

Ідентифікація особливостей управління оборонними ресурсами окремих країн світу для удосконалення аналогічного процесу в Україні

Identifying the peculiarities of the management of defense resources of individual countries of the world in order to improve a similar process in Ukraine

Євгеній Косарецький * A

* **Corresponding author:** доктор філософії, провідний науковий співробітник, e-mail: geka090582@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9601-8544

Руслан Бойко A

к.тех.н., старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник, e-mail: boyko1975@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7240-4299

Анатолій Лойшин B

доктор філософії, старший інспектор, e-mail: aloishyn@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2769-9336

Наталія Захарченко C

д.економ.н., доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, e-mail: nvzakharченко777@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9895-531X

Yevhenii Kosaretskyi * A

* **Corresponding author:** PhD, senior researcher, e-mail: geka090582@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9601-8544

Ruslan Boiko A

Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher, e-mail: boyko1975@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7240-4299

Anatolii Loishyn B

PhD, senior inspector, e-mail: aloishyn@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2769-9336

Natalia Zakharchenko C

Dr of Economic Sciences, Associate Professor, e-mail: nvzakharченко777@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9895-531X

^A Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

^B Головна інспекція Міністерства оборони України, м. Київ, Україна

^C Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

^A National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^B General Inspectorate of the Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^C Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine

Received: March 25, 2023 | **Revised:** April 11, 2023 | **Accepted:** April 30, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.2.6

Мета роботи: аналіз системи управління оборонними ресурсами окремих країн світу для ідентифікації кращих практик, які можуть бути використані для удосконалення предметного процесу в Силах оборони України.

Метод дослідження: основними методами дослідження є методи: аналізу, порівняння, синтезу та узагальнення.

Результати дослідження: ідентифіковано кращі практики окремих країн світу, які можуть бути використані для удосконалення процесу з управління оборонними ресурсами в Силах оборони України.

Теоретична цінність дослідження: доповнено теоретичну базу для подальшого удосконалення механізмів управління оборонними ресурсами в Силах оборони України.

Тип статті: описовий та аналітичний.

Purpose: analysis of the defense resource management system of individual countries of the world in order to identify best practices that can be used to improve the subject process in the Armed Forces of Ukraine.

Method: the main methods of research are the methods of analysis, comparison, synthesis and generalization.

Findings: the best practices of individual countries of the world have been identified, which can be used to improve the defense resource management process in the Defense Forces of Ukraine.

Theoretical implications: added the theoretical basis for further improvement of defense resource management mechanisms in the Defense Forces of Ukraine.

Paper type descriptive and analytical.

Ключові слова: аналіз, оборонні ресурси, управління, планування, розподіл, забезпечення.

Key words: analysis, defense resources, management, planning, distribution, provision.

1. Вступ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України актуалізувала питання модернізації системи національної оборони і прискореного розвитку Збройних Сил України враховуючи як національні інтереси, так і найкращі досягнення армій світу. Відсіч збройної агресії зумовила залучення колосального обсягу ресурсів: людського потенціалу, озброєння і військової техніки (ОВТ), паливно-мастильних матеріалів та ін. Прийнято вважати, що

військова міць держави визначається кількістю танків, літаків та інших сучасних засобів озброєння і ураження.

Однак, існує і інший підхід щодо оцінки потенціалу війська – це рівень підготовки мотивованого особового складу, який працює на цих зразках ОВТ та ефективність заходів, які направлені на забезпечення військ усім необхідним.

Відомо, що сьогодні конкурують вже не стільки активи, як моделі управління. Сучасна модель управління, що здатна вчасно реагувати на загрози, швидко адаптуватися до змін в обстановці, бути захищеною та надавати оптимальні варіанти рішень є ключем до перемоги.

Нажаль, Україна не здатна забезпечувати власні сили оборони відповідно до визначеної ними потреби, з огляду на фактичні спроможності вітчизняної економіки. Відсіч російської збройної агресії, воєнно-економічний потенціал якої вразі більший за український, зумовлює пошук додаткових джерел ресурсного забезпечення для підтримки адекватного протистояння ворогові. Таким важливим додатковим джерелом ресурсів є матеріальна та фінансова допомога, що надходить від країн-партнерів. Міжнародна допомога Україні складається із різної номенклатури військових предметів від ОВТ, ракет і боєприпасів, засобів індивідуального захисту, медикаментів, інших матеріалів та обладнання до запровадження навчальних програм для персоналу.

При цьому, у процесі тісної взаємодії з країнами-партнерами та враховуючи взятий курс Україною на євроатлантичну інтеграцію, виникає адекватне питання врахування найкращих практик (бізнес-практик) у сфері управління оборонними ресурсами. Основна вимога щодо удосконалення процесу управління оборонними ресурсами полягає в отриманні цілісної картини її готовності до безперебійного функціонування та інформованості керівництва у будь-який час. Результати проведеної роботи повинні сприяти підвищенню ефективності планування, розподілу та своєчасного раціонального (оптимального) використання обмежених оборонних ресурсів.

2. Теоретичні основи дослідження

Окремі питання теоретичного, практичного та методичного напрямку із вивченням зазначеного питання розглянуто у таких працях [1–6]. Відомо, що перевага у тривалому конфлікті між країнами, насамперед, залежить від належного рівня забезпечення потреб сил оборони. Практика показує, що недостатньо розвинута, нескоординована, непрогнозована система управління оборонними ресурсами призводила до втрати військами (силами) територій, особового складу, ОВТ, тощо [7]. Враховуючи обмеженість ресурсів України, спрямованих на відсіч збройної агресії, виникає актуальне завдання щодо пошуку та реалізації найбільш ефективних практичних способів задоволення потреб оборони та мінімізації необхідного часу щодо їх впровадження.

3. Постановка проблеми

Досвід відсічі повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації Силами оборони України показав, що існуючий підхід до всебічного забезпечення військ (сил) в ході проведення операцій не завжди сприяє ефективному освоєнню виділених ресурсів. Крім того, в умовах швидкої зміни обстановки у районах ведення бойових дій у зоні підвищеної вразливості можуть знаходитися підрозділи забезпечення, центри зберігання ресурсів. При цьому, їх здатність до виконання покладених завдань в умовах ворожого впливу напряму залежить від злагодженості та ефективності функціонування усієї системи управління оборонними ресурсами. Будь-яка армія вважається сучасною і здатною на адекватну протидію ворогу та швидке реагування і мобільність у процесі розподілу ресурсів, якщо вона активно впроваджує передові технології (найкращі практики) у власну систему забезпечення військ.

Тому існує нагальна потреба щодо удосконалення існуючого процесу управління оборонними ресурсами з урахуванням принципів сучасної автоматизації, інтеграції ресурсів, міжвидової і міжвідомчої сумісності з використанням зарубіжного досвіду.

З огляду на викладене, метою дослідження є аналіз системи управління оборонними ресурсами окремих країн світу для ідентифікації найкращих практик, які можуть бути використані для удосконалення предметного процесу в Силах оборони України.

4. Результати

Основною метою управління оборонними ресурсами є забезпечення їх оптимального планування та використання для досягнення поставлених завдань щодо розвитку складових сил оборони для забезпечення достатнього рівня обороноздатності держави в умовах обстановки, що складається навколо та всередині України [8].

Процес оптимізації та реорганізації системи управління оборонними ресурсами України вимагає обґрунтування та впровадження найефективніших засобів (інструментів) забезпечення сил оборони, що втілено в практику провідних країн світу.

Для реалізації мети дослідження, пропонується розглянути особливості організації та функціонування системи управління оборонними ресурсами окремих країн.

Досвід Турецької республіки. Організація та функціонування системи управління оборонними ресурсами Турецької республіки проводиться за участю Виконавчого комітету оборонної промисловості, що функціонує під керівництвом президента Туреччини і складається з постійних та непостійних учасників. Станом на грудень 2021 року до його постійного складу входять Президент Р. Т. Ердоган, віце-президент Ф. Октай, міністр фінансів та казначейства Н. Небатті, міністр національної оборони Х. Акар, міністр внутрішніх справ С. Соулу, начальник Генерального штабу ЗС армійський генерал Я. Гюлер, голова директорату оборонної промисловості І. Демір [9]. Комітет виробляє загальну стратегію у сфері оборонної промисловості, проектує та координує діяльність підприємств оборонно-промислового комплексу (ОПК) щодо забезпечення потреб власних збройних сил необхідним озброєнням, визначає порядок ціноутворення і потреб щодо експорту – імпорту ОВТ. У Турецькій республіці за визначення потреби відповідає командування видів збройних сил. Водночас Генеральний штаб відповідає за оцінку необхідності постачання відповідного озброєння і військової техніки. Міністерство національної оборони Туреччини разом із Департаментом оборонної промисловості постійно проводять аналіз стану та можливостей оборонно-промислового комплексу [10].

Крім того, Департамент оборонної промисловості є юридично незалежним суб'єктом із власним бюджетом, який відповідає за:

- 1) здійснення науково-дослідних, дослідно-конструкторських програм;
- 2) розроблення і контроль програм виробництва ОВТ в країні;
- 3) проведення процедур закупівель ОВТ;
- 4) визначення фінансових джерел виконання рішення Виконавчого комітету оборонної промисловості;
- 5) надання державних гарантій та ідентифікацію ризиків, визначення особливостей фінансування і терміни виконання оборонних проектів;
- 6) здійснення контролю у випадку залучення до реалізації державного замовлення приватних компаній та іноземних партнерів.

Вплив на прийняття рішення щодо напрямів військово-технічного співробітництва з іноземними державами, особливо у сфері використання коштів та фінансової підтримки здійснює **Фонд підтримки оборонної промисловості**, який **об'єднує всі державні та приватні підприємства**, функціонуючі в оборонно-промисловому комплексі. Фонд сприяє

інвестуванню в оборонну промисловість та забезпечує фінансову підтримку у виході національної оборонної продукції на зовнішні ринки. **Основними джерелами надходжень до фонду є:** податок на алкогольні напої, тютюнові вироби, відрахування від податку на прибуток, корпоративний податок, а також фінансові надходження від сплати податку із реалізації різних типів лотерей, продажу пального тощо [9]. Станом на грудень 2022 року Фонд підтримки оборонної промисловості знаходиться під контролем спеціальної комісії з оборонної промисловості та **забезпечений підтримкою Національного банку Туреччини.**

В Україні в розпорядженні Кабінету Міністрів знаходяться державні ресурси всіх видів (кошти державного бюджету, природні, людські, інформаційні, матеріально-технічні тощо) і він **здійснює їх розподіл і виділення** згідно з потребами оборони у відповідності до вимог законодавства. До повноважень у “сфері національної безпеки та оборони” встановлено, що Кабінет Міністрів України “здійснює заходи щодо забезпечення боєздатності Збройних Сил України” та “вживає заходів щодо забезпечення обороноздатності України, оснащення Збройних Сил України” (ст. 2, п.7 Закону України “Про Кабінет Міністрів України”).

Враховуючи практику неповного освоєння фінансового ресурсу протягом року та його акумулювання на рахунках Міноборони наприкінці бюджетного періоду, що у свою чергу зумовлює високий ризик повернення невикористаного фінансового ресурсу до бюджету, пропонується врахувати позитивний досвід створення зазначеного Фонду. Це можна реалізувати шляхом перспективного дослідження доцільності функціонування типової організації в Україні з урахуванням національних економічних особливостей. До керівництва Фонду можливо залучити представників Ради національної безпеки і оборони (РНБО) України. Варто наголосити, що РНБО **визначає виділення ресурсів** необхідних для забезпечення оборони держави та Збройних Сил України, інших складових сил оборони відповідно до Закону України “Про Раду Національної безпеки та оборони”.

Досвід Румунії. Система організації та функціонування управління оборонними ресурсами Румунії передбачає використання елементів проєктного менеджменту актуальних проєктів з урахуванням змін, які відбулись у безпековому середовищі. Особливістю управління оборонними ресурсами ЗС Румунії є оптимізація процесу планування, розподілу та використання ресурсів для міністерства національної оборони за сучасним, інтегрованим та багаторічним підходом [9].

Складовими інтегрованого управління оборонними ресурсами Румунії є управління:

- людським капіталом;
- фінансовими ресурсами;
- матеріальними ресурсами, включаючи управління закупівлями для оборони;
- науково-дослідною розробкою та інноваційною системою;
- оборонною інфраструктурою;
- інформаційними ресурсами.

Варто звернути увагу на впровадження Міністерством національної оборони Румунії інтегрованої системи управління закупівлями, яке націлене на ефективне використання державних коштів та може використовуватись як інструмент узгодження політики оборонних закупівель з оборонним плануванням та ресурсами. Оборонне планування ЗС Румунії направлено на створення, розвиток і підтримку спроможностей військ. Комплексне управління оборонними ресурсами досягається шляхом підтримання активного зв'язку з іншими структурами національної оборонної системи, громадського порядку та національної безпеки.

Тенденції щодо технологічної еволюції на світовому рівні вимагають виявлення можливостей науково-дослідних інститутів, здатних забезпечити якнайвищу стійкість румунської армії, враховуючи важливість технологічної складової в сучасній війні. З цієї точки зору основні напрями досліджень спрямовано на:

- створення системи для регулярного інформування осіб, що приймають рішення про нові та проривні технології, які можуть забезпечити кардинальну зміну майбутніх спроможностей: штучного інтелекту, квантових технологій, мегаданих, прямої енергетичної зброї, синтетичної біології, сучасних матеріалів тощо;

- виявлення нових видів загроз національній безпеці та матеріалізація їх у програмних документах з розвитку технологій на рівні міністерства оборони та оборонної промисловості;

- розробку стратегії використання штучного інтелекту в міністерстві національної оборони Румунії;

- виявлення та розробку технологічних контрзаходів для діючих та майбутніх систем озброєнь.

Враховуючи вищевказане, для досягнення цілей оптимального управління оборонними ресурсами Силами оборони України необхідно розглянути досвід Румунії щодо впровадження інтегрованого управління оборонними ресурсами.

Досвід Ізраїлю. Найвищим органом прийняття рішень на національному рівні з питань безпеки є Кабінет міністрів Ізраїлю. Міністерство оборони несе відповідальність за довгострокову оборонну політику і стратегічне планування, яке визначається спеціальним міністерським Комітетом у справах оборони, а також за розробку і закупівлю озброєння та військової техніки. Міністерство оборони має найбільший у державі відомчий бюджет.

Оскільки, армія оборони Ізраїлю повинна завжди мати якісну перевагу над ймовірним противником, то це відбувається за рахунок [11,12]:

1) прийняття на озброєння найсучаснішої військової техніки;

2) впровадження більш досконалої системи управління;

3) підтримки ефективного механізму мобілізації та високого рівня підготовки особового складу (у тому числі й резерву).

При цьому, "критично важливі" види озброєння та військової техніки, елементи автоматизованого управління та систем зв'язку **повинні вироблятися підприємствами ізраїльського оборонно-промислового комплексу**. У разі придбання зразків озброєння та військової техніки за кордоном, ОПК Ізраїлю має забезпечувати його повне обслуговування та ремонт будь-якої складності.

Разом з тим, при веденні сучасних бойових дій проблемою стає є застосування величезної кількості матеріальних ресурсів та значні відстані їх переміщення. При цьому, командування штабів повинно мати оперативну інформацію щодо поточної наявності ресурсів або їх гостру потребу у підрозділах.

Вирішення цієї проблеми можливо завдяки повної автоматизації відслідковування процесів переміщення і реєстрації вантажів в ході бойових дій. Завданням такої системи є отримання наочної і своєчасної інформації щодо матеріально-технічного стану забезпечення кожної військової частини, що включає в себе данні щодо наявності в неї необхідних запасів матеріальних засобів, проведення ремонтно-відновлювальних робіт, даних про втрати і евакуацію поранених військовослужбовців. Визначені дані необхідно отримувати в режимі реального часу від окремого підрозділу до Генерального штабу. Сучасні комп'ютерні технології дозволяють вирішити ці задачі.

В армії оборони Ізраїлю забезпечується високий рівень її боєздатності за рахунок впровадження **принципу автоматизованого тилового і логістичного забезпечення** діяльності [11]. Автоматизоване тилове і логістичне забезпечення армії оборони Ізраїлю засновано на електронній системі контролю за матеріальними потоками "TAV", яка дозволяє отримувати повну оперативну інформацію з високим ступенем точності про всі матеріальні ресурси, що використовуються для забезпечення військових споживачів: маршрут їхнього руху, час проходження контрольних точок, терміни прибуття в місце призначення, а також інші контрольні та часові параметри. Кожен елемент матеріальних ресурсів містить електронну

карту. На маршрутах руху матеріальних потоків встановлюються "ворота електронного контролю", при проходженні яких автоматично зчитується інформація з електронних карт колон і конвоїв. Потім інформація по телекомунікаційних каналах передається в центри контролю різних рівнів для прийняття оперативних рішень.

До прикладів використання сучасних технологій додатково слід віднести використання мікрочіпів RFID для безконтактної радіочастотної ідентифікації військових вантажів. Перевага використання мікрочіпів RFID полягає у забезпеченні великої відстані зчитування інформації; значному обсязі зберігання даних, підтримки читання декількох міток, зчитуванні даних мітки при будь-якому її розташуванні, стійкості до впливу навколишнього середовища, багатоцільовому використанні, високому ступені безпеки.

Таким чином, впровадження досвіду електронного контролю матеріальних потоків в сфері тилового забезпечення армії оборони Ізраїлю є актуальною вимогою часу для управління оборонними ресурсами Сил оборони України.

Досвід Республіки Польща. У Польщі сутність управління оборонними ресурсами військ полягає у підготовці матеріального, технічного, медичного і транспортного потенціалу, а також забезпеченні можливостей раціонального використання цих потенціалів (при одночасному широкому використанні місцевої логістичної інфраструктури) з метою створення умов для результативного проведення операцій різного виду [9,10,13,14]. Управління оборонними ресурсами реалізується при використанні військового і цивільного потенціалу країни.

Реалізація процесу управління оборонними ресурсами здійснюється шляхом:

1) підготовки і утримання органів, підрозділів і обладнання в готовності до застосування;

2) аналізу і оцінювання актуального стану логістичних сил і засобів;

3) розроблення концепції управління оборонними ресурсами;

4) накопичення необхідних запасів бойових і матеріальних засобів;

5) здійснення заходів із планового поточного поповнення ОВТ.

Процес планування оборонними ресурсами розпочинається в момент ухвалення (затвердження) командиром бойового завдання. Підставою для планування є початкова концепція управління оборонними ресурсами (логістичного забезпечення) операції, яка розробляється начальником логістики враховуючи:

1) зміст бойового завдання;

2) замисел (задум) командира;

3) район логістичного забезпечення;

4) поточну інформацію щодо актуальної операційно-тактичної та логістичної обстановки;

5) операційних прогнозів у напрямках: постачальницьких потреб, санітарних (безповоротних) втрат і втрат ОВТ, ступеня руйнувань інфраструктури і т. п.

Організація управління оборонними ресурсами охоплює:

1) підготовку логістичних підрозділів та обладнання до безперервної реалізації поставок і надання послуг військам;

2) операційне групування логістичних підрозділів та обладнання відповідно до поточної бойової обстановки і логістичних потреб військ, що забезпечуються;

3) безпечне розміщення (маскування) логістичних підрозділів та обладнання на місцевості з точки зору можливості оборони і прикриття від несподіваного нападу противника і спеціальних груп, а також можливої швидкої евакуації із попереднім визначенням місць перебазування.

4) підготовку і утримання комунікаційної мережі в зоні дій військ під час реалізації операційних перевезень, постачання і евакуації.

Важливою функцією під час управління оборонними ресурсами та організацією взаємодії між підрозділами є розробка уніфікованих нормативно-правових документів. Крім того, обов'язок контролювання реалізації поставок і надання послуг відповідними логістичними підрозділами є статутним правом всіх начальників. Контроль результативності логістичного забезпечення реалізується через складання щоденних донесень про логістичну ситуацію, а також через поточний службовий нагляд за перебігом відповідних процесів.

У період кризи і підготовки держави до війни настає інтенсивне поповнення запасів до встановлених норм. Утримувані запаси постачання, попередньо створені для реалізації планових поточних завдань мирного часу повинні бути розраховані на швидкий перехід до забезпечення військ у загрозовий період. Додатково, можуть бути накопичені понаднормові запаси, особливо ОБТ, в районах імовірного наступу противника. Розміщені запаси повинні забезпечити неперервність і надійність забезпечення військ у ході безпосереднього ведення бойових дій у визначений період, при закладених середньодобових нормах споживання. Норми споживання боєприпасів і пально-мастильних матеріалів можуть бути додатково скореговані через зміну оперативної і бойової обстановки, а також зміни прогнозованих бойових втрат [14].

Досвід Республіки Хорватія. Управління оборонними ресурсами Збройних Сил Хорватії здійснюється через службу управління проектами (далі-служба). Служба координує проектну діяльність, керує обсягом постачання, вартістю, якістю та людським капіталом, обміном інформацією, ризиками та закупівлями. Крім того, служба виконує завдання у взаємодії з іншими заінтересованими підрозділами з управління матеріальних ресурсів, що пов'язані з розвитком системи управління в цілому та використанням структурних та інвестиційних фондів Європейського Союзу у сфері озброєнь, технологій, досліджень та розробок. Служба готує аналітичні доповіді та звіти щодо реалізації проектів для потреб органу, відповідального за нагляд, контроль та прийняття рішень. Служба управління проектами виконує завдання щодо проектів, які фінансуються з фондів Європейського Союзу та НАТО.

Розвинуті країни приділяють особливу увагу програмним, апаратним та сенсорним рішенням, які дають змогу скоротити цикл бойового управління, ресурсне забезпечення військ, надати командирам різного рівня та підрозділам на полі бою можливості перебувати у стані "ситуаційної обізнаності". У цьому сенсі особливого значення для армії набувають якісні перетворення на базі IT-ініціатив та рішень, які за своїм змістом відповідають вимогам сучасних та майбутніх бойових дій. Автоматизація процесів управління оборонними ресурсами Міністерства оборони Республіки Хорватія здійснюється за допомогою моделі управління оборонними ресурсами – *Defense Resources Management model* – модель DRMM). Комп'ютерна модель DRMM поєднує в єдиному модулі дані по бойовим спроможностям збройних сил і дані по витратах на їх утримання. Модель DRMM відображає графічні та табличні данні за багаторічний період. Це дає змогу спрогнозувати та порівняти різні варіанти побудови збройних сил і визначити серед них оптимальний. Інформація, що надається моделлю, надає підтримку керівництву оборонного відомства в прийнятті обґрунтованого рішення.

5. Висновки

1. В Україні процес розробки бюджету має лише трьохрічний горизонт планування (поточний та два наступні роки). За умови позитивного наукового обґрунтування необхідності впровадження у вітчизняний процес управління оборонними ресурсами заходів за досвідом Турецької Республіки щодо створення в Україні аналогу Фонду підтримки оборонної промисловості сил оборони в перспективі дасть змогу розробити довгострокові плани щодо безперервного виробництва продукції оборонного призначення, планування інвестицій,

модернізації обладнання. Зазначене сприятиме розробці стратегії розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу, яка узгоджуватиметься із загальнодержавною військово-промисловою політикою та визначатиме довгостроковий розподіл фінансового ресурсу за пріоритетними напрямками.

2. Одним із джерел забезпечення потреб сил оборони є волонтерська допомога як потужне соціальне явище та ефективний спосіб відносно негайного вирішення складних проблем забезпечення. Волонтерський рух частково може приймати на себе повноваження державних соціальних установ. Пропонується, об'єднати потужні волонтерські організації та фонди в єдину асоціацію з можливістю приймати рішення щодо негайного вирішення нагальних проблем. Введення представників волонтерського руху до певних органів, що мають відношення до управління оборонними ресурсами додатково забезпечуватиме реалізацію функції цивільного контролю та певним чином виступатиме гарантом забезпечення публічних суспільних інтересів у цій сфері. Демократичний цивільний контроль в провідних країнах забезпечується широкою участю різними державними органами – парламентами, парламентськими комітетами, а також представниками з інших міністерств, асоціаціями, професійними спільнотами, громадськими та експертними організаціями. Слід зазначити, що така система контролю за кордоном активно стимулюється урядами.

3. Для досягнення цілей оптимального управління оборонними ресурсами необхідно врахувати досвід Румунії щодо залучення підрозділів науково-дослідних розробок Міністерства національної оборони та економічних операторів оборонної промисловості до державно-приватного партнерства. Комплексне управління оборонними ресурсами сил оборони вимагає постійного підвищення ефективності цих структур шляхом прийняття відповідних критеріїв та операційних концепцій організацій: мобільність, здатність до розгортання та підтримки на театрі воєнних дій, вогнева міць, точність, час реакції, рівень сумісності (технічної, оперативної, інфраструктурної) тощо. Критерії ефективності, у свою чергу, підлягатимуть процесу постійного оновлення до задоволення вимог ведення сучасних бойових дій. Інтегроване управління оборонними ресурсами має здійснюватися за напрямом основних програм, відповідати сучасним технологіям, задовольняти потреби сил оборони та забезпечувати неперервність і надійність підкріплення військ у динаміці ведення бойових дій. Впровадження досвіду ЗС Румунії щодо інтеграції управління ресурсами для досягнення необхідних спроможностей військового формування виконати поставлені бойові завдання дозволить: обрати більш точний метод визначення потреби в ресурсах на основі фаз життєвого циклу спроможностей або на основі вартості заходів щодо кількісно-якісних змін елементів складу (бойових формувань, формувань оперативного (бойового), логістичного (тилового, технічного), медичного забезпечення, постачання ресурсів, структурних підрозділів управління (воєнно-політичного, адміністративного, безпосереднього управління військами (силами)); обрати такий варіант розподілу ресурсів, який передбачатиме включення до програм і планів усього спектру заходів, що можуть бути забезпечені ресурсами.

4. Досвід електронного контролю матеріальних потоків у сфері тилового забезпечення армії оборони Ізраїлю є однією з найкращих практик у предметній сфері і є першочерговою вимогою сьогодення для ефективного управління оборонними ресурсами Сил оборони України. Цей приклад актуальний не тільки у сфері оперативної доставки ресурсів в зону бойових дій, але й в частині прозорого обліку, збереження військового майна, мінімізації ризиків його втрати. Впровадження електронних засобів контролю матеріальних потоків в силах оборони дасть змогу зробити військові поставки прозорими для спеціальних контролюючих органів, що безумовно підвищить відповідальність у сфері збереження і раціонального використання майна, дозволить оперативніше приймати обґрунтовані рішення.

5. Управління оборонними ресурсами Збройних Сил республіки Польща є функцією,

яка реалізується органами управління, логістичними підрозділами і обладнанням на задоволення потреб військ та виражається у реалізації матеріального забезпечення (постачання), медичного, технічного, транспортного забезпечення і експлуатації інфраструктури.

6. Досвід Хорватії вартий уваги в частині автоматизації процесів управління оборонними ресурсами Сил оборони України. Досвід сучасних конфліктів показує, що в перспективі будуть переважати сумісні дії підрозділів, які підпорядковані різним відомствам. Застосування об'єднаної логістичної інформаційної системи, що поєднується з логістичних підсистем підрозділів сил оборони дозволить пришвидшити логістичну діяльність, оперативніше приймати обґрунтовані рішення та стане визначальним фактором успіху в процесі планування, програмування та бюджетування в цілому. Адже відомо, що час й інформація – це нематеріальні активи нарощування бойового потенціалу війська. У підсумку переможе той, хто має більше інформації, швидше її обробляє, швидше приймає рішення і завдає свій удар в найбільш вразливе місце ворога. Адекватна відповідь України на повномасштабну агресію з боку російської федерації – пришвидшити впровадження інформаційних технологій в процес управління оборонними ресурсами, брати за основу закордонні позитивні рішення, узгоджуючи їх з особливостями аналогічних процесів в Україні.

6. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

7. Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Семененко, О., Онофрійчук, П., Чернишова, І., Остапеч, О., Мотрунич, І., & Романченко, О. (2021). Методологічні основи управління оборонними ресурсами в Збройних силах України. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 11(5), 98-110. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.10>
2. Денежкін М. М. Управління оборонними ресурсами: методичний підхід до визначення потреби в ресурсах на розвиток Збройних Сил у ході оборонного планування. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2018. № 1 (30). С. 123–129.
3. Денежкін М. М. Проблемні питання переходу до планування розвитку спроможностей військових формувань Збройних Сил України та шляхи їх вирішення. *Збірник*

References

1. Semenenko, O., Onofriichuk, P., Chernyshova, I., Ostapets, O., Motrunych, I., Romanchenko, O. (2021). Methodological fundamentals of defense resources management in the armed forces of Ukraine. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 11(5), 98-110. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.10>
2. Dyenyehkin, M. M. (2018). Upravlinnya oboronnyumu resursamy: metodychnyy pidkhid do vyznachennya potreb u resursakh na rozvytok Zbroynykh Syl u khodi oboronnoho planuvannya [Defense resource management: a methodical approach to determining the need for resources for the development of the Armed Forces in the course of defense planning]. *Nauka i tekhnika Povitryanykh Syl Zbroynykh Syl Ukrayiny*. № 1 (30). S. 123–129.

- матеріалів науково-практичної конференції. *Розвиток законодавства України у сфері оборони: проблеми адаптації до стандартів НАТО та шляхи їх вирішення* 23.04.202, м. Київ. С. 89–93.
4. Абрамов М. В., Абрамов А. П. (2021). Оцінювання ефективності управління фінансовими оборонними ресурсами на стратегічному рівні. *Sciences of Europe*. № 73. С. 36–41.
 5. Саганюк Ф.Д., Устименко О.В. Оборонний менеджмент: управління ризиками: монографія. Київ: Видавничий дім "АртЕк", 2022. 324 с.
 6. Оборонний менеджмент: управління процесами: монографія / Ф. В. Саганюк, О. В. Устименко, Ю. М. Мудрак, В. І. Павленко; за заг. ред. О. Устименко. Київ: Видавничий дім "АртЕк", 2021. 324 с.
 7. Дачковський В.О., Сампір О.М. (2019). Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2019.– №2(35). – С. 87-92.
 8. Управління оборонними ресурсами: Доктрина, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України 13.11 2020 року, ВКР 8-00(03).01, Київ, 2020. – 29 с.
 9. Досвід країн світу (НАТО та ЄС) відносно організації та функціонування систем управління оборонними ресурсами з використанням проектного менеджменту: звіт про виконання оперативного завдання, Воєнна академія імені Євгенія Березняка, Київ, 2022. – 73 с.
 10. Підсумковий звіт огляду системи оборонного менеджменту Міністерства оборони України за програмою PROTECT, Київ, 2021. – 802 с.
 11. Гбур З.В. Принципи роботи армії оборони Ізраїлю та їх імплементація в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. №7, 2021 р.
 3. Dyenyeshkin, M. M. Problemni pytannya perekhodu do planuvannya rozvytku spryyatlyvosti viys'kovykh formuvan' Zbroynykh Syl Ukrayiny ta shlyakhy yikh vyrishennya. *Zbirnyk materialiv naukovopraktychnoyi konferentsiyi Rozvytok zakonodavstva Ukrayiny u sferi obrony: problemy adaptatsiyi do standartiv NATO ta shlyakhy yikh vyrishennya* 23.04.202, m. Kyiv. S. 89–93.
 4. Abramov, M. V., Abramov, A. P. (2021). Otsinyuvannya efektyvnosti upravlinnya finansovymy oboronnyymy resursamy na stratehichnomu rivni. *nauk Yevropy*. №73. 36–41.
 5. Sahanyuk, F.D., Ustymenko, O.V. Oboronnyy menedzhment: upravlinnya ryzykamy: monohrafiya. Kyiv: "ArtEk", 2022. 324.
 6. Oboronnyy menedzhment : upravlinnya protsesamy : monohrafiya / F.V. Sahanyuk, O. V. Ustymenko, Yu. M. Mudrak, V. I. Pavlenko; za zah. red. O. Ustymenko. Kyiv: "ArtEk", 2021. 324.
 7. Dachkovs'kyi, V. O., Sampir, O. M. (2019). Alhorytm funktsionuvannya systemy lohystychnoho zabezpechennya. *Suchasni informatsiyini tekhnolohiyi u sferi bezpeky ta obrony*. 2019. №2(35). 87–92.
 8. Upravlinnya oboronnyymy resursamy Doktryna, zatverdzhena Holovno-komanduvachem Zbroynykh Syl Ukrayiny 13.11.2020 roku, VKP 8-00(03).01, Kyiv, 2020. 29.
 9. Dosvid krayin svitu (NATO ta YES) efektyvnymy orhanizatsiyamy ta funktsionuvanniam systemy upravlinnya oboronnyymy resursamy z vykorystanniam proyektnoho menedzhmentu: zvit pro vykonannya operatyvnoho zavdannya, Viys'kova akademiya imeni Yevheniya Bereznyaka, Kyiv, 2022. 73 s.
 10. Pidsumkovyy zvit ohlyadu systemy oboronnoho menedzhmentu Ministerstva obrony Ukrayiny za prohramoyu PROTECT, Kyiv, 2021. 802 s.
 11. Hbur, Z. V. (2021). Pryntsypy roboty armiyi obrony Izrayilyu ta yikh

12. Шибалкіна Ю. Деякі уроки Ізраїлю для України. Звіт, URL : <https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2020/01/report-on-israel-revised-2016-02-14-this-on.pdf>.
13. Bartosiewicz, S., Górski P. Spojrzenie na logistykę w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Bielska-Biała, 2005.
14. Ficoń, K. Logistyka operacyjna. Belstudio. – Warszawa, 2004. – 242 s.
- implementatsiya v Ukraini. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. №7.
12. Shybalkina, Yu. Deyaki uroky Izrayilyu dlya Ukrainy. Zvit, rezhym dostupu: Available from : <https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2020/01/report-on-israel-revised-2016-02-14-this-on.pdf>
13. Bartosiewicz S., Górski P. Spojrzenie na logistykę w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Byel's'ka-Byala, 2005.
14. Ficoń K. Logistyka operacyjna. Belstudiya. Varshava, 2004. 242 s.