

Аналіз існуючих підходів до оцінювання та контролю рівня підготовки Збройних Сил України до оборони держави

Analysis of Existing Approaches to Assessing and Controlling the Preparedness of the Armed Forces of Ukraine for National Defence

Вадим Клименко

кандидат військових наук, доцент, докторант науково-організаційного відділу, e-mail: vadymklymenko@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9144-2362>

Vadym Klymenko

Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Doctoral Researcher at the Scientific and Organisational Department., e-mail: vadymklymenko@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9144-2362>

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

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

Received: June 18, 2026 | Revised: June 28, 2026 | Accepted: June 30, 2026

УДК 355.02(477):005.584.1

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.3.12>

Мета роботи. Аналіз існуючих підходів до оцінювання та контролю рівня підготовки ЗС України до оборони держави, а також визначення можливості їх інтеграції для підвищення ефективності управління підготовкою.

Метод дослідження. Ґрунтується на положеннях системного підходу до управління складними організаційними системами, відповідно до якого процеси оцінювання та контролю розглядаються як взаємопов'язані функції єдиного управлінського циклу. У ході дослідження використано сукупність загальнонаукових методів пізнання, що охоплюють емпіричні підходи, зокрема спостереження та порівняльний аналіз, які забезпечують зіставлення та структурування даних, а також теоретичні методи аналізу, синтезу та узагальнення.

Практична цінність дослідження. Обґрунтовано доцільність поєднання оцінювання та контролю в єдиному замкненому контурі управління підготовкою ЗС до оборони держави, де оцінювання формує підґрунтя для прийняття коригувальних рішень, а контроль забезпечує перевірку стану реалізації та досягнутого результату. Оцінювання та контроль забезпечують адаптивний вплив на підготовку ЗС України за умов їх інтеграції з урахуванням ієрархічного узагальнення показників відповідно до структури спроможностей, взаємного впливу компонентів та їх вагомості залежно від внеску у досягнення результату.

Тип статті. Концептуально-аналітичний огляд.

Purpose. Analysis of existing approaches to assessing and monitoring the level of preparation of the Armed Forces of Ukraine for the defense of the state, as well as determining the possibility of their integration to increase the effectiveness of training management.

Method. Based on the provisions of a systems approach to the management of complex organizational systems, according to which the processes of evaluation and control are considered as interrelated functions of a single management cycle. The study used a set of general scientific methods of cognition, covering empirical approaches, in particular observation and comparative analysis, which provide comparison and structuring of data, as well as theoretical methods of analysis, synthesis and generalization.

Theoretical Implications. The feasibility of combining assessment and control in a single closed loop of management of the Armed Forces' preparation for the defense of the state is substantiated, where assessment forms the basis for making corrective decisions, and control ensures verification of the state of implementation and the achieved result. Assessment and control provide an adaptive impact on the preparation of the Armed Forces of Ukraine under the conditions of their integration, taking into account the hierarchical generalization of indicators in accordance with the structure of capabilities, the mutual influence of components and their importance depending on the contribution to achieving the result.

Paper Type. Theoretical and Conceptual Analysis.

Ключові слова: оборонне планування, підготовка ЗС до оборони держави, управління розвитком спроможностей, міждисциплінарний підхід, оцінювання та контроль.

Key words: Defense Planning; Preparation of the Armed Forces for National Defense; Capability Development Management; Interdisciplinary Approach; Evaluation and Control.

Вступ

Розвиток спроможностей Збройних Сил України є одним із пріоритетних напрямів реалізації державної політики у сфері оборони та військового будівництва. Практика сучасних воєнних конфліктів свідчить, що здатність військових формувань виконувати завдання за призначенням нерідко обмежується невідповідністю між необхідними та фактичними спроможностями. За таких умов особливого значення набувають процедури оборонного планування, спрямовані на

виявлення тенденцій розвитку спроможностей, ідентифікацію відхилень від цільових параметрів та визначення необхідних управлінських заходів для їх усунення.

Ефективність системи управління підготовкою Збройних Сил визначається її здатністю своєчасно адаптуватися до змін безпекового середовища. Важливими умовами такої адаптації є об'єктивність оцінювання, оперативність прийняття управлінських рішень і дієвість механізмів контролю за їх реалізацією. Водночас сучасне оборонне планування потребує інтеграції військового аналізу, економічного обґрунтування, оцінювання стійкості критичної інфраструктури, управління ризиками та інших міждисциплінарних підходів.

Особливістю сучасного безпекового середовища є нелінійний характер розвитку подій, за якого навіть незначні зміни окремих компонентів системи можуть істотно впливати на загальний рівень готовності, тоді як збільшення ресурсного забезпечення не завжди забезпечує пропорційне підвищення ефективності. За цих умов виникає суперечність між високою динамікою гібридних загроз та обмеженою здатністю існуючих механізмів управління забезпечувати своєчасне коригування розвитку спроможностей Збройних Сил України. Це обумовлює необхідність інтеграції процедур оцінювання та контролю в єдиний адаптивний контур управління підготовкою військ.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до оцінювання та контролю рівня підготовки Збройних Сил України до оборони держави та визначення можливостей їх інтеграції для підвищення ефективності управління розвитком спроможностей.

Огляд літератури

Проблематика оцінювання оборонних спроможностей та управління їх розвитком широко висвітлюється у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях. Основою сучасного підходу до оборонного планування є концепція планування на основі спроможностей (Capability-Based Planning), реалізована в країнах НАТО через процес NATO Defence Planning Process (NDPP), який забезпечує узгодження стратегічних цілей, визначення необхідних спроможностей та оцінювання ступеня їх досягнення [6].

Теоретичні засади стратегічної готовності та оцінювання спроможностей розвинуті у працях RAND Corporation, де запропоновано комплексний підхід до оцінювання стратегічної готовності військових організацій з урахуванням взаємозалежності ресурсів, організаційних процесів та майбутніх сценаріїв розвитку безпекового середовища [3]. Питання військової готовності також розглянуто у роботах Л. Джунор, яка обґрунтовує необхідність інтеграції оцінювання, управління ризиками та стратегічного планування в єдину систему підтримки управлінських рішень [4].

Значний внесок у розвиток методології оборонного планування в Україні зробили М. Денежкін, М. Ткач, О. Рувін та інші дослідники, які розглядають особливості впровадження принципів НАТО у практику розвитку спроможностей Збройних Сил України, удосконалення процедур оборонного планування та оцінювання готовності військових формувань [5; 9; 10]. Водночас окремі автори акцентують увагу на розвитку моделі всеохопної оборони, інтеграції військових і цивільних ресурсів, а також міжвідомчій взаємодії як складових забезпечення стійкості сектору безпеки і оборони [7].

Окремий напрям досліджень присвячений застосуванню моделей DOTMLPFI, сценарного аналізу, математичного та імітаційного моделювання, процедур Operational Capability Concept Evaluation and Feedback (OCC E&F), системи Defense Readiness Reporting System (DRRS) та циклу OODA для оцінювання рівня готовності військ [8–16]. Ці підходи забезпечують вирішення окремих завдань оцінювання або контролю, проте застосовуються переважно ізольовано, що ускладнює формування єдиного адаптивного циклу управління розвитком спроможностей. Саме недостатня інтегрованість існуючих інструментів визначає наукову проблему, яку розв'язує дане дослідження.

Методологія дослідження

Методологічною основою дослідження є системний підхід до управління складними організаційними системами, відповідно до якого оцінювання та контроль розглядаються як взаємопов'язані функції єдиного циклу управління розвитком спроможностей Збройних Сил України. Такий підхід дозволяє аналізувати систему підготовки як сукупність взаємозалежних елементів, функціонування яких визначається зворотними зв'язками, багаторівневими взаємодіями та необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища.

Дослідження має концептуально-аналітичний характер. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс взаємодоповнювальних загальнонаукових методів. Системний аналіз використано для дослідження взаємозв'язків між процесами оцінювання, контролю та управління розвитком спроможностей. Структурно-функціональний аналіз застосовано під час визначення ролі окремих інструментів оцінювання і контролю в єдиному циклі управління. Порівняльний аналіз дозволив зіставити підходи, що використовуються у країнах НАТО та Україні, а також визначити їх функціональні можливості, переваги та обмеження. Методи аналізу, синтезу та узагальнення використано для систематизації наукових підходів, нормативних документів і практик оборонного планування та формування концептуальної моделі інтегрованого циклу управління розвитком спроможностей.

Теоретичною основою дослідження стали положення концепції Capability-Based Planning, моделі DOTMLPFI, процедур NATO Defence Planning Process, Operational Capability Concept Evaluation and Feedback (OCC E&F), Defense Readiness Reporting System (DRRS), циклу прийняття рішень OODA, а також сучасні наукові дослідження з питань стратегічної готовності, оборонного менеджменту та управління розвитком військових спроможностей.

У результаті застосування зазначених методів здійснено порівняльний аналіз існуючих інструментів оцінювання та контролю, визначено їх місце у системі управління підготовкою Збройних Сил України та обґрунтовано концептуальну модель інтеграції процедур оцінювання і контролю в єдиний адаптивний цикл управління розвитком спроможностей.

Результати

Сучасна практика оборонного планування свідчить, що результати реалізації управлінських рішень щодо розвитку спроможностей військових формувань не завжди повною мірою відповідають очікуваним показникам готовності Збройних Сил. Це зумовлено тим, що такі рішення приймаються у складних умовах ресурсних, політичних та інших обмежень. Показовою у цьому контексті є позиція міністра оборони США у 2006–2011 роках Роберта Гейтса, який, узагальнюючи стратегічний досвід, зазначав, що прогнози часто не підтверджуються практикою [3]. Це відображає фундаментальні властивості стратегічного середовища, а саме: обмежену передбачуваність його розвитку та нелінійний характер змін. За таких умов завдання оцінювання та контролю полягає не лише у підтвердженні обґрунтованості прийнятих рішень, а передусім у своєчасному виявленні впливу зовнішніх, внутрішніх і міжсистемних чинників, що здатні змінювати траєкторію розвитку системи підготовки ЗС до оборони держави. Зазначене обумовлює їх розгляд як елементів системного та адаптивного управління розвитком спроможностей.

У країнах – членах НАТО розвиток оборонних спроможностей держави здійснюється в межах єдиного системного й багатокритеріального підходу, в якому їх окремі характеристики об'єднуються у функціональні групи. Такий підхід відображає розуміння оборони як складної системи, якій результат досягається збалансованим розвитком доктринальних, організаційних, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних компонентів. Адаптивність підготовки до змін безпекового середовища забезпечується процедурами оборонного планування, які включають сценарний аналіз та періодичний перегляд пріоритетів. Водночас

їх реалізація відрізняється залежно від національного контексту. Зокрема у США інституціоналізовано взаємодію Міністерства оборони з приватними аналітичними центрами. Залучення незалежних дослідницьких центрів, таких як RAND Corporation, Institute for Defense Analyses (IDA), а також інших федеральних дослідницьких центрів (FFRDC), дозволяє отримувати науково обґрунтовані аналітичні продукти, які інтегруються у процеси планування розвитку спроможностей.

Оцінювання оборонних спроможностей держави – це етап процесу управління їх розвитком, який передує плануванню на основі спроможностей і спрямований на визначення невідповідності між цільовими вимогами до спроможностей та їх фактичним станом, з подальшим обґрунтуванням необхідних матеріальних або нематеріальних сил і засобів, ресурсного забезпечення для досягнення заданих параметрів. У практиці окремих держав, що застосовують планування на основі спроможностей, оцінювання здійснюється періодично в межах довгострокових 10–15-річних циклів розвитку з метою забезпечення балансу між інтенсивністю аналітичних процедур та ризиком втрати актуальності отриманих результатів [5].

У цьому процесі є елементи оцінювання, які поєднують підходи переважної більшості країн. До таких належать щорічне урядове звітування перед парламентом за результатами міжвідомчих комісій, які передбачають аудит готовності сектору безпеки і оборони, оцінку здатності виконувати об'єднані операції, а також регулярні оцінки оборонних спроможностей держави, що інтегровані у стратегічні плани. Зазначені процедури становлять структуроване оцінювання за визначеними показниками. Саме така структурованість і періодичність оцінювання створює передумови для його інтеграції у міжнародні механізми планування та узгодження спроможностей. Країни НАТО здійснюють базове оцінювання спроможностей своїх сил через NATO Defense Planning Process (NDPP), у межах якого держави надають дані про свої сили і спроможності для їх зіставлення зі стратегічними вимогами Альянсу [6].

Окрему групу становлять країни, які мають тривалу традицію всеохопної оборони, що поєднує військові, цивільні та суспільні ресурси у забезпеченні здатності до оборони. Таке оцінювання включає кількісні та якісні характеристики мобілізаційних можливостей, логістичних запасів, а також здатність інфраструктури функціонувати в умовах кризового періоду. Такий підхід фактично реалізує системне оцінювання оборонних спроможностей, що враховує взаємодію військових і невійськових елементів у межах єдиної системи оборони [7].

Згідно з моделлю DOTMLPFI, запровадженою в ЗС України, перехід від наявного до необхідного стану спроможностей забезпечується через зміни їх базових компонентів, зокрема доктринальних положень, організації, підготовки, матеріально-технічного забезпечення, лідерства та освіти, персоналу, інфраструктури і взаємосумісності. Розвиток спроможностей здійснюється шляхом кількісних і якісних змін їх носіїв, удосконалення тактико-технічних характеристик, а також інтеграції в організаційні структури військових формувань [8, 9]. При цьому, актуальним залишається вдосконалення методичного забезпечення оборонного планування розвитку ЗС України на основі принципів і процедур, прийнятих у країнах-членах НАТО. Зокрема, це стосується визначення чіткої послідовності виконання процедур оборонного планування, спрямованих на розвиток здатності військових формувань виконувати завдання з урахуванням досвіду відбиття широкомасштабного вторгнення [10].

У межах моделі DOTMLPFI прикладного значення набувають результати сценарного аналізу, який визначає множину можливих станів середовища, зовнішніх умов і вимог до майбутнього застосування військ, тим самим визначає межі й умови їх функціонування і задає параметри розвитку спроможностей. Таким чином, сценарний аналіз наповнює систему спроможностей змістом. Водночас їх динамічну перевірку забезпечує воргеймінг (Wargaming), який через моделювання протистояння сторін дозволяє відтворити розвиток обстановки у часі,

оцінити ефективність управлінських рішень і стійкість спроможностей до змін зовнішніх умов. Такий підхід дає змогу оцінювати не лише кінцеві результати, а й процес їх досягнення [11, 12].

Формалізація сценаріїв створює основу для застосування математичних моделей і статистичних методів у процесі оцінювання рівня підготовки. Це дає змогу прогнозувати розвитку обстановки, моделювання бойових ситуацій, кількісного оцінювання ефективності варіантів застосування військ (сил), управлінських рішень і розподілу ресурсів. Імітаційні моделі, у свою чергу, відтворюють динаміку бойових дій у часі, дають змогу досліджувати взаємодію підсистем, виявляти критичні залежності та оцінювати наслідки альтернативних рішень в умовах невизначеності [13].

Отримані результати потребують перевірки в умовах, наближених до практичної діяльності військ, що зумовлює застосування процедур верифікації оперативної готовності. Одним із методичних підходів до такого оцінювання є Operational Capability Concept Evaluation & Feedback (OCC E&F), що використовується в межах натівських і партнерських процедур сертифікації. Ця процедура виконує функцію верифікації готовності та забезпечує оцінювання здатності підрозділу, системи або організації виконувати завдання відповідно до встановлених стандартів і дає змогу визначити, якою мірою реалізація складових DOTMLPFI забезпечує досягнення необхідного рівня спроможностей [14].

Висновки з оцінювання слугують основою для контролю, який передбачає виявлення відхилень від заданих параметрів підготовки. У контексті оборони держави контроль виконує діагностичну та коригувальну функції, забезпечуючи встановлення відповідності між запланованими цілями та фактичними результатами і формуючи механізм зворотного зв'язку для уточнення управлінських рішень.

Інституціоналізованим прикладом реалізації функції контролю є система Defense Readiness Reporting System (DRRS), яка забезпечує формалізований і регулярний моніторинг стану спроможностей військ. Система інтегрує оцінювання ключових параметрів готовності, таких як укомплектованість персоналом, технічна справність озброєння і техніки, рівень підготовки, відповідність встановленим стандартам і здатність до виконання визначених місій, у єдину систему звітності, орієнтовану на підтримку управлінських рішень. Важливою перевагою системи DRRS є можливість порівнювати результати у часі між різними підрозділами. Це створює передумови для виявлення системних проблем, а не лише локальних відхилень, та підвищує обґрунтованість управлінських рішень на вищих рівнях [15]. Водночас, ефективність DRRS обмежується переважною орієнтацією на дискретний характер оцінювання, що може призводити до часових інтервалів між фактичними змінами рівня готовності та їх відображенням у звітності. Крім того, вона фіксує переважно результуючі показники готовності, які відображають кінцевий стан без деталізації причинно-наслідкових зв'язків. Це зумовлює необхідність використання додаткових аналітичних інструментів для інтерпретації отриманих результатів контролю та їх трансформації в управлінські рішення, що передбачає застосування адаптивних циклів прийняття рішень.

Обмеження DRRS свідчать про те, що навіть формалізовані системи контролю не забезпечують повного замикання контуру управління без інтеграції з механізмами динамічного прийняття рішень. Це зумовлює доцільність розгляду моделей, що описують процес трансформації результатів контролю в управлінські рішення та дії. Універсальною моделлю управління складними системами, яка застосовується, зокрема, у процесах підготовки та розвитку спроможностей, є цикл прийняття рішень OODA (Observe–Orient–Decide–Act). У межах цього циклу контроль виступає як функція, що забезпечує перехід результатів оцінювання у коригувальні управлінські впливи. Практична реалізація контролю здійснюється через системи звітності про готовність сил, регулярні аудити та моніторинг стану спроможностей, що забезпечує формування безперервного зворотного зв'язку між оцінюванням стану та прийняттям рішень [16].

В умовах сучасних конфліктів об'єкт контролю не обмежується окремими показниками підготовленості чи ресурсного забезпечення. Комплексний вплив противника спрямовується, зокрема, на порушення узгодженості між різними елементами системи управління, військовими та цивільними структурами, а також на інформаційно-комунікаційну взаємодію. У зв'язку з цим контроль має бути спрямований на узгодженість управлінських рішень між різними суб'єктами управління, рівень міжвідомчої координації та швидкість інформаційного і процедурного обміну.

Аналіз існуючих інструментів оцінювання та контролю свідчить, що вони реалізують окремі функції управління і застосовуються в різних часових режимах – від довгострокового стратегічного планування до безперервного оперативного реагування. При цьому жоден із них окремо не забезпечує повного охоплення функцій управління підготовкою в межах єдиного циклу. Це зумовлює необхідність їх інтегрованого використання, що дозволяє забезпечити безперервний зв'язок між оцінюванням стану, формуванням управлінських рішень і контролем їх реалізації. Інструменти мають різну природу та функціональне призначення, однак можуть розглядатися як функціонально взаємопов'язані елементи єдиного циклу управління підготовкою (таблиця 1).

Таблиця 1: Порівняльний аналіз ролі інструментів оцінювання та контролю в циклі управління підготовкою ЗС до оборони держави

Інструмент (часовий горизонт та режим застосування)	Функція оцінювання	Функція контролю	Обмеження при окремому застосуванні
DOTMLPFI (довгостроковий, стратегічний)	Комплексна структурна оцінка спроможностей за функціональними напрямками	Пряма функція контролю відсутня	Не забезпечує моніторинг виконання та зворотний зв'язок
Сценарний аналіз (перспективний, прогнозний)	Прогнозування розвитку обстановки та визначення вимог до спроможностей	Відсутня	Не дозволяє контролювати реалізацію прийнятих рішень
Математичні моделі (варіантно-аналітичний)	Кількісна оцінка ефективності, варіантів рішень і ресурсного забезпечення	Опосередковане виявлення відхилень порівнянням фактичних і розрахункових показників	Залежать від припущень, не забезпечують фактичний контроль виконання
Operational Capability (дискретний, періодичний)	Оцінка рівня готовності та спроможностей у фіксований момент часу	Обмежена, частково через звітність	Фіксує стан, але не відображає динаміку змін
DRRS (регулярний, систематичний)	Формалізована оцінка стану та рівня готовності спроможностей	Регулярний моніторинг і контроль змін	Не передбачає механізмів формування управлінських рішень щодо розвитку
OODA (безперервний, оперативний)	Оперативне ситуаційне оцінювання обстановки	Безперервний контроль через цикл "спостереження – рішення – дія"	Орієнтований на короткострокове реагування, не забезпечує повноцінного довгострокового планування

Джерело: складено автором.

Порівняльний аналіз показує, що такі інструменти, як DOTMLPFI, сценарний аналіз, математичні моделі, системи оцінювання оперативних спроможностей DRRS та циклічні підходи типу OODA, мають різну функціональну спрямованість і часову чутливість. Їх обмеження при ізольованому застосуванні проявляються у відсутності або неповноті механізмів контролю, обмеженій здатності до моніторингу динаміки змін або орієнтації виключно на окремі часові горизонти. Таким чином, ключовою проблемою є не відсутність інструментів як таких, а їх фрагментарність і недостатня інтеграція у єдиний адаптивний цикл управління.

Контроль розвитку доцільно розглядати як продовження оцінювання та механізм реагування на виявлені дефіцити, спрямований на перетворення відхилень у конкретні коригувальні дії. Він передбачає одночасне здійснення перевірки достовірності результатів оцінювання та систематичного відстеження ефективності управлінських рішень, прийнятих на їх основі. Це досягається шляхом постійного зіставлення розрахункових і фактичних показників, уточнення оцінок, виявлення причин відхилень і подальшого формування відповідних впливів. Формальна наявність оцінювання сама по собі не забезпечує своєчасного коригування. За таких умов оцінювання та контроль не можуть розглядатися ізольовано: оцінювання формує аналітичну основу, тоді як контроль забезпечує реалізацію управлінського впливу, орієнтованого на своєчасне коригування розвитку спроможностей.

Формування алгоритму функціонування підсистем оцінювання та контролю передбачає створення єдиної інформаційної бази, що виступає узагальненою репрезентацією стану системи управління (таблиця 2).

Таблиця 2: Цикл управління розвитком спроможностей на основі оцінювання та контролю рівня підготовки ЗС до оборони держави

Етап	Результати оцінювання	Формування рішень	Заходи контролю
I	Уточнення цільових показників та вимог до спроможностей		
	Визначення переліку пріоритетних спроможностей, встановлення цільових показників щодо їх досягнення	Уточнення переліку спроможностей, формування цільових індикаторів і критеріїв їх досягнення	Затвердження переліку пріоритетних спроможностей, верифікація сценаріїв загроз як вихідних припущень планування
II	Оцінка поточного стану		
	Виявлення поточного стану виконання заходів, оцінювання за шкалою готовності, виявлення сильних і слабких сторін підготовки	Уточнення програм і заходів підвищення рівня підготовки, доукомплектування, модернізація, розвиток підготовки персоналу	Контроль якості інформації, незалежна верифікація даних, регулярні звіти про стан, інспекції, навчання
III	Аналіз відхилень та пріоритезація		
	Визначення дефіцитів виконання заходів, пріоритезація напрямів інвестування, оцінка ризиків невиконання завдань	Перерозподіл ресурсів, ініціювання програм усунення дефіцитів, оптимізація структури сил і засобів	Операційний контроль виконання проєктів, моніторинг усунення критичних розривів, коригування ресурсного плану
IV	Діагностика причин і формування системних рішень		
	Виявлення кадрових, організаційних, технологічних, ресурсних та інших обмежень; встановлення причинно-наслідкових зв'язків	Обґрунтування необхідності змін, заходів розвитку персоналу, визначення потреб у технологічному оновленні	Контроль досягнення цільових ефектів змін, верифікація усунення причин відхилень, аудит процесів управління

Етап	Результати оцінювання	Формування рішень	Заходи контролю
V	Функціональна інтеграція та узгодження спроможностей		
	Оцінка рівня сумісності між окремими спроможностями, визначення впливу однієї спроможності на іншу	Розвиток міжвидової та міжвідомчої взаємодії, стандартизація процедур, інтеграція систем управління	Комплексні навчання, тестування систем управління та зв'язку, перевірка сумісності, оцінка міжсистемних ефектів
VI	Планування розвитку та ресурсного забезпечення		
	Визначення ресурсів, термінів та етапності досягнення заданого рівня спроможностей, оцінка економічної доцільності	Розроблення програм розвитку, бюджетне планування, розподіл відповідальності за реалізацію програм	Контроль виконання бюджетів і програм, етапні звіти, оцінка відповідності витрат до досягнутих результатів
VII	Забезпечення стійкості функціонування системи управління		
	Оцінка ймовірності невиконання завдань, обґрунтування пріоритетності рішень	Розроблення планів мінімізації ризиків, створення резервів, диверсифікація ресурсів	Моніторинг ризиків, оновлення ризик-реєстрів, коригування планів реагування

Джерело: складено автором.

Запропонований цикл відображає послідовний перехід від уточнення цілей розвитку спроможностей через оцінювання та аналіз відхилень до прийняття управлінських рішень, їх ресурсного забезпечення та контролю виконання з урахуванням ризиків. Результати контролю використовуються для уточнення показників, коригування рішень і перегляду вихідних припущень, що запускає новий цикл управління. Такий підхід забезпечує адаптивність системи управління через постійне узгодження параметрів розвитку спроможностей зі змінами середовища.

Інтеграція оцінювання та контролю має не лише функціональний, а й структурний вимір і спрямована на узгодження різних аспектів управління підготовкою. Насамперед ідеться про подолання неузгодженостей між фіксацією поточного стану спроможностей і процесом їх розвитку в часі, між формалізованою звітністю та фактичними управлінськими впливами, а також між окремими показниками та їх цілісною інтерпретацією. Узгодження цих елементів забезпечує перехід від розрізненого аналізу до цілісного управління розвитком спроможностей як єдиним процесом.

У більшості випадків кожен із підходів є логічно завершеним у межах власного контуру, проте проблема виникає на рівні їх міжсистемної інтеграції. Таким чином, йдеться не стільки про недосконалість окремих інструментів, скільки про архітектурний недолік загальної моделі управління, в якій відсутній механізм узгодження результатів оцінювання з процедурами контролю. Наслідком цього є втрата потенційного синергетичного ефекту: навіть за наявності значного обсягу даних і розвинених методів аналізу вони не трансформуються у скоординований управлінський вплив.

Інтеграція оцінювання та контролю також є необхідною умовою узгодження різних часових горизонтів управління. Результати контрольних заходів під час підготовки використовуються для оперативного коригування програм розвитку, а їх узагальнення за триваліший період – для оцінки досягнення цільових спроможностей. Їх спільне застосування повинне дозволити збалансувати оперативне реагування та забезпечити стійкість розвитку, що є критично важливим для системи підготовки.

Крім того, спроба інтегрувати визначені параметри стикається з обмеженнями, пов'язаними зі складністю системи та різною природою її елементів. Тому інтеграція має здійснюватися не шляхом механічного агрегування, а через ієрархічне узагальнення

показників. Такий підхід передбачає їх групування за рівнями відповідно до структури спроможностей, урахування взаємного впливу компонентів і диференціацію їх вагомості залежно від внеску в досягнення цільового результату. Отже, інтеграція оцінювання та контролю передбачає не лише їх організаційне поєднання, а й формування спільної методологічної основи, яка забезпечує узгодженість категорій, показників і часових горизонтів. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного сприйняття підготовки до її цілісного бачення як динамічної системи, в якій знання про стан безпосередньо трансформується у керований розвиток спроможностей.

Обговорення

Отримані результати підтверджують, що сучасні підходи до оцінювання та контролю рівня підготовки Збройних Сил України формувалися переважно як самостійні методичні інструменти, орієнтовані на розв'язання окремих управлінських завдань. Проведений аналіз свідчить, що такі інструменти, як Capability-Based Planning, модель DOTMLPFI, сценарний аналіз, математичне та імітаційне моделювання, процедури Operational Capability Concept Evaluation and Feedback (OCC E&F), Defense Readiness Reporting System (DRRS) та цикл OODA, охоплюють різні часові горизонти й рівні управління, однак їх використання переважно має фрагментарний характер. Саме ця фрагментарність, а не відсутність окремих методичних підходів, є одним із ключових чинників, що знижують ефективність управління розвитком спроможностей Збройних Сил України.

Запропонований у статті підхід відрізняється від більшості існуючих досліджень тим, що розглядає оцінювання та контроль не як окремі функції управління, а як взаємопов'язані елементи єдиного адаптивного циклу розвитку спроможностей. Якщо у працях, присвячених DOTMLPFI, основна увага приділяється структуризації спроможностей, а в роботах щодо DRRS чи OCC E&F – оцінюванню рівня готовності військових формувань, то запропонована концепція забезпечує логічний перехід від визначення поточного стану до формування, реалізації та подальшого контролю управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний зворотний зв'язок між результатами оцінювання, процесом прийняття рішень та контролем їх виконання.

Практична значущість запропонованої моделі полягає також у поєднанні стратегічного, оперативного та тактичного рівнів управління в межах єдиного інформаційного контуру. На відміну від традиційних підходів, де оцінювання здійснюється переважно періодично, а контроль має характер окремих перевірок, інтеграція цих функцій створює передумови для адаптивного управління розвитком спроможностей у режимі безперервного уточнення управлінських рішень. Це особливо актуально в умовах широкомасштабної війни, коли зміни оперативної обстановки відбуваються швидше, ніж завершуються класичні цикли оборонного планування.

Водночас запропонований підхід має низку обмежень. Дослідження має концептуально-аналітичний характер і не містить емпіричної перевірки ефективності запропонованого циклу управління на основі кількісних показників або практичних кейсів його впровадження. Крім того, стаття не визначає методик інтегрального оцінювання різномірних показників розвитку спроможностей, не обґрунтовує принципи визначення їх вагових коефіцієнтів та не пропонує математичного механізму агрегування результатів оцінювання різних рівнів управління. Це залишає відкритими питання кількісної реалізації запропонованої концепції.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення математичного апарату інтегрованого оцінювання розвитку спроможностей із використанням багатокритеріальних методів підтримки прийняття рішень, моделей аналізу ризиків та цифрових технологій оборонного менеджменту. Доцільним також є створення цифрової системи підтримки управління розвитком спроможностей, яка забезпечуватиме автоматизоване накопичення даних, їх багаторівневе узагальнення, моніторинг змін у режимі

реального часу та формування рекомендацій щодо коригування програм розвитку Збройних Сил України. Впровадження таких підходів сприятиме підвищенню адаптивності оборонного планування, прозорості управлінських процесів та ефективності використання ресурсів сектору безпеки і оборони.

Висновки

Для держави, що перебуває в умовах тривалої воєнної загрози, інституціоналізація підходів до оцінювання та контролю розвитку спроможностей є не лише управлінською необхідністю, а й умовою стратегічної стійкості. Використання міжнародного досвіду, зокрема апробованих підходів до інтеграції оцінювання та контролю, сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, а також зниженню впливу недоліків на побудову та функціонування системи управління підготовкою ЗС до оборони держави.

Подальше удосконалення підходів до оцінювання та контролю рівня підготовки ЗС України до оборони держави має бути спрямоване на подолання інерційності управління та зменшення ресурсних дисбалансів, що виникають унаслідок недостатньої узгодженості цих функцій у єдиному управлінському контурі.

Рекомендації

Поєднання підсистем оцінювання та контролю в єдиному управлінському контурі підготовкою ЗС до оборони держави доцільно розглядати як базовий механізм управління розвитком їх спроможностей. Це сприяє адаптивному управлінню підготовкою завдяки своєчасним частковим рішенням, що забезпечує розвиток спроможностей через короткі цикли з регулярним переглядом пріоритетів.

Традиційний цикл управління, що включає планування, підготовку, виконання та оцінювання досягнутих результатів, доцільно доповнити інтегрованим контуром оцінювання та контролю, який забезпечує механізми зворотного зв'язку. Результати оцінювання формують інформаційну основу для коригування параметрів планування та підготовки, тоді як контроль забезпечує перевірку реалізації управлінських рішень і виявлення відхилень у процесі їх виконання. Таким чином, цикл набуває адаптивного характеру де кожен етап уточняється на основі актуальних даних.

Побудова циклу управління розвитком спроможностей на основі оцінювання та контролю передбачає досягнення балансу між обмеженням складності методик та їх практичною застосовністю. Розгляд нових систем і можливостей повинен передбачати єдиний узгоджений контекст та прозорість їх застосування для різних рівнів управління.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Автори заявляють, що використовували ШІ для перевірки правопису та пошуку ресурсів.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 15.04.2026).

2. Galvin T. National Readiness and Military Training: A Textbook for Senior Leaders. 1st ed. Carlisle, PA : U.S. Army War College, 2024. 214 p.
3. Watts S., Rhoades A. L., Linick M. E., Best K. L., Fleming J., Mayberry P. W., Jackson J. C., Ziegler M. D. Rethinking Strategic Readiness: A Framework for a Strategic Readiness Assessment. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2024. 107 p. URL: http://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA2060-1.html (дата звернення: 15.04.2026).
4. Junor L. J. Managing Military Readiness. Strategic Perspectives. No. 23. Washington, DC : Institute for National Strategic Studies, National Defense University Press, 2017. 66 p.
5. Денежкін М. Шляхи вирішення проблемних питань планування розвитку спроможностей військових формувань Збройних Сил України. Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. 2021. № 1 (42). С. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.30748/nitps.2021.42.03>.
6. NATO Defence Planning Process. NATO. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/nato-defence-planning-process> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Машталір В. В., Іващенко А. М., Уварова Т. В. Від всеохоплюючої до комплексної оборони: пошук моделі для України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. 2025. № 3 (86). С. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-3-86/6-16>.
8. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту : монографія / за ред. А. М. Сиротенка. Київ : Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України, 2020. 274 с.
9. Денежкін М., Ткач М. Погляд на оцінювання здатності військових формувань Збройних Сил України виконати поставлені завдання з використанням принципів і правил країн – членів НАТО. Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. 2021. № 3 (44). С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.30748/nitps.2021.44.02>.
10. Рувін О., Денежкін М., Колонюк В., Гаврилюк Н. Проблемні питання методичного забезпечення оборонного планування розвитку Збройних Сил України на основі принципів та правил країн – членів НАТО. Криміналістика і судова експертиза. 2023. Вип. 68. С. 698–715. DOI: <https://doi.org/10.33994/kndise.2023.68.69>.
11. Бодрик Ю. Г. Оборонне планування в сучасних умовах: дослідження корпорації RAND. Наука і оборона. 2019. № 3. С. 51–54. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-8-3-51-54>.
12. Лаврінчук О. В., Заїка Л. А., Новикова О. О., Супруненко О. В. Особливості використання воргеймінгу під час проведення навчальних воєнних ігор. Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України. 2024. № 2 (44). С. 89–97.
13. Казмірчук Р. В., Рижов Є. В., Корольова О. В., Боженко В. І. Світовий досвід та тенденції застосування засобів імітаційного моделювання бойових дій. Військово-технічний збірник. 2009. № 2. С. 63–72. URL: <http://vtz.asv.gov.ua/article/download/176957/176782/390698> (дата звернення: 15.04.2026).
14. Operational Capabilities Concept Evaluation and Feedback (OCC E&F) Programme Handbook. Version 4.0. Brussels : NATO, 2020. 164 p.
15. DoD Instruction 7730.66. Readiness Reporting Guidance for the Defense Readiness Reporting System. Washington, DC : U.S. Department of Defense, 2024. 34 p. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/773066p.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
16. Ревуцький А. В. Цикл прийняття рішень в умовах невизначеності – петля OODA. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2013. № 3 (18). С. 104–108. DOI: [https://doi.org/10.33099/2311-7249/2013-0-3\(18\)-104-108](https://doi.org/10.33099/2311-7249/2013-0-3(18)-104-108).

References

1. President of Ukraine. (2021, March 25). *Decree No. 121/2021 on the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine "On the Military Security Strategy of Ukraine"*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>
2. Galvin, T. (2024). *National readiness and military training: A textbook for senior leaders* (1st ed.). U.S. Army War College.
3. Watts, S., Rhoades, A. L., Linick, M. E., Best, K. L., Fleming, J., Mayberry, P. W., Jackson, J. C., & Ziegler, M. D. (2024). *Rethinking strategic readiness: A framework for a strategic readiness assessment*. RAND Corporation. http://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA2060-1.html
4. Junor, L. J. (2017). *Managing military readiness* (Strategic Perspectives No. 23). Institute for National Strategic Studies, National Defense University Press.
5. Dieniezhkin, M. (2021). Ways to solve problematic issues of capability development planning of military formations of the Armed Forces of Ukraine. *Science and Technology of the Air Force of Ukraine*, 1(42), 28–33. <https://doi.org/10.30748/nitps.2021.42.03>
6. NATO. (n.d.). *NATO Defence Planning Process*. <https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/nato-defence-planning-process>
7. Mashtalir, V. V., Ivashchenko, A. M., & Uvarova, T. V. (2025). From comprehensive to integrated defence: Searching for a model for Ukraine. *Collection of Scientific Works of the Centre for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine*, 3(86), 6–16. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-3-86/6-16>
8. Syrotenko, A. M. (Ed.). (2020). *Defence reform: A systems approach to defence management*. Centre for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine.
9. Dieniezhkin, M., & Tkach, M. (2021). Assessment of the ability of military formations of the Armed Forces of Ukraine to accomplish assigned missions using the principles and rules of NATO member states. *Science and Technology of the Air Force of Ukraine*, 3(44), 18–25. <https://doi.org/10.30748/nitps.2021.44.02>
10. Ruvin, O., Dieniezhkin, M., Koloniuk, V., & Havryliuk, N. (2023). Problematic issues of methodological support for defence planning of the Armed Forces of Ukraine based on the principles and rules of NATO member states. *Criminalistics and Forensic Examination*, 68, 698–715. <https://doi.org/10.33994/kndise.2023.68.69>
11. Bodryk, Y. G. (2019). Defence planning in modern conditions: RAND Corporation research. *Science and Defence*, 3, 51–54. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-8-3-51-54>
12. Lavrinchuk, O. V., Zaika, L. A., Novykova, O. O., & Suprunenko, O. V. (2024). Peculiarities of using wargaming during military training exercises. *Collection of Scientific Works of the National Academy of the National Guard of Ukraine*, 2(44), 89–97.
13. Kazmirchuk, R. V., Ryzhov, Y. V., Korolova, O. V., & Bozhenko, V. I. (2009). World experience and trends in the use of combat simulation systems. *Military Technical Collection*, 2, 63–72. <http://vtz.asv.gov.ua/article/download/176957/176782/390698>
14. NATO. (2020). *Operational Capabilities Concept Evaluation and Feedback (OCC E&F) Programme handbook* (Version 4.0).
15. U.S. Department of Defense. (2024). *DoD Instruction 7730.66: Readiness reporting guidance for the Defense Readiness Reporting System*. <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/773066p.pdf>
16. Revutskyi, A. V. (2013). Decision-making cycle under uncertainty: The OODA loop. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*, 3(18), 104–108. [https://doi.org/10.33099/2311-7249/2013-0-3\(18\)-104-108](https://doi.org/10.33099/2311-7249/2013-0-3(18)-104-108)



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.