

Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України

Олег Семененко * ^{1 A}; Петро Онофрійчук ^{2 A}; Іван Мотрунич ^{3 B};
Олег Остапець ^{4 B}; Алевтина Гетьман ^{5 C}; Ольга Романченко ^{6 D}

^A Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, пр-кт Повітрофлотський 28, м. Київ, 03049, Україна

^B Генеральний штаб Збройних Сил України, пр-кт Повітрофлотський 6, м. Київ, 03168, Україна

^C Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, вул. Московська, 45/1, м. Київ, 01011, Україна

^D Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, пр-кт Повітрофлотський 28, м. Київ, 03049, Україна

Received: June 1, 2021 | Revised: June 19, 2021 | Accepted: June 30, 2021

DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.10

Анотація

Забезпечення потреб розвитку спроможностей Збройних Сил 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. Управління оборонними ресурсами є основою для прийняття обґрунтованих рішень і включає: визначення цілей і задач розвитку Збройних Сил України; розроблення шляхів реалізації програм і планів, що розробляються для досягнення поставлених цілей; обґрунтування необхідних обсягів ресурсів; чіткий обґрунтований розподіл їх між завданнями, цілями та споживачами. У сучасних умовах трансформації системи оборонного планування України до стандартів НАТО, а саме перехід до принципів планування на основі спроможностей, формує необхідність оновлення та удосконалення практично усіх сфер цієї системи. Одним із важливих напрямів реформування збройних сил будь-якої держави є підвищення ефективності керівництва ними у мирний та воєнний час. Як свідчать результати аналізу відповідного європейського досвіду, це, крім іншого, передбачає уточнення повноважень, функцій і завдань міністерства оборони, генерального (чи головного) штабу та інших органів військового управління, удосконалення їх структур, оптимізацію чисельності цивільних та військових осіб, які в них працюють. Сьогодні активно відбуваються процеси удосконалення існуючої системи управління оборонними ресурсами як на рівні держави, так і на рівні Збройних Сил України. Основними пріоритетами подальшого розвитку системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України є: чітке визначення завдань та функцій системи управління оборонними ресурсами; структури та змісту самої системи управління оборонними ресурсами, а також визначення місця та ролі цієї системи у загальній системі оборонного планування; формування концептуальних поглядів щодо подальшого розвитку такої системи із урахуванням впливів різних факторів; розроблення методичних підходів щодо оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами на різних рівнях. Авторами у статті розкрито деякі сучасні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України.

Ключові слова: менеджмент; ресурси; система; оборонні ресурси.

¹ *Corresponding author: д. військ. н., професор, начальник відділу, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

² кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2203-5282

³ e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6117-1784

⁴ кандидат військових наук, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4702-980X

⁵ e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9123-7482

⁶ Здобувач наукового ступеня, e-mail: alena.rondo@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1640-853X

Постановка проблеми

Наявність зовнішніх (обмеженість ресурсної бази забезпечення обороноздатності держави, недостатньо сформований рівень промислових потужностей підприємств-виробників військової продукції та засобів збройної боротьби, невідповідність технологій виробництва озброєння та військової техніки сучасним вимогам, невідповідність темпів розвитку економіки держави існуючим потребам оборони, зменшення кількості людських ресурсів придатних до захисту держави тощо) та внутрішніх факторів (складність система вилучення ресурсів на потреби оборони, недостатня ефективність використання виділених фінансових ресурсів, недосконалість системи звітності та критеріїв оцінювання результатів виконання програм і планів розвитку Збройних Сил) впливають на рівень забезпеченості сил оборони ресурсами (фінансовими, матеріально-

технічними, людськими), що, в свою чергу, впливає на рівень обороноздатності держави в цілому [1]–[8], [11].

Забезпечення потреб розвитку спроможностей Збройних Сил 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. Управління оборонними ресурсами є основою для прийняття обґрунтованих рішень і включає в себе визначення цілей і задач розвитку ЗС, розроблення шляхів реалізації програм і планів, що розробляються для досягнення поставлених цілей, а також обґрунтування необхідних ресурсів та чіткий обґрунтований розподіл їх між завданнями, цілями, заходами та споживачами [2], [6].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених питанням адаптації системи оборонного планування до стандартів НАТО [2]–[5] та до сучасних умов розвитку держави [4]–[9], а також розвитку та реформування ЗС України [1]–[12] показав, що оборонне планування повинно базуватися на показниках необхідного рівня обороноздатності країни з урахуванням економічних можливостей держави щодо

забезпечення потреб в оборонних ресурсах. Тому 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 є сьогодні достатньо актуальним завданням сьогодення подальшого становлення та реформування системи оборонного планування України.

Постановка завдання

Мета статті полягає у визначенні основних теоретичних та практичних аспектів функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних

Сил України в рамках трансформації системи оборонного планування України за принципом “планування на основі спроможностей”.

Виклад основного матеріалу

Сьогодні головною проблемою сучасної оборонної структури є забезпечення якісного балансу між завданнями ЗС та наявними ресурсами держави з метою створення ефективних ЗС в рамках доступних ресурсів. Обмеженість витрат на оборону та зміни

стратегічних пріоритетів країни, створюють передумови щодо підвищення вимог до ефективності використання фінансових ресурсів, тобто необхідності отримання максимального ефекту від коштів, що виділяються на оборонні потреби, і саме в

цьому полягає завдання управління оборонними ресурсами.

Досягнення державою визначених стратегічних цілей її розвитку вимагає більш раціонального розподілу обмежених державних ресурсів, більш ефективного використання цих ресурсів, а також більш помітних та контрольованих результатів урядових та оборонних програм. Сьогодні більшість країни Європи переходить від досить жорсткої та занадто бюрократизованої форми діяльності до більш гнучких та підзвітних публічному сектору країни методів оборонного планування та управління оборонними ресурсами. Кількість таких країн постійно зростає, бо ці країни впроваджують у сферу оборони передові принципи та способи (методи) оборонного менеджменту, основою якого є закони бізнес середовища, де для виживання будь-якої організації в умовах конкурентного середовища першорядне значення має досягнення запланованих результатів.

Планування з точки зору менеджменту відрізняється від планування військової операції, але воно все ж безпосередньо впливає на розвиток структури збройних сил або на закупівлю основних зразків озброєння і військової техніки (ОВТ). Головним принципом такого способу планування є акцент на кінцеву мету усієї програми, визначену відповідною політикою, а також до основних принципів досягання цієї мети можна віднести – гнучкість під час її досягнення. Крім того, з точки зору динамічного оборонного менеджменту, організаційна діяльність процесу управління оборонними ресурсами передбачає підвищення значимості гнучкості управління навіть в жорстких оборонних структурах шляхом організації робочих процесів в рамках цих структур, а не реорганізації самої структури.

Контроль управління оборонними ресурсами у загальній системі оборонного планування в основному означає моніторинг заходів розвитку ЗС України, які передбачають витрати фінансових ресурсів, а, за необхідності, втручання в хід подій з

метою корегування очікуваних результатів або обсягів виділених на їх виконання ресурсів.

Управління оборонними ресурсами не заміняє і не може замінити собою специфічні, характерні для оборонної організації процеси планування і проведення військових операцій або підтримання бойової готовності військ, але цей процес дозволяє поєднати особовий склад оборонних структур з технікою і озброєнням та всебічним забезпеченням для підготовки їх до виконання поставлених завдань з метою ефективного досягнення оборонних завдань і цілей. Управління оборонними ресурсами повинно охоплювати такі сфери діяльності, як менеджмент фінансових ресурсів, кадровий менеджмент, менеджмент закупівель ОВТ та матеріально-технічних засобів. Особливої актуальності управління оборонними ресурсами набуває, коли під час впровадження оборонної політики є велика ймовірність невизначеності в кінцевому результаті та в обсягах оборонних ресурсів, які здатна виділити держава на досягнення визначених керівництвом оборонних цілей.

Сьогодні одним із важливих кроків удосконалення існуючих підходів щодо підвищення ефективності управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України є створення Центрального управління оборонних ресурсів, як окремого підрозділу ГШ ЗС України та розроблення двох важливих документів, які розкривають сутність процесу управління оборонними ресурсами та регламентують основні поняття, заходи та принципи його реалізації в загальній системі планування розвитку ЗС України, а саме:

Доктрина управління оборонними ресурсами, яка розроблена та призначена для визначення основ планування оборонних ресурсів, управління ними, основних положень організації та реалізації основних принципів ефективного управління оборонними ресурсами в ЗС України;

Доктрина з організації планування оборонних ресурсів у ЗС України, яка визначає послідовність організації та порядок роботи структурних підрозділів Міністерства

оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, інших органів військового управління щодо організації та здійснення заходів з планування оборонних ресурсів у ЗС України.

Обидві доктрини передбачені для використання їх в органах військового управління, у військах (силах), військових частинах та установах, вищих військових навчальних закладах, військово-навчальних підрозділах закладів вищої освіти та в навчальних центрах ЗС України.

Сьогодні розроблення та практична реалізація програм і планів розвитку ЗС України в умовах трансформації системи оборонного планування України до стандартів НАТО та застосування принципів планування на основі спроможностей створюють ряд проблемних питань, які потребують негайного вирішення. До основних із них можна віднести [4–6, 9–8, 11]:

необхідність підвищення обґрунтованості очікуваних результатів програм та планів розвитку ЗС України з метою чіткого формування вимог до спроможностей ЗС України як на середньострокову так і на довгострокову перспективу;

недостатня обґрунтованість та прозорість заходів управління оборонними ресурсами під час їх використання у разі впливу різних воєнно-економічних факторів на розвиток ЗС України;

обмеженість системи показників і критеріїв обґрунтування та оцінювання результатів розвитку ЗС України з урахуванням економічних можливостей держави, а також недосконалість існуючих підходів щодо воєнно-економічного обґрунтування розвитку спроможностей ЗС України з урахуванням оцінок достатності їх ресурсного забезпечення;

недосконалість нормативно-правової бази щодо становлення та розвитку системи управління оборонними ресурсами під час воєнно-економічного обґрунтування розвитку спроможностей Збройних Сил України;

необхідність вибору та обґрунтування раціональних процедур управління

оборонними ресурсами під час воєнно-економічного обґрунтування розвитку спроможностей ЗС України.

Зазначені проблемні питання заважають впровадженню у ЗС України засад оборонного планування на основі спроможностей [6–7, 10] та знижують ефективність управління оборонними ресурсами, а також створюють певні труднощі під час обґрунтування змісту та результативності заходів розвитку спроможностей ЗС України.

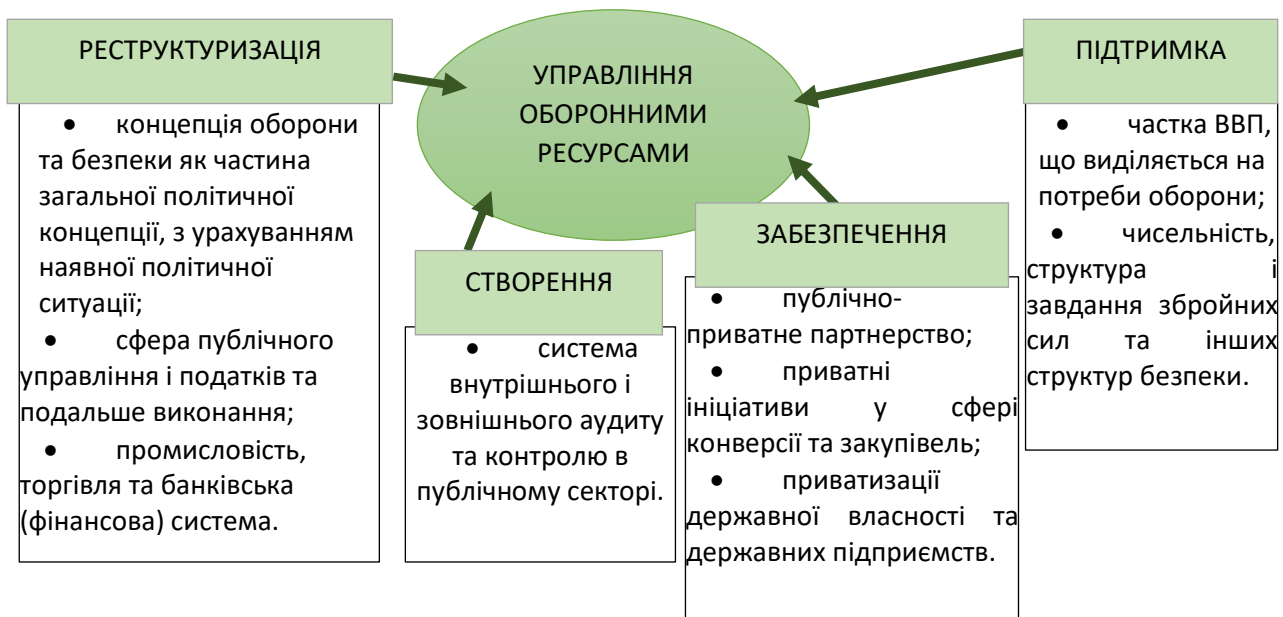
Сьогодні у разі виникнення обмежень за обсягами виділених державою фінансових ресурсів на їх реалізацію та обмежень за часом їх виконання виникає необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності виконання програм та планів розвитку ЗС України. Для вирішення цього завдання необхідно удосконалити існуючі методичні підходи до воєнно-економічного обґрунтування програм (планів) розвитку ЗС України, що дозволить в умовах існуючих об'єктивних можливостей на час їх формування чи коригування забезпечити необхідний рівень боєздатності ЗС України (досягнення визначеного рівня спроможностей ЗС України) протягом часу реалізації цих програм (планів).

Для ефективного та надійного виконання завдань з оборони держави важливим моментом є той факт, що найвагомішим елементом у системі оборонного планування залишається раціональне управління оборонними ресурсами. Лише правильні та раціональні рішення суб'єктів системи управління оборонними ресурсами впливають на своєчасність виконання визначених завдань та ефективний результат діяльності та розвитку ЗС. Управління оборонними ресурсами необхідно трактувати як процес впливу і, водночас, як систему управляючих суб'єктів, об'єктів, якими управляють, та управлінських дій. Процес управління оборонними ресурсами складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій: збір і передача інформації про наявність, стан та потребу у оборонних

ресурсах, її обробка й аналіз, вироблення на основі аналізу управлінського рішення, передача рішення і його реалізація, порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами.

На державному рівні управління оборонними ресурсами регламентується низкою заходів державного втручання (мал. 1). До основних з них можна віднести: заходи реструктуризації процесу управління оборонними ресурсами, які взаємопов'язані

із системами державного значення; заходи створення та витрачання ресурсів, які регламентуються зовнішніми системами контролю; заходи забезпечення ресурсами, тобто пошук альтернативних шляхів їх формування та розвитку; заходи підтримки державою потреб оборонної сфери у ресурсах, які сформовані на основі визначених загроз державі та перспектив розвитку ЗС України.



Малюнок 1 – Заходи державного втручання в процес управління оборонними ресурсами

У загальній системі планування та управління оборонними ресурсами необхідно розрізняти такі рівні управління:

державний – полягає у прийнятті рішень щодо управління оборонними ресурсами на рівні керівництва держави, а також на рівні керівництва складових сил оборони. Під час такого управління на підставі нормативно-правових актів та стратегічних цілей з оборони держави приймаються рішення щодо забезпеченості складових сил оборони необхідними фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами;

відомчий – на такому рівні, в процесі управління ресурсами приймають участь міністерства та відомства, які задіяні до заходів оборони держави;

внутрішній – рівень, на якому рішення

щодо управління ресурсами приймаються керівниками міністерств і відомств або уповноваженими на це посадовими особами.

У Міністерстві оборони (МО) України та ЗС України процес управління оборонними ресурсами повинен передбачати визначення повноважень керівному складу щодо прийняття відповідних рішень з питань планування та перерозподілу оборонних ресурсів, а також функціонування системи планування та управління оборонними ресурсами. На цей час управління ресурсами у МО України та ЗС України здійснюється у відповідності до прийнятих рішень керівництвом МО України і ЗС України та нормативно-правових актів України.

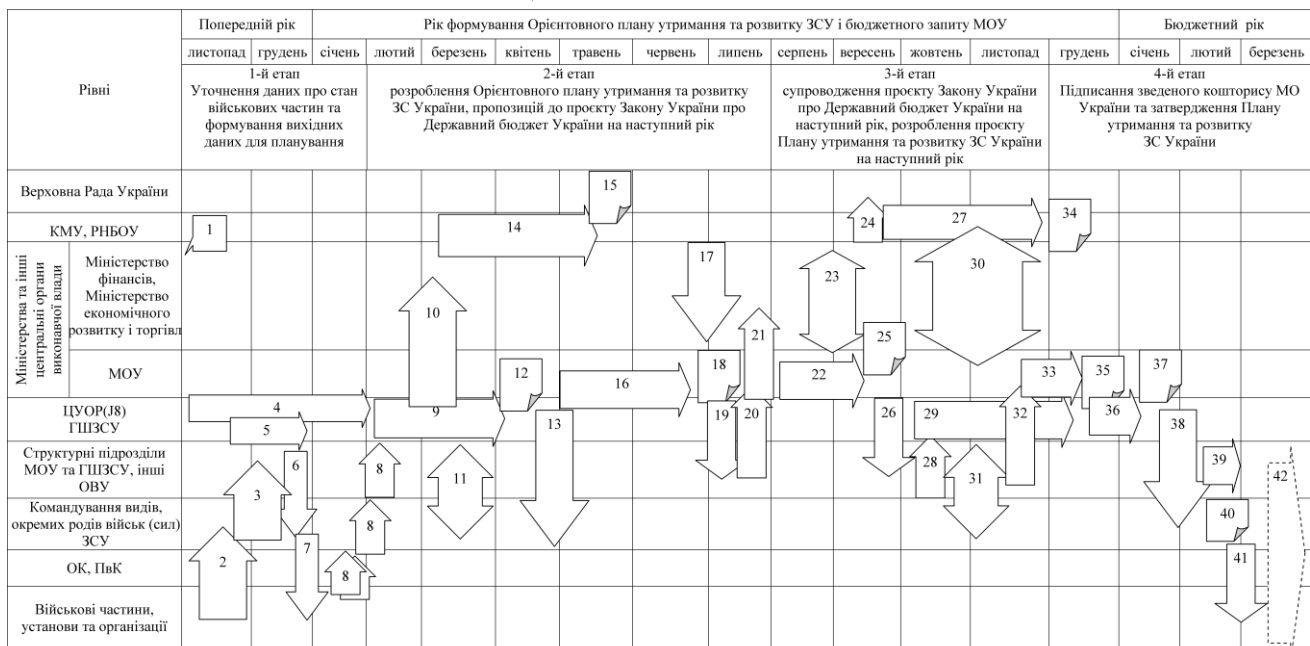
Управління оборонними ресурсами повинно мати циклічний характер (Мал. 2).

Цей процес пов'язаний безпосередньо з бюджетним процесом, здійснюється у системі короткострокового планування і розпочинається з розробки Орієнтовного плану утримання та розвитку ЗС України на наступний та два подальші роки. За часовим горизонтом цикл управління оборонними ресурсами розтягується орієнтовно на 2,5 роки. Орієнтовно до 15 квітня року, що передуює бюджетному року Генеральним

штабом ЗС України розробляється проект Орієнтовного плану утримання та розвитку ЗС України на наступний та два подальші роки, у якому визначається загальна потреба ЗС України у фінансових ресурсах.

Показники потреби у фінансових ресурсах є основою формування пропозицій до Бюджетної декларації та Бюджетного запиту МО України та в проект Закону України "Про Державний бюджет України".

ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ОБОРОННИХ РЕСУРСІВ



Малюнок 2 – Цикл управління оборонними ресурсами в загальній системі оборонного планування на рівні ЗС України

Примітка: 1. Прийняття рішення щодо схвалення прогнозу економічного і соціального розвитку України на середньострокову перспективу. 2. Подання уточнених даних про стан з'єднань та військових частин (формуляри). 3. Подання пропозицій та розрахунків до проекту наказу Міністерства оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України щодо організації короткострокового планування заходів з утримання і розвитку Збройних Сил України, визначення пріоритетів утримання і розвитку та орієнтовної потреби у коштах на виконання заходів у наступному періоді. 4. Проведення аналізу діяльності ЗС України за попередній період та визначення (уточнення) пріоритетів розвитку, потреби та можливих обмежень. 5. Підготовка проекту наказу Міністерства оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України щодо організації короткострокового планування заходів з утримання і розвитку Збройних Сил України. 6. Доведення вимог наказу Міністерства оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України щодо організації короткострокового планування заходів з утримання і розвитку Збройних Сил України. 7. Доведення вимог розпорядчих документів командувань видів, окремих родів військ (сил) та інших органів військового управління Збройних Сил України щодо планування заходів з утримання і розвитку Збройних Сил України за напрямками діяльності. 8. Підготовка та надання пропозицій до проекту Орієнтовного плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний та два подальших роки. 9. Формування проекту Орієнтовного плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний та два подальших роки. 10. Подання пропозицій до проекту Бюджетної декларації. 11. Узгодження заходів проекту Орієнтовного плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний та два подальших роки. 12. Затвердження Орієнтовного плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний та два подальших роки. 13. Доведення Орієнтовного плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний та два подальших роки до командувань видів, окремих родів військ (сил) Збройних Сил України, відповідальних за планування та виконання заходів за групами (підгрупами) напрямів витрат та інвестицій ресурсів, відповідальних за формування та виконання бюджетних програм (підпрограм) Міністерства оборони України.

14. Розгляд та узгодження проекту Бюджетної декларації. 15. Схвалення Бюджетної декларації. 16. Аналіз заходів Орієнтовного плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний та два подальших роки на відповідність їх напрямам та обмеженням Бюджетної декларації. 17. Доведення Міністерством фінансів України до Міністерства оборони України інструкцій з підготовки бюджетних запитів та орієнтовних граничних показників видатків загального фонду державного бюджету на наступні три бюджетні періоди. 18. Затвердження Бюджетною комісією Міністерства оборони України розподілу орієнтовних граничних обсягів видатків загального фонду державного бюджету між бюджетними програмами (підпрограмами) Міністерства оборони України. 19. Доведення до відповідальних за формування та виконання бюджетних програм (підпрограм) Міністерства оборони України розподілу орієнтовних граничних обсягів видатків загального фонду державного бюджету між бюджетними програмами (підпрограмами) Міністерства оборони України. 20. Надання пропозицій до бюджетного запиту МО України. 21. Подання до Міністерства фінансів України бюджетного запиту Міністерства оборони України на наступні три бюджетні періоди. 22. Супроводження бюджетного запиту Міністерства оборони України. 23. Проведення погоджувальних нарад з Міністерством фінансів України, Радою національної безпеки і оборони України, Кабінетом Міністрів України щодо включення у проект Державного бюджету України на наступний рік видатків на потреби Міністерства оборони України. 24. Схвалення Кабінетом Міністрів України проекту Закону України "Про Державний бюджет України" на наступний рік та подання його до Верховної Ради України. 25. Розгляд та затвердження Бюджетною комісією Міністерства оборони України розподілу видатків за бюджетними підпрограмами Міністерства оборони України, які визначені у проекті Закону України "Про Державний бюджет України" на наступний рік. 26. Доведення до відповідальних за формування та виконання бюджетних програм (підпрограм) Міністерства оборони України, відповідальних за планування та виконання заходів за групами (підгрупами) напрямів витрат та інвестицій ресурсів розподілу видатків за бюджетними підпрограмами Міністерства оборони України, які визначені у проекті Закону України "Про Державний бюджет України" на наступний рік. 27. Розгляд Верховною Радою України проекту Закону України "Про Державний бюджет України" на наступний рік. 28. Підготовка та надання пропозицій до проекту Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний рік. 29. Формування проекту Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний рік. 30. Супроводження проекту Закону України "Про Державний бюджет України" на наступний рік та проведення погоджувальних нарад з комітетами Верховної Ради України щодо включення видатків на потреби Міністерства оборони України. 31. Узгодження заходів проекту Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний рік. 32. Підготовка та надання до Департаменту фінансів Міністерства оборони України пропозицій до проекту зведеного кошторису Міністерства оборони України на наступний рік. 33. Формування проекту зведеного кошторису Міністерства оборони України на наступний рік. 34. Прийняття Закону України "Про Державний бюджет України" на наступний рік. 35. Підписання зведеного кошторису Міністерства оборони України на наступний рік. 36. Уточнення проекту Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний рік з урахуванням зведеного кошторису Міністерства оборони України. 37. Затвердження Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на поточний рік. 38. Доведення витягів з Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на поточний рік до Департаменту фінансів Міністерства оборони України у повному обсязі, а до структурних підрозділів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, командувань видів та окремих родів військ (сил) Збройних Сил України, інших органів військового управління Збройних Сил України. 39. Коригування програм і планів відповідно до показників Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на поточний рік. 40. Формування та затвердження планів утримання та розвитку видів, окремих родів військ (сил) Збройних Сил України на поточний рік. 41. Доведення витягів з планів утримання та розвитку видів, окремих родів військ (сил) Збройних Сил України на поточний рік до підпорядкованих органів військового управління та окремих військових частин – у частині, що стосується. 43. Виконання заходів Плану утримання та розвитку Збройних Сил України на поточний рік, планів утримання та розвитку видів, окремих родів військ (сил) Збройних Сил України на поточний рік.

У двомісячний строк після схвалення Кабінетом Міністрів (КМ) України проекту Закону України "Про Державний бюджет України" за пропозиціями керівників структурних підрозділів МО України та ГШ ЗС України, командувань видів та окремих родів військ (сил) ЗС України, інших органів військового управління, які наказами МО України визначені відповідальними за планування та виконання заходів за

стратегічними (оперативними) цілями (завданнями) розвитку Збройних Сил, а також за планування заходів за групами (підгрупами) напрямів витрат та інвестицій ресурсів ЗС України у ГШ ЗС України розробляється проект Плану утримання та розвитку ЗС України на наступний рік, який затверджується у місячний термін після затвердження кошторисів МО України та формуються пропозиції до попередніх

показників Державного оборонного замовлення на трирічний період, які розробляються у місячний термін після прийняття Закону України "Про Державний бюджет України". У місячний термін після затвердження Плану утримання та розвитку ЗС України на наступний рік затверджуються плани утримання та розвитку видів, окремих родів військ (сил) ЗС України плани підготовки військ (сил) та інші планувальні документи. Протягом бюджетного року здійснюється забезпечення потреб Збройних Сил, звітування про виконання планів а також здійснення їх корегування. Закінчується цикл управління оборонними ресурсами проведенням інвентаризації матеріальних цінностей та аналізом стану виконання заходів і досягнутих результатів. Відповідний звіт подається керівництву ЗС України до 30 березня.

Для ефективного впровадження програмного управління оборонними ресурсами в систему оборонного планування в Україні, рекомендується дотримуватися наступних ключових принципів: а) програми та плани повинні якомога чіткіше співвідносити витрати з очікуваним результатом (рівень розвитку спроможності (здатності) функціональної структури на яку направлена програма, план, захід виконувати поставлені їй завдання); б) програми та плани повинні бути комплексними, без будь-яких витрат за межами програми, а також прозорими і підзвітними на кожному етапі їх виконання; в) процес розробки програм та планів повинен бути всеосяжним і забезпечувати участь усіх ключових учасників розвитку визначеної спроможності; г) програми та плани повинні бути об'єктивними та керованими, тобто мати інструменти щодо їх коригування з метою адаптування до змін обстановки навколо них.

Управління оборонними ресурсами повинно включати такі етапи: а) підготовка керівних вказівок щодо формування програми (плану); б) аналіз наявних або прогнозованих обсягів оборонних ресурсів для вирішення завдань розвитку оборонної сфери; в) розроблення програм (плану) та

визначення декілька варіантів альтернатив з метою вибору за критерієм "ефективність-вартість" оптимального; г) оцінювання реалістичності очікуваних результатів програм (планів); д) прийняття рішення щодо затвердження змісту програми (плану) та кінцевих очікуваних результатів її виконання із завчасним формуванням можливих відхилень з урахуванням прогнозованих ризиків; е) планування бюджету програми (уточнення розподілу наявних або прогнозованих оборонних ресурсів); є) виконання та бюджетування заходів програми (плану); ж) оцінювання проміжних результатів, а також контроль та звітність за періодами дії програми (плану) з подальшим коригуванням у разі зміни обстановки та впливу факторів; з) аудит витрат оборонних ресурсів та аналіз очікуваних результатів.

Настанови щодо формування програм (планів), які зазвичай видаються міністром оборони, встановлюють чіткі оборонні завдання, основні вимоги, пріоритети, загальний бюджетний рівень і попередні бюджетні квоти для кожної основної програми, надають інформацію, необхідну для розрахунку вартості оборонних програм, розподіляють відповідальність і встановлюють графік. Розробка програм – це експертна діяльність на основі значних спеціальних знань і досвіду у відповідній галузі. Експерти перевіряють відповідність програми керівним вказівкам. Старші керівники приймають рішення про програми та програмні альтернативи, які будуть фінансуватися.

Бюджетування в секторі оборони, управління оборонними ресурсами, їх розподіл та управління ними є частиною загального процесу управління ресурсами країни. 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 ЗС 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 ЗС 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).

Результативна діяльність системи управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України передбачає грамотне управління ресурсами з метою підвищення ефективності витрачання державних коштів під час забезпечення їх розвитку. Організація функціонування системи управління оборонними ресурсами у ЗС України є сукупністю цілеспрямованих методів, операцій, важелів, прийомів впливу на різноманітні види ресурсів для досягнення певного ефекту (розвитку (спроможностей) ЗС України). Виходячи з цього, до основних цілей організації функціонування системи управління оборонними ресурсами, на досягнення яких направлено управління оборонними ресурсами можна віднести:

формування ефективних планів та програм розвитку ЗС України з урахуванням динаміки економічних можливостей держави, а також змін зовнішнього середовища навколо них;

підтримання фінансової стійкості щодо забезпечення потреб ЗС України та стабільне зростання рівня їх забезпеченості;

вибір найбільш вигідних вартісних показників реалізації заходів розвитку ЗС України;

раціональний розподіл виділених фінансових ресурсів на заходи та завдання програм та планів розвитку ЗС України;

сприяння збільшенню обсягів виробництва і реалізації продукції військового призначення або послуг, що надаються;

максимізація очікуваного ефекту від реалізації планів та програм розвитку ЗС України за умов фіксованого виділення фінансових ресурсів;

мінімізація витрат на розвиток ЗС України за умов фіксованого очікуваного результату щодо їх розвитку.

Однією із важливих особливостей організації функціонування системи управління оборонними ресурсами є визначення цільових пріоритетів забезпечення ресурсами, яке залежить від: організації функціонування системи в цілому, а також від сфери діяльності, етапів життєвого циклу суб'єкта планування; важливості внеску очікуваного результату функціонування суб'єкта планування в загальний результат розвитку ЗС України в цілому; швидкості досягнення поставленої мети, яка, в свою чергу, залежить від ефективності діючої системи управління оборонними ресурсами.

Управління оборонними ресурсами є частиною загальної фінансової стратегії розвитку ЗС України та передбачає забезпечення необхідного рівня фінансування їх функціонування і розвитку. До основних функцій системи управління оборонними ресурсами у ЗС України можна віднести: постановку і функціонування систем бухгалтерського, управлінського та податкового обліку; відповідальність за ведення своєчасної та об'єктивної системи внутрішньої та зовнішньої звітності і забезпечення дотримання норм законодавства; організація внутрішнього аудиту; організація формування оборонного замовлення; відповідальність за систему обліку та моніторингу виконання планових документів розвитку ЗС України та виділених

ресурсів тощо. До основних функцій системи управління оборонними ресурсами у ЗС України та оборонного менеджменту під час формування і використання оборонних (фінансових) ресурсів можна віднести: фінансовий аналіз і планування (прогнозування) – формулювання загальної фінансової стратегії; складання стратегічних і тактичних планів щодо забезпечення оборонними ресурсами за різних прогнозованих умов зміни обстановки; участь у підготовці програм та планів розвитку ЗС України; формування інвестиційної, цінової, кредитної, дивідендної та іншої політики під час визначення потреб ЗС України та уточнення проєктів програм та планів розвитку ЗС України; фінансовий аналіз (моніторинг) та фінансовий контроль рішень на різних етапах виконання програм та планів розвитку ЗС України з метою полегшення прийняття управлінських рішень на стратегічному рівні щодо подальшого розвитку ЗС України; управління джерелами фінансування – пошук, формування та визначення внутрішніх і зовнішніх, короткострокових і довгострокових джерел фінансування завдань та заходів розвитку ЗС України; аналіз умов формування програм та планів розвитку ЗС України, оцінювання економічних можливостей держави щодо забезпечення потреб ЗС України, а також визначення результатів їх виконання; оцінка доцільності залучення позикових і використання власних фінансових ресурсів (наповнення спеціального фонду); формування, вибір та обґрунтування оптимальної структури ЗС України на різний горизонт планування їх розвитку; управління інвестиційною діяльністю – пошук джерел вкладень фінансових ресурсів, аналіз ефективності інвестиційної діяльності, оцінка фінансових ризиків; пошук і раціоналізація джерел фінансування капітальних витрат тощо.

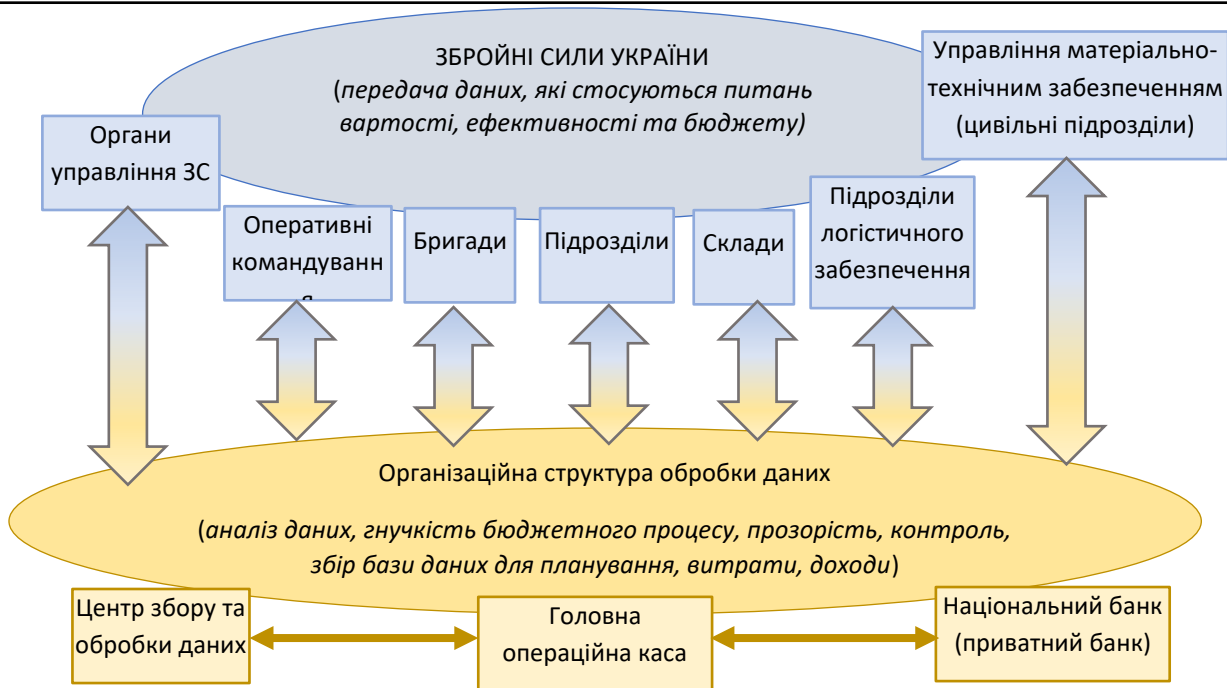
Під час організації управління поточною діяльністю системи управління оборонними ресурсами у ЗС України основними

операціями є: визначення потреби в оборотних коштах та раціоналізація їх структури використання; управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю, управління запасами; визначення шляхів фінансування поточної діяльності і організація грошових потоків з метою забезпечення платоспроможності і ритмічності поточних платежів; організація взаємовідносин з фінансово-кредитною системою та іншими господарюючими суб'єктами з приводу готівкових та безготівкових розрахунків, отримання готівкових грошових коштів, кредитів, покупки-продажу цінних паперів, сплати неустойок, нарахування пені тощо.

Організація функціонування системи управління оборонними ресурсами у ЗС України передбачає розділення її діяльності за трьома основними напрямками: планово-аналітичне, обліково-контрольне і оперативно-управлінське.

Перший напрямок відповідає за питання прогнозування, планування і організацію фінансових потоків; другий – здійснює облік, фінансовий контроль і забезпечення фінансовою інформацією різних осіб, зацікавлених в діяльності підприємства; третій – припускає постійний моніторинг кількісних і якісних характеристик його фінансових відносин і фінансових потоків в рамках реалізації програм (планів) розвитку ЗС України.

Для роботи в управлінні оборонними ресурсами в масштабах МО України, видів ЗС України та ЗС України в цілому повинні залучатися як фінансові менеджери (спеціалісти) широкого профілю (для загального керівництва фінансовою діяльністю), так і функціональні менеджери (спеціалісти) щодо управління розвитком ЗС України (для здійснення спеціалізованих функцій управління, а також можуть залучатися менеджери (спеціалісти) в одній зі сфер цільової або фінансової діяльності (рис. 3).



Малюнок 3 – Взаємозв’язок інформаційних потоків в системі управління оборонними ресурсами

Основними структурними елементами система управління оборонними ресурсами у МО України та ЗС України повинні бути структурні підрозділи щодо: фінансового контролінгу, бухгалтерського обліку, планування оборонних ресурсів, фінансової звітності, фінансового аналізу та контролю, внутрішнього аудиту та управління ризиками тощо. За такої організації системи управління оборонними ресурсами у ЗС України кожен підрозділ виконує певні функції, а загальне керівництво здійснюють ключові особи – керівники (начальники) структурних підрозділів МО України, ГШ ЗС України, видів, окремих родів військ (сил) ЗС України, інших структурних підрозділів ЗС України, які визначені відповідальними за забезпечення потреб ЗС України оборонними ресурсами (фінансовими, матеріальними, людськими)

На цих керівників покладаються відповідальність та завдання: з визначення політики розвитку ЗС України; забезпечення дотримання законодавства, що регулює діяльність із забезпечення ресурсами ЗС України; розробка принципів, методології і форм управління оборонними ресурсами;

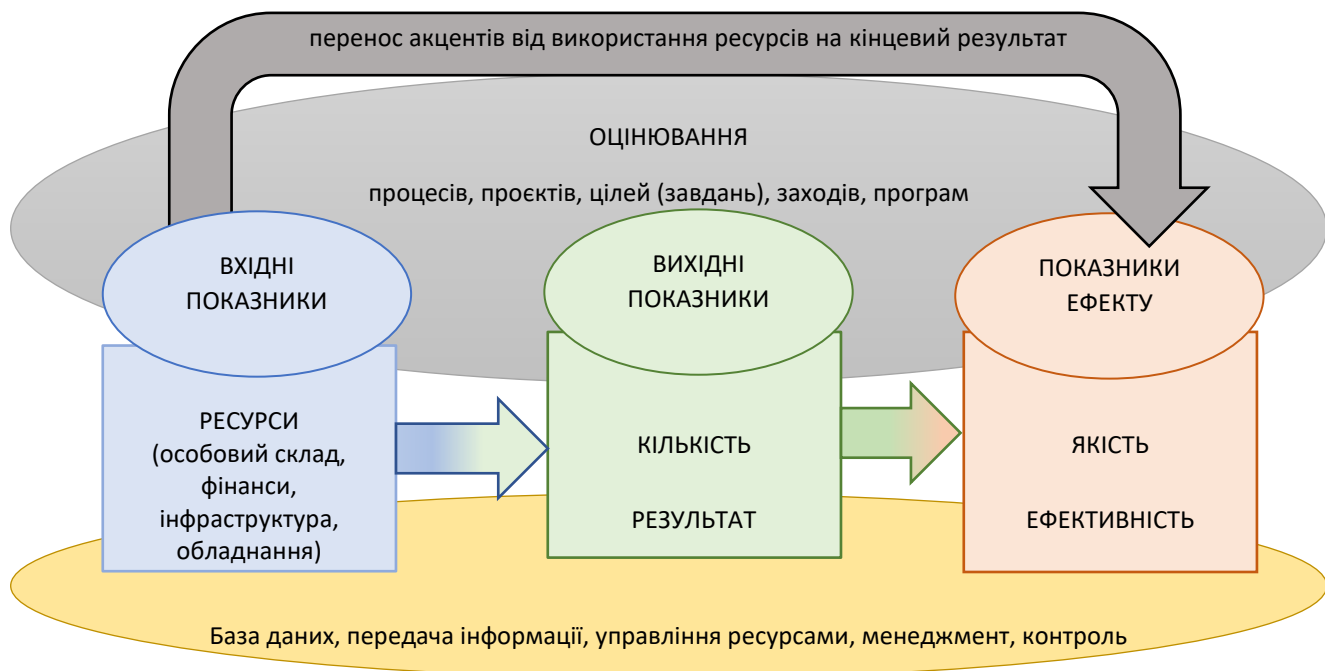
забезпечення керівництва плануванням ресурсного забезпечення ЗС України; визначення цільової структури консолідованого балансу між потребами щодо розвитку ЗС України та економічними можливостями держави; формування і контроль реалізації фінансово-економічної політики у ЗС України; підготовка аналітичних звітів керівництву ЗС України та держави в цілому з метою прийняття стратегічних рішень в області ресурсного забезпечення формування та виконання програм розвитку ЗС України та забезпечення необхідного рівня обороноздатності держави в цілому. Підрозділи фінансового контролінгу у системі управління оборонними ресурсами здійснюють планування і прогнозування фінансової діяльності ЗС України в рамках програм і планів їх розвитку на майбутній період; аналізують витрати, складають звіти про виконання планів фінансової діяльності; здійснюють податкове планування; займаються аналізом та оцінкою фінансового стану та ризиків щодо ефективності виконання планів та програм розвитку ЗС України; виявляють резерви підвищення

ефективності організаційної діяльності та розробляють заходи щодо поліпшення фінансового стану розвитку ЗС України.

Організація функціонування системи управління оборонними ресурсами вимагає від спеціалістів, які займають ключові посади в управлінні глибоких знань і широкого кола навичок, необхідних для вирішення стратегічних (на рівні виду ЗС та ЗС України в цілому) і тактичних (на рівні окремих завдань та заходів програм розвитку ЗС України) щодо основ розвитку ЗС України та їх фінансового забезпечення, а також чіткого знання та розуміння того, що будь-яка система управління оборонними ресурсами функціонує в рамках чинних законодавчих актів і нормативної бази, починаючи із законів України і указів Президента України і закінчуючи відомчими вказівками та інструкціями.

Моніторинг оборонних ресурсів

визначається як система безперервного спостереження, вимірювання та оцінювання результатів виконання програм (планів) розвитку ЗС України щодо результативності та ефективності виконання заходів цих програм (планів) та ефективності використання бюджетних коштів на них (рис. 4). У сфері управління оборонними ресурсами під системою внутрішнього контролю (моніторингу) розуміють сукупність організаційної структури та організаційних процедур, відповідної нормативно-правової бази, заходів та методів контрольних заходів, здійснюваних відповідними органами з метою підвищення ефективності виконання заходів програм (планів) розвитку ЗС України за рахунок мінімізації показників витрат оборонних ресурсів та зменшення загроз недосягання кінцевої мети програм (планів) розвитку ЗС України в наслідок впливу різного роду ризиків.



Малюнок 4 – Взаємозв’язок показників оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами

Під обліком оборонних ресурсів розуміють процеси виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі зовнішнім та внутрішнім користувачам інформації відносно наявності і руху оборонних ресурсів для прийняття

відповідних рішень. Побудову системи обліку, аналізу та контролю оборонних ресурсів доцільно здійснювати в межах загального облікового процесу, під яким розуміють технологічний процес, де в результаті перетворення первинної облікової

інформації формуються вихідні показники відносно джерел фінансування та напрямів їх використання, які складають основу інформаційного забезпечення управління оборонними ресурсами.

Під час обліку та моніторингу оборонних ресурсів в рамках планування та виконання заходів і завдань програм (планів) розвитку ЗС України повинна використовуватися система показників, які дозволяють: розкривати характеристики параметрів заходу в статистиці та динаміці; визначати причини зміни обсягів оборонних ресурсів; виявляти й досліджувати взаємозв'язки між показниками результативності виконання заходів та обсягами необхідних оборонних ресурсів з метою підвищення ефективності управління ними.

Тому облік та моніторинг оборонних ресурсів можна вважати важливим джерелом інформації, яка використовується для інформаційного забезпечення контролю оборонних ресурсів, що виділяються на розвиток ЗС України відповідно до сформованих програм і планів їх розвитку протягом періоду їх дії. Результати функціонування системи обліку та моніторингу оборонних ресурсів є основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень як оперативного, тактичного, так і стратегічного характеру.

Облік оборонних ресурсів повинний бути якісним, достовірним та своєчасним, що дасть змогу приймати обґрунтовані рішення керівниками різних рівнів військового управління. Для оперативності ведення, зручності у отриманні необхідної інформації, облік оборонних ресурсів здійснюється за допомогою інформаційно-аналітичних систем. У ЗС України облік оборонних ресурсів здійснюється військовими частинами (установами, організаціями) з використанням спеціального програмного забезпечення (функціонального програмного комплексу "Формуляр" інформаційно-аналітичної системи підтримки оборонного планування "Ресурс"), накопичення результатів якого акумулюється у органах військового управління різних ланок.

Кінцевий результат даних обліку оборонних ресурсів акумулюється у Центральному управлінні оборонних ресурсів Генерального штабу Збройних Сил України.

Облік оборонних ресурсів ведеться з урахуванням вимог Військового стандарту ВСТ 01.040.007-2019(01) "Оборонне планування. Порядок організації опрацювання формулярів військових частин (установ, закладів) в інформаційно-аналітичній системі підтримки оборонного планування "Ресурс".

Правильний та достовірний облік оборонних ресурсів дає змогу володіти інформацією щодо: фактичної структури, складу й стану ЗС України; визначення перспективного складу та структури ЗС України; розрахунку перспективних витрат на утримання ЗС України; визначення організаційних заходів з реформування структури ЗС України від поточного до перспективного стану з урахуванням обмежень на витрати бюджетних коштів та чисельності особового складу; оцінювання витрат на проведення організаційних заходів; оцінювання вартості утримання прогнозованої структури ЗС України; оцінювання ефективності перспективних військових формувань; порівняльного аналізу прогнозованого та фактичного стану ЗС України в результаті проведення організаційних заходів. У роботі системи обліку і моніторингу оборонних ресурсів повинні бути задіяні не тільки органи контролю, а й інші структурні підрозділи в рамках виконання ними заходів і завдань програм (планів) розвитку ЗС України. Співробітники, які залучаються до роботи системи обліку і моніторингу оборонних ресурсів можуть бути наділені правом проведення контролю діяльності підпорядкованих підрозділів відповідно до організаційно-штатної ієрархії їх побудови, а також контролю відповідальних за здійснення операцій щодо управління оборонними ресурсами. Вершину контрольної піраміди всередині системи управління оборонними ресурсами очолюють підрозділи внутрішнього аудиту,

наділені правом контролю діяльності інших підрозділів усієї системи в цілому.

Внутрішній контроль оборонних ресурсів, як найважливіша функція управління ними, передбачає дослідження руху засобів відповідно до стратегічних, тактичних та

оперативних завдань розвитку ЗС України на основі дотримання вимог чинного законодавства й нормативно-правових документів, які регламентують діяльність системи оборонного планування в Україні.

Висновки

Таким чином у статті розкриті основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України, а саме: уточненні основні визначення та поняття нової для ЗС України системи управління оборонними ресурсами; визначено проблемні питання функціонування системи оборонного планування за напрямом управління оборонними ресурсами; розкрито основні цілі організації функціонування системи управління оборонними ресурсами у ЗС

України; визначено основні функції системи управління оборонними ресурсами у ЗС України; детально розкрито процес планування оборонних ресурсів у ЗС України.

Подальшим напрямом досліджень за тематикою статті є розроблення методичного апарату управління оборонними ресурсами в ЗС України, який дозволить визначити основні методи реалізації процедур управління оборонними ресурсами та оцінювання ефективності управління ними в повсякденній діяльності ЗС України.

Список використаних джерел

1. Указ Президента України №392/2020 від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» / URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
2. Наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 №484 «Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони» / URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2198-15>.
3. План дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016–2020 роках (дорожня карта оборонної реформи). Затверджено Міністром оборони 16.08.2016 року.
4. 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. DOI: 10.33445/sds.2019.9.6.4
5. Semenenko, O., Ostapet, 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. DOI: 10.33445/sds.2021.11.2.13
6. 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.
7. Про затвердження Порядку організації та фінансування стратегічного планування у сфері оборони і військового будівництва: Кабінет Міністрів України; постанова від 05.04.2006 № 447. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/447-2006-p>.
8. Тарарев, 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. Семененко О. М. Методологічні основи воєнно-економічного супроводження

- програм розвитку Збройних Сил України: дис. ... докт. військ. наук: 20.01.05 / Семененко Олег Михайлович. Київ: ЦНДІ ЗС України, 2018. 640 с.
10. Єдиний перелік (каталог) спроможностей міністерства оборони України та ЗС України. Затверджено Міністром оборони 28.11.2017 року.
 11. Семененко О. М., Бойко Р. В., Водчиць О. Г., Добровольський Ю. Б., Бердочник Д. В., Ярошенко А. В. Основні методологічні аспекти воєнно-економічного забезпечення обороноздатності держави: теорія та практика // Системи обробки інформації: щокварт. наук.-тех. журн. Харків: ХНУПС, 2017. № 3 (51). С. 165–175.
 12. Семененко О. М., Корнийчук С. П., Бокий В. Г., Каблуков О. А. Современные особенности воєнно-економічного обеспечения и оценки необходимого уровня обороноспособности Украины // SDirect 24 – Safety, Society, Science. 2020. № 2 (12). Р. 51–76. URL: <https://www.sdirect24.org/kopia-nato-deep-no-13>
 13. 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. 477 с.
 14. Жуков Г. П., Викулов С. Ф. Военно-экономический анализ и исследование операций. Москва: Воениздат, 1987. 441 с.
 15. Ткач І. М. Концептуальні засади воєнно-економічної безпеки держави : монографія. Київ : НУОУ ім. І. Черняхівського, 2018. 312 с. ISBN 978–617–7187–19–5

Основные теоретические и практические аспекты функционирования системы управления оборонными ресурсами на уровне Вооруженных Сил Украины

**Олег Семененко * ^{1 А}; Петр Онофрийчук ^{2 А}; Иван Мотрунич ^{3 В};
Олег Остапец ^{4 В}; Алевтина Гетман ^{5 С}; Ольга Романченко ^{5 D}**

* **Corresponding author:** ¹ д.в.н., профессор, начальник отдела, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

² кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2203-5282

³ e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6117-1784

⁴ кандидат военных наук, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9123-7482

⁵ e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9123-7482

⁶ соискатель ученой степени, e-mail: alena.rondo@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1640-853X

^А Центральный научно-исследовательский институт Вооруженных Сил Украины, пр-кт Воздухофлотский 28 г. Киев, 03049, Украина

^В Генеральный штаб Вооруженных Сил Украины, пр-кт Воздухофлотский, 6, г. Киев, 03168, Украина

^С Военный институт телекоммуникаций и информатизации имени Героев Крут, ул. Московская, 45/1, г. Киев, 01011, Украина

^D Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховского, пр-кт Воздухофлотский, 28, г. Киев, 03049, Украина

Аннотация

Обеспечение потребностей развития возможностей Вооруженных Сил в ресурсах должно быть построено на принципах эффективного использования и управления оборонными ресурсами, как на стадии формирования документов оборонного планирования, так и во время их непосредственного исполнения. Управление оборонными ресурсами является основой для принятия обоснованных решений и включает: определение целей и задач развития Вооруженных Сил Украины; разработка путей реализации программ и планов, которые разрабатываются для достижения поставленных целей; обоснование необходимых объемов ресурсов; четкое, обоснованное распределение их между задачами, целями и потребителями. В современных условиях трансформации системы оборонного планирования Украины к стандартам НАТО, а именно переход к принципам планирования на основе возможностей, формирует необходимость обновления и усовершенствования практически всех сфер этой системы. Одним из важных направлений реформирования вооруженных сил любого государства является повышение эффективности управления ими

в мирное и военное время. Как свидетельствуют результаты анализа соответствующего европейского опыта, это, помимо прочего, предполагает уточнение полномочий, функций и задач министерства обороны, генерального (или главного) штаба и других органов военного управления, совершенствование их структуры, оптимизации численности гражданских и военных лиц, в них работают. Сегодня активно происходят процессы совершенствования существующей системы управления оборонными ресурсами как на уровне государства, так и на уровне Вооруженных Сил Украины. Основными приоритетами дальнейшего развития системы управления оборонными ресурсами на уровне Вооруженных Сил Украины являются: четкое определение задач и функций системы управления оборонными ресурсами; структуры и содержания самой системы управления оборонными ресурсами, а также определение места и роли этой системы в общей системе оборонного планирования; формирование концептуальных взглядов относительно дальнейшего развития такой системы с учётом влияния различных факторов; разработка методических подходов к оценке эффективности функционирования системы управления оборонными ресурсами на разных уровнях. Авторами в статье раскрыты некоторые современные теоретические и практические аспекты функционирования системы управления оборонными ресурсами на уровне Вооруженных Сил Украины.

Ключевые слова: менеджмент; ресурсы; система; оборонные ресурсы.

Modern features of formation and development of the resource management system in the Armed Forces of Ukraine

Oleh Semenenko * ^{1 A}; Petro Onofriychuk ^{2 A}; Ivan Motrunych ^{3 B};
Oleh Ostapets ^{4 B}; Alevtina Getman ^{5 C}; Olha Romanchenko ^{6 D}

*Corresponding author: ¹ Dr of military sciences, prof., Head of Department, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

² Ph.D., e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2203-5282

³ Ph.D., student, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6117-1784

⁴ Ph.D., e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4702-980X

⁵ e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9123-7482

⁶ Ph.D. student, e-mail: alena.rondo@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1640-853X

^A Central Research Institute of Armaments and Military Equipment Armed Forces of Ukraine, 28, Povitroflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine

^B General Staff of the Armed Forces of Ukraine, 6, Povitroflotskyi Ave., Kyiv, 03168, Ukraine

^C Heroes of Kruty Military Institute of Telecommunications and Informatization, 45/1, Moskovskaya, str., Kyiv, 01011, Ukraine

^D National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniachovskyi, 28, Povitroflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine

Abstract

Given the constant dynamics of the state of development of the national economy of the state, the influence of external and internal factors on the development of the Armed Forces of Ukraine, meeting the needs of their development in resources should be based on the principles of effective use and management of defense resources, both at the stage of formation of defense planning documents and during their direct execution. The adaptation of the military planning system in modern conditions of state development, as well as the development and reform of the Armed Forces of Ukraine, should be based on indicators of the required level of the country's defense capability, taking into account the economic capabilities of the state to meet the needs for defensive resources. In the article, the authors clarified the concept of defensive resources, defined the concept of managing defense resources, and also defined the subjects and objects of managing defense resources at the level of the state and the Armed Forces of Ukraine; the external and internal context of the management of defense resources on a national scale was formed, as well as the structure of the main processes and interaction between the elements of the defense resource management system in the Armed Forces of Ukraine; clarified the vertical of units involved in the processes of managing defense resources in the Armed Forces of Ukraine; the main tasks of the objects of management of defense resources in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine have been

determined, and the basic principles of this process have been formed at the level of the state and the Armed Forces of Ukraine. Also, the authors in the article have identified the main indicators characterizing the efficiency of resource management in the formation and implementation of activities of programs and plans for the development of the capabilities of the Armed Forces of Ukraine. The main direction of further research on the topic of the article is the development of theoretical or methodological foundations for effective management of defense resources both at the level of the Armed Forces of Ukraine and at the state level.

Keywords: management; resource; system; defense resources.

References

1. Decree of the President of Ukraine №392 / 2020 of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine" / Available from: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
2. Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 22.12.2020 №484 "On approval of the Procedure for 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" / Available from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2198-15>
3. Action plan for the implementation of defense reform in 2016-2020 (road map of defense reform). Approved by the Minister of Defense on August 16, 2016.
4. 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. DOI: 10.33445/sds.2019.9.6.4
5. Semenenko, O., Ostapet, 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. DOI: 10.33445/sds.2021.11.2.13
6. Recommendations on the organization of capability assessment in the Armed Forces of Ukraine / Approved by the Minister of Defense of Ukraine, December 7, 2017 // Ministry of Defense of Ukraine. Kyiv: MOU, 2017.
7. On approval of the Procedure for organization and financing of strategic planning in the field of defense and military construction: Cabinet of Ministers of Ukraine; Resolution of 05.04.2006 № 447. Available from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/447-2006-p>.
8. Tagarev, T., Bucur-Marku, G., Fluri, F. Defense planning – the key processes of defense management. Geneva-Kyiv: Geneva Center for Democratic Control of the Armed Forces, 2010. 214 p.
9. Semenenko O. M. Methodological bases of military-economic support of development programs of the Armed Forces of Ukraine: dis. ... Dr. troops. Sciences: 20.01.05 / Semenenko Oleg Mikhailovich. Kyiv: Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, 2018. 640 p.
10. Unified list (catalog) of capabilities of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine. Approved by the Minister of Defense on November 28, 2017.
11. Semenenko O.M., Boyko R.V., Vodchyts O.G., Dobrovolsky Yu. B., Berdochnyk D.V., Yaroshenko A.V. Basic methodological aspects of military-economic support of the state's defense capabilities: theory and practice // Information processing systems: quarterly. scientific and technical magazine. Kharkiv: KhNUPS, 2017. № 3 (51). Pp. 165–175.
12. Semenenko O.M., Korniychuk S.P., Boki V.G., Kablukov O.A. Modern features of military-economic support and assessment of the necessary level of defense of Ukraine // SDirect 24 – Safety, Society, Science. 2020. № 2 (12). R. 51–76. Available from: <https://www.sdirect24.org/kopia-nato-deep->

- no-13
13. Radvik B. Military planning and analysis of systems abbr. translation from English V. Bazarova, L. Kakunina, K. Trofimova, ed. AM Parkhomenko Moscow: Voenizdat, 1972. 477 p.
14. Zhukov G. P., Vikulov S. F. Military-economic analysis and operations research. Moscow: Voenizdat, 1987. 441 p.
15. Tkach I. M. Conceptual principles of military and economic security of the state: monograph. Kyiv, 2018. 312 p. ISBN 978–617–7187–19–5