав, можна констатувати, що в принципі система управління оборонними ресурсами України в цілому є дієвою, але потребує удосконалення з урахуванням змін у системі об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у ЗС України, необхідністю надання повноважень командувачам видів та окремих родів військ (сил) ЗС України щодо планування та коригування заходів для відновлення та підтримання спроможностей підпорядкованих військ (сил) в межах визначеного фінансового ресурсу, а також чіткого планування централізованих закупівель для забезпечення потреб військ (сил) відповідно до визначених пріоритетів тощо.

Так, сьогодні незважаючи на визначення командувачів видів та окремих родів військ (сил) ЗС України відповідальними за генерування підпорядкованих військ (сил), відповідальними за планування заходів, забезпечення військ (сил) та звітування про виконані заходи залишаються відповідальні за бюджетні програми (підпрограми) та групи (підгрупи) напрямів інвестицій (витрат).

Генерування військ (сил) є основним змістом діяльності командувачів видів, окремих родів військ (сил) ЗС України, які відповідають за укомплектування підпорядкованих їм сил і засобів особовим складом, їх оснащення та забезпечення, підготовку та готовність до виконання покладених завдань (пункт 3 Основних принципів щодо організації системи управління, визначених у Стратегічному оборонному бюлетені України (Указ Президента України від 17.09.2021 № 473/2021).

Сьогодні в існуючій системі командування видів та окремих родів військ (сил) ЗС України визначають лише потребу у забезпеченні, але фактично усунені (самоусунені) від визначення пріоритетності забезпечення підпорядкованих військ (сил) в межах наявних фінансових ресурсів.

Проект Плану утримання та розвитку ЗС України розробляється враховуючи суму бюджетних призначень на відповідний рік. Однак, під час його погодження командувачі видів та окремих родів військ (сил) надають зауваження виключно щодо не включення до проекту Плану тих чи інших важливих заходів в інтересах підпорядкованих військ (сил). Разом з цим, від командувачів відсутні пропозиції щодо виключення менш важливих інших заходів для перерозподілу фінансового ресурсу на більш пріоритетні заходи та збалансування загального ресурсу у визначених межах.

Відповідальні за планування заходів та забезпечення військ (сил) також визначають заходи виключно в межах визначених видатків на конкретно визначені напрями (підготовка військ, закупівля ОВТ, ремонт ОВТ, будівництво об'єктів інфраструктури, ремонт об'єктів інфраструктури тощо), без перерозподілу ресурсу між зазначеними напрямками.

Це потребує коригування процесів планування та безпосереднього виконання заходів для забезпечення військ (сил) з чітким розмежуванням цих повноважень та відповідальності між керівниками структурних підрозділів МО України, ГШ ЗС України, органів військового управління та командувачами видів, окремих родів військ (сил) ЗС України.

Зазначене розмежування доцільно впроваджувати у ході здійснення короткострокового планування під час формування Плану (Орієнтовного плану) утримання та розвитку ЗС України та виконання спланованих заходів.

Зокрема, розмежувати на етапі планування централізоване та децентралізоване планування заходів, а саме:

1) централізоване планування (коригування) заходів, яке здійснюється структурними підрозділами МО України та ГШ ЗС України, іншими органами військового управління в цілому щодо забезпечення ЗС України:

- забезпечення персоналу (з метою дотримання єдиних стандартів соціальної політики у ЗС України);

- забезпечення заходів програмних документів розвитку ЗС України (пріоритетність забезпечення заходів щодо закупівлі та модернізації ОВТ, будівництва та реконструкції об'єктів інфраструктури визначається керівництвом ЗС України);

- забезпечення заходів міжнародного співробітництва, миротворчої та верифікаційної діяльності (рішення про прийняття участі та пріоритетність забезпечення заходів визначається керівництвом ЗС України);

- окремі заходи, обсяги виконання яких визначаються керівництвом ЗС України (підготовка у ВВНЗ, призов громадян на строкову військову службу, виконання організаційних заходів, фортифікаційне обладнання оборонного рубежу, оплата енергоносіїв та комунальних послуг).

У перспективі (після запровадження дієвого середньострокового та довгострокового планування) планування зазначених заходів пропонується здійснювати децентралізованим порядком командуваннями видів, окремих родів військ (сил) ЗС України;

2) децентралізоване планування (коригування) заходів, яке здійснюється командуваннями видів, окремих родів військ (сил) ЗС України виключно в інтересах забезпечення підпорядкованих військ (сил), зокрема заходи підготовки військ (сил), ремонту та утримання ОВТ, об'єктів інфраструктури тощо. Водночас реалізація спланованих заходів командуваннями видів, окремих родів військ (сил) ЗС України може здійснюватися як децентралізовано (закупівля запасних частин до ОВТ, канцелярських товарів тощо), так і централізовано (капітальний ремонт ОВТ, будівництво та капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, закупівля ПММ тощо). При цьому слід врахувати, що коригування процесів короткострокового планування має бути узгоджено з процесами загальнодержавного бюджетного планування та здійснюватися у загальній системі оборонного планування (довгострокового та середньострокового планування).

Зазначені зміни передбачатимуть коригування підходів до формування потреби та пріоритетності заходів, а також розподілу фінансових ресурсів для розвитку та підтримання спроможностей військ (сил), зокрема:

1) формування Плану (Орієнтовного плану) утримання та розвитку ЗС України:

- командування видів, окремих родів військ (сил) ЗС України у межах визначених обсягів фінансових ресурсів здійснюють планування заходів відповідно до нагальних потреб підпорядкованих військ (сил) для відновлення та підтримання спроможностей підпорядкованих військ (сил). До командувань видів та окремих родів військ (сил) ЗС України будуть доводитися обсяги фінансового ресурсу для забезпечення підпорядкованих військ (сил). Виходячи з пріоритетності забезпечення потреби підпорядкованих військ (сил), командувачі видів та окремих родів військ (сил) ЗС України здійснюють планування заходів щодо капітального ремонту та утримання ОВТ, підготовки військ (сил), квартирно-експлуатаційного забезпечення та інших заходів у межах доведеного фінансового ресурсу. На підставі спланованих заходів здійснюється розподіл фінансового ресурсу за бюджетними програмами (підпрограмами);

- відповідальні за формування програмних документів розвитку ЗС України та координацію їх виконання (структурні підрозділи ГШ ЗС України) у межах визначених обсягів фінансових ресурсів здійснюють планування заходів відповідно до показників програмних документів для забезпечення розвитку спроможностей ЗС України;

2) на підставі показників Плану (Орієнтовного плану) утримання та розвитку ЗС України Центральним управлінням оборонних ресурсів ГШ ЗС України здійснюється:

- розподіл видатків між бюджетними програми (підпрограмами) МО України та формування фінансово-планових документів. Фінансово-планові документи: пропозиції до бюджетної декларації; бюджетний запит Міністерства оборони України; зведений кошторис МО України; план розподілу бюджетних асигнувань між розпорядниками коштів нижчого рівня; паспорти бюджетних програм;

- формування документів для здійснення централізованих закупівель;

Документи для здійснення централізованих закупівель:

- пропозиції до Зведеного трирічного плану закупівель товарів, робіт та послуг оборонного призначення за закритими закупівлями (відповідальний – Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки МО України);

- трирічний та річний план закупівель товарів, робіт та послуг оборонного призначення (відповідальний – Департамент державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів МО України);

- перелік об'єктів, які передбачається фінансувати за рахунок коштів бюджетної програми КПКВ 2101190 "Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Збройних Сил України" (відповідальне – Головне управління майна та ресурсів);

- план будівництва, реконструкції та капітального ремонту об'єктів загальновійськового та спеціального призначення ЗС України (відповідальні: будівництво та реконструкція – Головне управління майна та ресурсів; капітальний ремонт – Командування Сил логістики ЗС України);

3) відповідно до спланованих заходів здійснюється забезпечення військ (сил), зокрема здійснюються централізовані закупівлі та децентралізовані закупівлі товарів (робіт, послуг). Водночас реалізація зазначених пропозицій потребуватиме проведення у командуваннях видів, окремих родів військ (сил) ЗС України аналізу їх спроможностей самостійно здійснювати планування та супроводження виконання заходів за усіма сферами діяльності військ (сил) ЗС України у межах визначеного фінансового ресурсу.

До основних рекомендацій щодо підвищення ефективності розподілу заходів за централізованим та децентралізованим плануванням заходів можна віднести:

а) централізоване планування (коригуванні) заходів здійснюється структурними підрозділами Міністерства оборони (МО) України та Генерального штабу (ГШ) ЗС України, іншими органами військового управління в цілому щодо забезпечення ЗС України:

- забезпечення персоналу (з метою дотримання єдиних стандартів соціальної політики у ЗС України), а саме грошове забезпечення та заробітна плата;

- продовольче та речове забезпечення;

- медичне та санаторно-курортне забезпечення;

- грошова компенсація за піднайом (найом) військовослужбовцями житлових приміщень;

- одноразова грошова допомога в разі загибелі або інвалідності військовослужбовців;

б) забезпечення заходів програмних документів розвитку ЗС України (пріоритетність забезпечення заходів визначається керівництвом ЗС України за пропозиціями):

- проведення НДДКР, закупівля і модернізація ОВТ та боєприпасів;

- створення виробництва боєприпасів на фондах МО України;

- розвиток системи зв'язку, кібербезпеки, автоматизованої системи управління ЗС України та інформаційної інфраструктури;

- утилізація озброєння та військової техніки, компонентів ракетного палива, ракет, боєприпасів;

- будівництво та реконструкція об'єктів інфраструктури (у тому числі об'єктів навчальної матеріально-технічної бази, фізичної підготовки, пунктів управління, аеродромної мережі та гідротехнічних споруд);

- забезпечення живучості та вибухопожежобезпеки арсеналів, баз, складів ОВТ і боєприпасів;

- будівництво (придбання) житла.

с) забезпечення заходів міжнародного співробітництва, миротворчої та верифікаційної діяльності (рішення на участь та пріоритетність забезпечення заходів визначається керівництвом ЗС України):

- міжнародні навчання (операції);

- воєнно-політичне, військово-технічне та міжнародне військово співробітництво;

- миротворча та верифікаційна діяльність;

d) інші заходи (заходи здійснюються в інтересах усіх військ (сил) за рішеннями керівництва ЗС України):

- підготовки кадрів у ВВНЗ;

- призов громадян на строкову військову службу;

- виконання планів проведення організаційних заходів у ЗС України;

- фортифікаційне обладнання оборонного рубежу (заходи плануються в умовах правового воєнного стану або ведення операції об'єднаних сил);

- оплату енергоносіїв та комунальних послуг.

Планування (коригування) заходів командувачами видів, окремих родів військ (сил) ЗС України в інтересах забезпечення підпорядкованих військ (сил), зокрема:

- підйомна допомога у разі переміщення військовослужбовців до нового місця служби;

- прийняття на військову службу військовослужбовців за контрактом та їх підготовка;

- підготовка військ (сил) (крім міжнародних навчань та операцій, планування забезпечення яких здійснюється централізовано);

- утримання та капітальний ремонт ОВТ, засобів зв'язку та захисту інформації;

- утримання, ремонт та охорона об'єктів інфраструктури (у тому числі об'єктів навчальної матеріально-технічної бази, фізичної підготовки, пунктів управління, аеродромної мережі та гідротехнічних споруд);

- морально-психологічне та інформаційне забезпечення, забезпечення заходів пожежної безпеки та інші заходи діяльності військ (сил).

До основних рекомендацій щодо розмежування повноважень органів військового управління під час планування та виконання заходів можна віднести:

- командувачі видів та окремих родів військ (сил):

1) надають пропозиції до Плану (Орієнтовного плану) утримання та розвитку ЗС України:

- за напрямками утримання (витрат на персонал та експлуатаційних витрат, крім забезпечення соціальних гарантій та пільг) відповідно до визначених нормативів (більшість нормативів витрат відсутні та потребують невідкладного розроблення), а також здійснення капітального ремонту ОВТ та об'єктів інфраструктури відповідно до потреб військ (сил) та в межах спланованого (визначеного) фінансового ресурсу.

У пропозиціях заходи деталізуються:

- за централізованими закупівлями – до предмета закупівлі для включення їх у Річний план закупівель Міністерства оборони України (закупівля пального, оплата послуг перевезення тощо), плани капітального ремонту ОВТ та об'єктів інфраструктури. Заходи узгоджуються з відповідальними за здійснення централізованих закупівель на відповідність цінній політиці, виробничим можливостям підприємств або закупівлі за імпортом та

врахування необхідних обсягів фінансових ресурсів за укладеними договорами (контрактами) у попередні роки;

- за іншими заходами – до рівня, який забезпечить висвітлення основних заходів та буде достатній для обґрунтування спланованих витрат (кількість бригадних навчань, кількість льотних екіпажів та середній наліт, кількість ремонту одиниць ОБТ тощо);

- очікувані якісні результати виконання спланованих заходів (досягнення спроможностей) та їх відповідність (повнота) показникам програмних документів;

2) визначаються розпорядниками бюджетних коштів другого рівня, здійснюють фінансування підпорядкованих військових частин та організують реалізацію спланованих заходів в інтересах видів та окремих родів військ (сил) (крім заходів, які сплановані до виконання централізованим порядком);

3) здійснюють моніторинг повноти виконання спланованих централізованих заходів в інтересах підпорядкованих видів та окремих родів військ (сил);

4) звітують про виконані заходи та якісні зміни під час їх виконання (досягнення спроможностей).

Структурні підрозділи МО України та інші органи військового управління, які визначені відповідальними за забезпечення соціальних гарантій (пільг) та міжнародних заходів, надають пропозиції до Плану (Орієнтовного плану) за відповідними напрямками забезпечення в цілому за ЗС України з дотриманням єдиних підходів у забезпеченні соціальних стандартів утримання особового складу та повноти виконання взятих міжнародних зобов'язань.

Централізоване планування доцільно залишити за напрямками:

- грошове забезпечення та заробітна плата;

- виплата одноразової грошової допомоги в разі загибелі або інвалідності військовослужбовців;

- забезпечення харчуванням та речовим майном;

- забезпечення житлом або виплата компенсації за піднайом житла;

- забезпечення міжнародних навчань (операцій), заходів міжнародного співробітництва, миротворчої та верифікаційної діяльності;

- проведення невідкладних заходів щодо забезпечення військових частин, залучених до операції об'єднаних сил.

Генеральний штаб (ГШ) ЗС України:

- структурні підрозділи, визначені відповідальними за розробку та координацію реалізації заходів програмних документів розвитку ЗС України, – надають пропозиції до Плану (Орієнтовного плану) утримання та розвитку ЗС України за напрямками розвитку (інвестиції в ОБТ та інфраструктуру) відповідно до показників програмних документів розвитку ЗС України з урахуванням стану виконання заходів у минулі роки, потреб військ (сил) та в межах спланованого (визначеного) фінансового ресурсу.

Напрями розвитку (інвестицій):

- інвестиції в ОБТ– ДКР, закупівля та модернізація ОБТ;

- інвестиції в інфраструктуру – будівництво та реконструкція об'єктів, у тому числі об'єктів навчальної матеріально-технічної бази. Заходи узгоджуються з відповідальними за здійснення централізованих закупівель на відповідність ціновій політиці, виробничим можливостям підприємств або закупівлі за імпортом та врахування необхідних обсягів фінансових ресурсів за укладеними договорами (контрактами) у попередні роки;

- очікувані якісні результати виконання спланованих заходів (досягнення спроможностей) та їх відповідність (повнота) показникам програмних документів.

У разі визначення обсягів видатків на відповідний рік нижчими, ніж у програмних документах розвитку ЗС України, готують пропозиції керівництву ЗС України та МО України

щодо пріоритетів розвитку спроможностей (виконання заходів) у межах визначеного фінансового ресурсу та ініціюють внесення змін до зазначених документів.

Центральне управління оборонних ресурсів ЦУОР ГШ ЗС України (J8):

- здійснює узгодження та збалансування спланованих заходів утримання та розвитку ЗС України у межах спланованого (визначеного) фінансового ресурсу;

- формує та подає на затвердження Міністру оборони України План (Орієнтовний план) утримання та розвитку ЗС України;

- надає пропозиції до Департаменту фінансів МО України до фінансово-планових документів (до Бюджетної декларації, бюджетного запиту, зведеного кошторису тощо) відповідно до показників Плану (Орієнтовного плану) утримання та розвитку ЗС України;

- формує та подає на затвердження Міністру оборони України планові документи на здійснення централізованих закупівель (трирічні (річні) плани закупівель, плани будівництва (реконструкції) та капітального ремонту будівель тощо) відповідно до показників Плану (Орієнтовного плану) утримання та розвитку Збройних Сил України та здійснює моніторинг повноти їх виконання;

- здійснює аналіз повноти виконання заходів та формує звіт про виконання Плану утримання та розвитку ЗС України;

- здійснює аналіз повноти взяття бюджетних зобов'язань відповідно до спланованих заходів, використання виділених коштів та надає пропозиції керівництву ЗС України та МО України щодо коригування фінансових ресурсів між бюджетними програмами (підпрограмами);

- здійснює координацію діяльності органів військового управління щодо управління оборонним ресурсами.

Структурні підрозділи МО України та інші органи військового управління, які визначені відповідальними за здійснення централізованих закупівель:

- погоджують пропозиції командувачів видів та окремих родів військ (сил) ЗС України щодо спланованих заходів, які планується забезпечити у централізованому порядку (на відповідність цінувій політиці, виробничим можливостям підприємств або закупівлі за імпортом та повноти врахування необхідних обсягів фінансових ресурсів за укладеними договорами (контрактами) у попередні роки);

- здійснюють централізовані закупівлі відповідно до показників планових документів на здійснення централізованих закупівель (трирічні (річні) плани закупівель, плани будівництва (реконструкції) та капітального ремонту будівель тощо) та звітують про їх виконання.

На рис. 1 наведено підхід до впровадження запропонованих рекомендацій під час побудови схеми планування заходів та розподілу фінансових ресурсів у ЗС України.

Для підготовки змін до керівних документів з урахуванням викладених пропозицій, необхідно:

1) командувачам видів та окремих родів військ (сил) ЗС України:

- визначити спроможності штабів командувань самостійно здійснювати планування та супроводження виконання заходів утримання та розвитку за усіма сферами діяльності видів, окремих родів військ (сил) ЗС України;

- опрацювати пропозиції (застереження при їх наявності) щодо запропонованого удосконалення короткострокового оборонного планування;

- за необхідності, опрацювати пропозиції щодо потреби в удосконаленні структури підпорядкованих підрозділів оборонних ресурсів та їх функцій;

2) Керівникам структурних підрозділів МО України та ГШ ЗС України, інших органів військового управління та наукових установ опрацювати пропозиції (застереження при їх наявності) щодо:

- запропонованого удосконалення короткострокового оборонного планування у ЗС України;
- порядку планування заходів для забезпечення військових частин та вищих військових навчальних закладів за усіма сферами діяльності, що не належать до видів та окремих родів військ (сил) ЗС України.

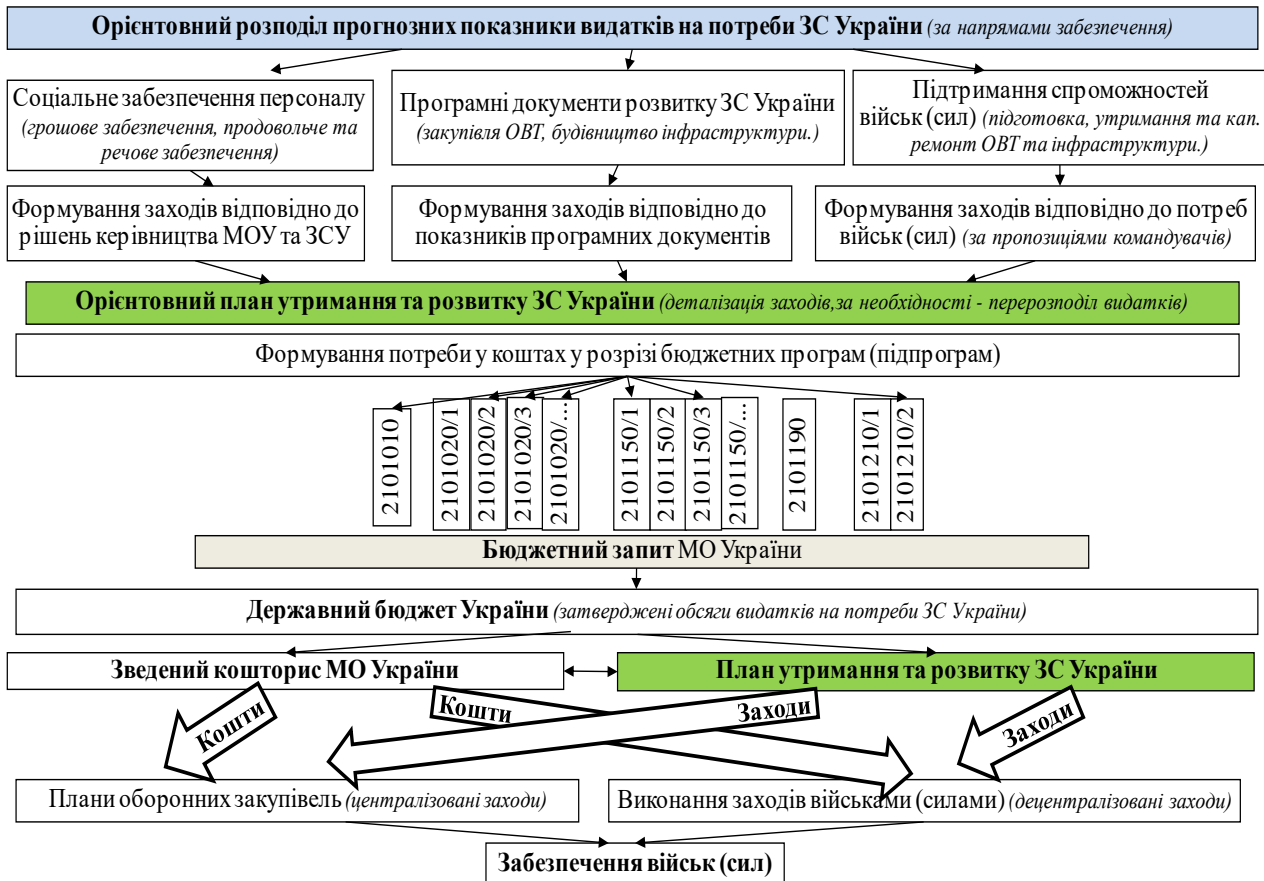


Рисунок 1 – Рекомендації щодо побудови схеми планування заходів та розподілу фінансових ресурсів у ЗС України

## 5. Висновки

Сьогодні в умовах російсько-української війни дослідження питань удосконалення систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами України набуває особливої важливості. Удосконалення системи управління оборонними ресурсами та системи оборонного менеджменту є важливою задачею для будь-якої країни, включаючи Україну. На основі досвіду іноземних держав можна виділити кілька перспективних напрямків для покращення такої системи:

- розвиток стратегічного планування. Україні варто вдосконалити процес стратегічного планування в галузі оборони. Це включає в себе формування чіткої оборонної стратегії, визначення ключових цілей і завдань, а також розробку ефективних механізмів моніторингу та оцінки виконання цих цілей;
- посилення координації між органами управління. Важливо забезпечити ефективну взаємодію між всіма органами, відповідальними за управління оборонними ресурсами. Це включає в себе встановлення чіткої системи комунікації та обміну інформацією між

Міністерством оборони, Генеральним штабом, спеціалізованими агентствами та іншими відповідними структурами;

- використання сучасних технологій. Україна повинна активно впроваджувати сучасні технології в систему управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. Це може включати в себе застосування штучного інтелекту, аналітики даних, кібербезпеки та інших інноваційних рішень, які полегшать прийняття рішень та забезпечать ефективне використання оборонних ресурсів;

- підвищення професійного рівня персоналу. Важливо забезпечити підготовку та підвищення професійного рівня персоналу, який працює в сфері управління оборонними ресурсами. Це можна здійснити шляхом проведення спеціалізованих навчань, семінарів та тренінгів, які охоплюватимуть сучасні методи та стратегії управління оборонними ресурсами. Також варто розглянути можливість обміну досвідом з іншими країнами та залучення зарубіжних експертів для надання консультацій та підтримки в удосконаленні системи управління;

- забезпечення прозорості та акаунтабельності. Важливим аспектом удосконалення системи управління оборонними ресурсами є забезпечення прозорості та акаунтабельності. Уряд України повинен встановити механізми контролю та звітності, які дозволять ефективно відстежувати використання оборонних ресурсів, уникати корупції та забезпечувати належне виконання завдань;

- розвиток партнерства з іншими країнами. Україна повинна активно співпрацювати з іншими країнами, особливо з тими, що мають розвинуті системи управління оборонними ресурсами. Це дозволить отримати доступ до передового досвіду, технологій та кращих практик, а також розширити можливості спільних навчань та вправ.

Важливо зазначити, що кожна країна має свої особливості і контекст, і тому Україна повинна адаптувати іноземний досвід до своїх потреб і реалій. Поступове і систематичне впровадження цих перспективних напрямків допоможе покращити ефективність управління оборонними ресурсами та системи оборонного менеджменту в Україні. Однак, успішне удосконалення такої системи вимагає довгострокових зусиль, політичної волі, фінансування та залучення кваліфікованих експертів. Крім того, важливо забезпечити широку підтримку громадськості та створити механізми зворотного зв'язку, щоб система управління враховувала потреби та думку громадян.

Україна вже здійснює кроки в напрямку удосконалення своєї системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. Наприклад, останніми роками проводяться реформи в оборонному секторі, включаючи перегляд структури та функцій Міністерства оборони, впровадження нових процедур закупівель та підвищення прозорості в управлінні оборонними видатками.

Однак, деякі виклики залишаються і потребують уваги. Наприклад, забезпечення адекватного фінансування для оборони, боротьба з корупцією та підвищення ефективності управління ресурсами. Для досягнення успіху необхідна також ефективна система планування на довгострокову перспективу, що враховує загрози та виклики, з якими стикається країна, а також забезпечує гнучкість та адаптивність в управлінні оборонними ресурсами.

Україна може використовувати іноземний досвід та кращі практики в цій галузі, але також має розвивати власні внутрішні резерви та експертизу. Співпраця з міжнародними організаціями та партнерами також може стати важливим джерелом підтримки та обміну досвідом в удосконаленні системи управління оборонними ресурсами. Наприклад, Україна може активно співпрацювати з НАТО, Європейським Союзом та іншими міжнародними партнерами, які мають досвід у реформуванні та управлінні оборонним сектором.

Окрім того, розробка і впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності використання оборонних ресурсів може допомогти Україні відстежувати результати своїх

заходів і здійснювати коригування за потреби. Це дозволить ефективно розподіляти ресурси, забезпечувати прозорість та акаунтабельність, а також робити обґрунтовані рішення на основі фактичних даних.

Нарешті, важливо зазначити, що удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту є постійним і динамічним процесом. Вимагається постійна оцінка, аналіз та вдосконалення з урахуванням змін у геополітичному середовищі, технологічних зрушень та нових викликів у сфері безпеки.

Високоякісна система управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту є важливою складовою національної безпеки та обороноздатності. Шлях до досягнення успіху полягає в систематичному підході, реформах, співпраці з партнерами та постійному вдосконаленні відповідно до потреб та особливостей України.

## 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 №392/2020 від 14 вересня 2020 року. URL: <https://www.president.gov.ua/document/s/3922020-350372>.
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. Шматкова М. И. (2004). Управление оборонными ресурсами и обеспечение их устойчивости".
7. Кorableва А. А. и другие (2010). Управление оборонными ресурсами: теория и практика.
8. Семененко, О., Саковський, Г., Бойко, Р., & Бокій, В. (2019). Основні методологічні

### References

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

- аспекти воєнно-економічного 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., Остапець, 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. Performance Indicators for Effective Management of Defence Procurement by Yolande Barnard and Pierre Marais, 2018.
11. Measuring the Effectiveness of Defense Systems by John M. Colombi, 2019.
12. European Defence Agency (EDA). (2019). Capability Development Plan 2025. European Defence Agency.
13. Farley, R. (2016). Grounded: The Case for Abandoning the United States Space Command. Center for International Policy.
14. Gordon, M. R. (2010). Integrating Civilian Agencies in Stability Operations: The Case of Provincial Reconstruction Teams in Afghanistan. RAND Corporation.
15. Ministry of Defence (UK). (2020). Strategic Trends Programme: Global Strategic Trends – Out to 2045. Development, Concepts and Doctrine Centre.
16. National Defence University (NDU). (2020). Joint Concept for Integrated Campaigning. National Defense University Press.
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Fostering Innovation in Defence Systems. OECD Publishing.
18. Swedish Armed Forces. (2022). Strategic Command: Strategy for the Swedish Armed Forces 2021-2025. Swedish Armed Forces.
8. Semenenko, O., Sacovskyi, G., Boiko, R., & Boki, 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. Performance Indicators for Effective Management of Defense Procurement by Yolande Barnard and Pierre Marais, 2018.
11. Measuring the Effectiveness of Defense Systems by John M. Colombi, 2019ю
12. European Defense Agency (EDA). (2019). Capability Development Plan 2025. European Defense Agency.
13. Farley, R. (2016). Grounded: The Case for Abandoning the United States Space Command. Center for International Policy.
14. Gordon, M.R. (2010). Integrating Civilian Agencies in Stability Operations: The Case of Provincial Reconstruction Teams in Afghanistan. RAND Corporation.
15. Ministry of Defense (UK). (2020). Strategic Trends Programme: Global Strategic Trends – Out to 2045. Development, Concepts and Doctrine Centre.
16. National Defense University (NDU). (2020). Joint Concept for Integrated Campaigning. National Defense University Press.
17. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Fostering Innovation in Defense Systems. OECD Publishing.
18. Swedish Armed Forces. (2022). Strategic Command: Strategy for the Swedish Armed Forces 2021-2025. Swedish Armed

19. United Nations Development Programme (UNDP). (2021). Handbook on Security Sector Reform in Ukraine. United Nations Development Programme.
20. United States Government Accountability Office (GAO). (2022). Defense Management: DoD Should Align Budgeting, Requirements, and Risk Management for Weapon Systems to Enable Innovation. United States Government Accountability Office.
21. World Bank. (2018). Enhancing Military Capabilities in Hybrid Warfare Scenarios: Lessons from Ukraine. World Bank Group.
22. Performance Metrics for Managing and Evaluating Defense Contracts by Kevin L. Jackson (2014)
23. Defense Acquisition Performance Assessment: An Analysis of Best Practices by Matthew W. Watson (2015)
24. Performance-Based Logistics: A Program Manager's Product Support Guide by Mark G. Murphy and Brian Schultz (2011)
25. Measuring the Effectiveness of Military Systems" by Joseph M. Bradley (2009)
26. The Theory and Practice of Performance Measurement in Defense Procurement" by Jeffrey D. Breslow and Edward G. Keating (2009)
27. Performance Measurement in Defence" edited by David J. Anstey and John A. Abell (2000)-2006-п.
28. 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.
29. Department of Defense (DoD). (2018). Defense Innovation: Enabling the U.S. Military to Remain Competitive in a Changing World. Office of the Under Secretary of Defense for Research and Engineering.
- Forces.
19. United Nations Development Program (UNDP). (2021). Handbook on Security Sector Reform in Ukraine. United Nations Development Programme.
20. United States Government Accountability Office (GAO). (2022). Defense Management: DoD Should Align Budgeting, Requirements, and Risk Management for Weapon Systems to Enable Innovation. United States Government Accountability Office.
21. World Bank. (2018). Enhancing Military Capabilities in Hybrid Warfare Scenarios: Lessons from Ukraine. World Bank Group.
22. Performance Metrics for Managing and Evaluating Defense Contracts by Kevin L. Jackson (2014).
23. Defense Acquisition Performance Assessment: An Analysis of Best Practices by Matthew W. Watson (2015).
24. Performance-Based Logistics: A Program Manager's Product Support Guide by Mark G. Murphy and Brian Schultz (2011).
25. Measuring the Effectiveness of Military Systems" by Joseph M. Bradley (2009).
26. The Theory and Practice of Performance Measurement in Defense Procurement" by Jeffrey D. Breslow and Edward G. Keating (2009).
27. Performance Measurement in Defense" edited by David J. Anstey and John A. Abell (2000)-2006-р.
28. 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.
29. Department of Defense (DoD). (2018). Defense Innovation: Enabling the U.S. Military to Remain Competitive in a Changing World. Office of the Under Secretary of Defense for Research and Engineering.