

Методика обґрунтування вибору раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України

Methodology for substantiating the choice of a rational version of the structure of the defense resource management system of the security and defense sector of Ukraine

Леся Скуріневська

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

Lesia Skurinevska

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

[^] Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

[^] National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: August 4, 2023 | Revised: August 18, 2023 | Accepted: August 31, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.4.15

Мета роботи: полягає у розробленні методики обґрунтування вибору раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України в мирний час та особливий період.

Метод дослідження: основними методами досліджень є методи аналізу та синтезу, математичної статистики, індукції та дедукції, експертний метод на основі парних порівнянь, а також методи формалізації та абстрагування.

Результати дослідження: основними результатами досліджень за тематикою статті є: результати аналізу існуючих іноземних та вітчизняних публікацій та досліджень за тематикою оцінювання варіантів системи управління оборонними ресурсами; результати формулювання завдань та функцій системи управління оборонними ресурсами; методика обґрунтування вибору раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України; перспективи подальшого удосконалення систем управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту в Україні.

Теоретична цінність дослідження: теоретична цінність результатів статті полягає у визначенні загального порядку (структурно-логічної схеми) оцінювання альтернативних варіантів системи управління оборонними ресурсами з метою вибору раціонального із них.

Тип статті: методичний, практичний, розрахунково-аналітичний.

Ключові слова: безпека, ресурси, планування.

Purpose: The purpose of the article is to develop a methodology for justifying the choice of a rational version of the structure of the defense resource management system of the security and defense sector of Ukraine in peacetime and a special period.

Method: the main methods of research are the methods of analysis and synthesis, mathematical statistics, induction and deduction, the expert method based on pairwise comparisons, as well as the methods of formalization and abstraction.

Findings: the main results of research on the topic of the article are: the results of the analysis of existing foreign and domestic publications and research on the topic of evaluating variants of the defense resource management system; the results of the formulation of tasks and functions of the defense resource management system; the method of substantiating the choice of a rational version of the structure of the defense resources management system of the security and defense sector of Ukraine; prospects for further improvement of defense resource management systems and defense management in Ukraine.

Theoretical implications: the theoretical value of the results of the article consists in determining the general order (structural-logical scheme) of evaluating alternative variants of the defense resource management system in order to choose a rational one among them.

Paper type: methodical, practical, computational and analytical.

Key words: security, resources, planning.

1. Вступ

В умовах постійних змін геополітичної обстановки та загроз, що постають перед суверенітетом та безпекою України, вибір належної структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони є достатньо важливим завданням сьогодення. Ефективна оборона та забезпечення національної безпеки потребує ретельного обґрунтування кожного кроку під час формування цієї системи. У процесі визначення раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами (СУОР) сектору безпеки та оборони України, слід керуватися рядом ключових принципів та методик, що враховують найважливіші аспекти кожного із етапів вирішення такого завдання (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові принципів та методики визначення раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України

| № з/п | Основні аспекти | Зміст та характеристика |
|-------|-------------------------------------|--|
| 1 | Аналіз загроз та ризиків | Першим етапом є детальний аналіз сучасних загроз та потенційних ризиків для національної безпеки України. Цей аналіз включає оцінку зовнішніх загроз від інших держав, а також внутрішніх факторів, які можуть вплинути на безпеку країни. |
| 2 | Стратегічні цілі | Після визначення загроз і ризиків необхідно встановити стратегічні цілі для сектору безпеки та оборони, що може включати в себе досягнення певного рівня бойової готовності сил оборони, забезпечення територіальної цілісності, захист важливих інфраструктурних об'єктів тощо. |
| 3 | Аналіз ресурсів | Для визначення оптимальної структури системи управління оборонними ресурсами необхідно оцінити наявні ресурси, які можуть бути витрачені на оборону, що включає в себе військову техніку, фінансові ресурси, кадровий потенціал, інтелектуальні ресурси та інше. |
| 4 | Порівняльний аналіз альтернатив | Для обґрунтованого вибору структури системи управління оборонними ресурсами слід провести порівняльний аналіз різних альтернативних варіантів. Кожен варіант повинен бути оцінений з точки зору відповідності стратегічним цілям та ефективності використання ресурсів. |
| 5 | Урахування міжнародного досвіду | Важливо вивчити досвід інших країн у сфері управління оборонними ресурсами та адаптувати цей досвід до внутрішніх потреб України. |
| 6 | Залучення експертів і консультантів | Вирішення такого важливого завдання, як вибір структури системи управління оборонними ресурсами, може потребувати залучення експертів та консультантів із військової справи, стратегічного управління, правової сфери та інших галузей. |
| 7 | Публічна дискусія та прозорість | Рішення щодо структури оборонної системи має бути підтримане громадськістю та мати високий рівень прозорості. Публічна дискусія допоможе забезпечити широку підтримку для обраного варіанту. |

Отже, методика обґрунтування вибору раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами вимагає системного та комплексного підходу, урахування стратегічних цілей та наявних ресурсів, а також активної взаємодії з експертами та громадськістю. У даній статті розглянемо методика, яка допоможе здійснити обґрунтований вибір раціонального варіанту структури управління оборонними ресурсами, що відповідає потребам та завданням сучасного сектору безпеки та оборони України [1]–[4].

2. Теоретичні основи дослідження

Актуальність дослідження теоретичних питань щодо вибору раціонального варіанту структури СУОР сектору безпеки та оборони України в особливий період та мирний час є сьогодні надзвичайно важливою в сучасному контексті функціонування цієї системи в ЗС України та держави в цілому. Справа в тому, що безпека та оборона країни є однією з найважливіших складових національної безпеки та суверенітету. Україна, як країна, що пережила ряд важких конфліктів, на сьогоднішній день знаходиться в особливому стані щодо оборони своєї території та захисту свого народу під час триваючої російсько-української війни, потребує якісного оновлення політичної та економічної системи. У цьому контексті дослідження питань обґрунтування ефективної структури СУОР стає ключовим завданням для уряду та військового керівництва держави. Але вироблення власних поглядів на структуру та порядок функціонування СУОР в Україні потребує ретельного дослідження існуючих підходів в

розвинутих іноземних країнах та досвіду України з цього питання шляхом вивчення досвіду іноземних та вітчизняних науковців та дослідників, які займалися дослідженням цієї проблематики. Проведений аналіз існуючих іноземних та вітчизняних публікацій та досліджень за даною тематикою покаже, що [4]–[16]:

по-перше, іноземні автори можуть надати цінний погляд на сучасні підходи та методики управління оборонними ресурсами. Оскільки Україна долає виклики, які виникають у сучасному світі, зокрема збройну агресію сусідньої країни та загрозу кібератак, а також іноземні автори можуть принести свіже та інноваційне бачення до питань структури та управління оборонними ресурсами.

по-друге, вітчизняні дослідники також грають важливу роль у цьому контексті. Вони мають унікальний інсайт в українську специфіку та можуть дати практичні рекомендації, враховуючи місцеві особливості та ресурси.

Залучення дослідників з інших країн допоможе Україні впроваджувати найкращі практики з управління оборонними ресурсами та забезпечить належний захист країни як в особливий період, так і в мирний час.

Наведемо приклади основних досліджень за тематикою статті, та розкриємо їх зміст і розкриємо невраховані питання за тематикою управління оборонними ресурсами:

[4] Fred R. David (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston, USA. Pearson. P. 432. Ця книга надає загальний огляд стратегічного управління та методик для прийняття раціональних рішень щодо структури системи управління. Вона може бути корисною для розуміння основ стратегічного управління. Невраховані питання: Конкретність в контексті оборонного сектору України та адаптація до особливого періоду;

[5] Петров О. (2018). *Сучасні методи обґрунтування стратегічних рішень в оборонній сфері*. Київ, Україна. Національна академія оборони України. С. 220. Ця книга розглядає методи обґрунтування стратегічних рішень у контексті оборонної сфери та може бути корисною для дослідження раціональних варіантів структури управління в Україні. Невраховані питання: Можливість застосування іноземних підходів, специфіка оборонної політики України;

[6] Antulio J. Echevarria II (2017). *Military Strategy: A Very Short Introduction*. New York, USA. Oxford University Press. P. 144. Ця книга надає загальний огляд військової стратегії і методів прийняття стратегічних рішень в контексті сучасних воєнних конфліктів. Невраховані питання: Застосування стратегічних підходів до оборони України, а також специфіка оборонного сектору країни;

[7] Лисенко В. О. (2016). *Управління безпекою: Теорія і практика*. Київ, Україна. Національний університет оборони України. С. 312. Ця книга присвячена управлінню безпекою та може бути корисною для розуміння методів управління оборонними ресурсами в Україні. Невраховані питання: Конкретні методи обґрунтування вибору структури управління оборонними ресурсами;

[8] Gilbert Harman, Sanjeev Kulkarni. (2015). *Decision Making: Its Logic and Practice*. Cambridge, USA. The MIT Press. P. 336. Ця книга досліджує логіку та практику прийняття рішень, що може бути корисною для розвитку методики обґрунтування вибору раціонального варіанту необхідної системи. Невраховані питання: Специфіка прийняття рішень в оборонному секторі, психологічні аспекти у контексті оборони;

[9] David A. Baldwin (2017). *National Security Strategy: Choices and Limits*. Princeton, USA. Princeton University Press. P. 280. Ця книга аналізує стратегічний вибір у сфері національної безпеки та може бути корисною для розуміння процесів обґрунтування раціональних варіантів в управлінні оборонними ресурсами. Невраховані питання: Адаптація до умов України, специфіка оборонної політики;

[10] Іванов В. (2020). Управління ризиками в оборонному секторі. Київ, Україна. Логос. С. 224. Ця книга зосереджена на аспектах управління ризиками в оборонному секторі та може бути важливою для розробки методики обґрунтування раціональних варіантів системи управління ресурсами у сферах безпеки та оборони. Невраховані питання: Конкретні методи вибору структури управління оборонними ресурсами;

[11] Benjamin Gilad (2021). *The Art of Decision-Making: 7 Steps to Achieving More Effective Results*. New York, USA. Wiley. P. 304. Ця книга пропонує сім кроків до досягнення більш ефективних результатів у процесі прийняття рішень, що можуть бути застосовані під час обґрунтування вибору раціональних варіантів управління оборонними ресурсами. Невраховані питання: Не визначено послідовність застосування цих кроків відповідно під час удосконалення системи управління оборонними ресурсами;

[12] Lawrence Freedman (2015). *Strategy: A History*. New York, USA. Oxford University Press. P. 768. Ця книга досліджує історію стратегії та може допомогти вам зрозуміти еволюцію методів обґрунтування раціональних стратегічних виборів. Невраховані питання: Застосування історичного аналізу до оборонного сектору України та методики обґрунтування стратегічних виборів;

[13] Andrew R. Hoehn, David Ochmanek, David A. Shlapak, John Stillion (2001). *Defense Planning in a Decade of Change: Lessons from the Base Force, Bottom-Up Review, and Quadrennial Defense Review*. Santa Monica, USA. RAND Corporation. P. 148. Ця книга досліджує процес планування в оборонному секторі та може надати цінний інсайт для розробки методики обґрунтування вибору структури управління оборонними ресурсами. Невраховані питання: Адаптація до умов України, конкретні методи обґрунтування раціонального варіанту структури управління;

[14] Петрова О. (2019). Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства. Київ, Україна. "Економічна думка". С. 224. Ця книга розглядає методи вибору стратегічного напрямку розвитку підприємств та може бути корисною для розробки методики вибору структури управління в оборонному секторі. Невраховані питання: Специфіка оборонної галузі та відмінності в прийнятті стратегічних рішень;

[15] Reid Hastie, Robyn M. Dawes (2009). *Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making*. Thousand Oaks, USA. SAGE Publications. P. 512. Ця книга розглядає психологічні аспекти прийняття рішень, що можуть бути застосовані під час обґрунтування раціональних варіантів управління оборонними ресурсами. Невраховані питання: Психологічні аспекти прийняття стратегічних рішень в оборонному секторі;

[16] Sir Lawrence Freedman. (2013). *Strategy: A History*. London, UK. Oxford University Press. P. 752. Ця книга пропонує широкий аналіз історії стратегії та її розвитку, що може бути корисним під час обґрунтування стратегічних виборів в оборонному секторі. Невраховані питання: Застосування історичного аналізу до оборонного сектору України та специфіка прийняття рішень в сучасних умовах.

Усі ці джерела надають цінний контекст та інформацію щодо функціонування систем оборонного планування та управління оборонними ресурсами на різних рівнях деяких іноземних країн та України, але не розглядають конкретні аспекти управління оборонними ресурсами в Україні під час особливого періоду та мирного часу та відмінності між цим періодами в рамках системи, а також вони не враховують специфіки оборонної політики України. Основні результати і підходи, представлені у цих джерелах, включають такі основні теоретичні та практичні аспекти:

- стратегічне управління, тобто в деяких джерелах розглядається загальні підходи до стратегічного управління та методи прийняття стратегічних рішень, що можуть бути адаптовані для використання в оборонній галузі;

- управління ризиками, тобто деякі джерела акцентують увагу дослідників на управлінні ризиками, що стосуються оборонної сфери, і надають методи та підходи для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків;

- психологічні аспекти прийняття рішень, тобто деякі джерела досліджують психологічні аспекти прийняття стратегічних рішень, що можуть бути важливими у контексті оборонної сфери;

- історичний аналіз, тобто деякі джерела проводять історичний аналіз стратегії та прийняття рішень, що може слугувати для вивчення еволюції стратегічного управління.

Незважаючи на ці цінні внески, наведені джерела також мають обмеження і не розглядають конкретні аспекти управління оборонними ресурсами України в особливий період та мирний час, а також вони не враховують специфічні аспекти національної оборонної політики України. Отже, для повнішого розуміння та обґрунтування вибору структури системи управління оборонними ресурсами України необхідно далі продовжувати дослідження за цим напрямом з урахуванням специфічних особливостей функціонування такої системи в Україні.

3. Постановка проблеми

Вивчення питань актуальності тематики модернізації системи управління оборонними ресурсами України [1]–[4], результатів досліджень попередників за цим напрямом [4]–[16], а також стану справ щодо розвитку СУОР в ЗС України показують необхідність впровадження нових підходів в процесі управління оборонними ресурсами в Україні з метою їх трансформації відповідно досвіду аналогічних систем передових країн та адаптації до дійсних умов функціонування ЗС України. Сьогодні стає зрозумілим, що побудова нової СУОР буде потребувати розробки низки альтернативних варіантів цієї системи, що, в свою чергу, формує завдання вибору раціонального варіанту структури, який буде найбільше відповідати умовам функціонування цієї системи та ЗС України в цілому. Тому тематика розроблення методик обґрунтування вибору раціонального варіанту структури СУОР сектору безпеки і оборони України (СБіО) є сьогодні достатньо актуальним та своєчасним завданням сьогодення.

4. Результати

Методика обґрунтування вибору раціонального варіанту структури СУОР сектору безпеки та оборони України в мирний час та особливий період (далі – методика) включає три взаємопов'язаних етапи:

1 етап – визначення завдань та функцій системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України;

2 етап – формування кількох варіантів побудови СУОР на основі розподілу завдань та функцій між елементами системи;

3 етап – визначення кращого (раціонального) варіанту побудови СУОР.

Загальна структурно-логічна схема методик наведена на рис. 1. Під час визначення завдань та функцій СУОР необхідно мати на увазі взаємозв'язок таких понять:

- призначення СУОР – це її роль у загальній системі об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління ЗС України, іншими складовими сил оборони (далі – ІССО), яка визначає мету (необхідний результат) її функціонування;

- завдання СУОР – це комплекс заходів, які підлягають вирішенню для досягнення мети функціонування системи. Для виконання завдань визначається та реалізується комплекс функцій;

- функція СУОР – це діяльність, пов'язана з отриманням чітко визначеного кінцевого результату, спрямованого на вирішення певного завдання системи.

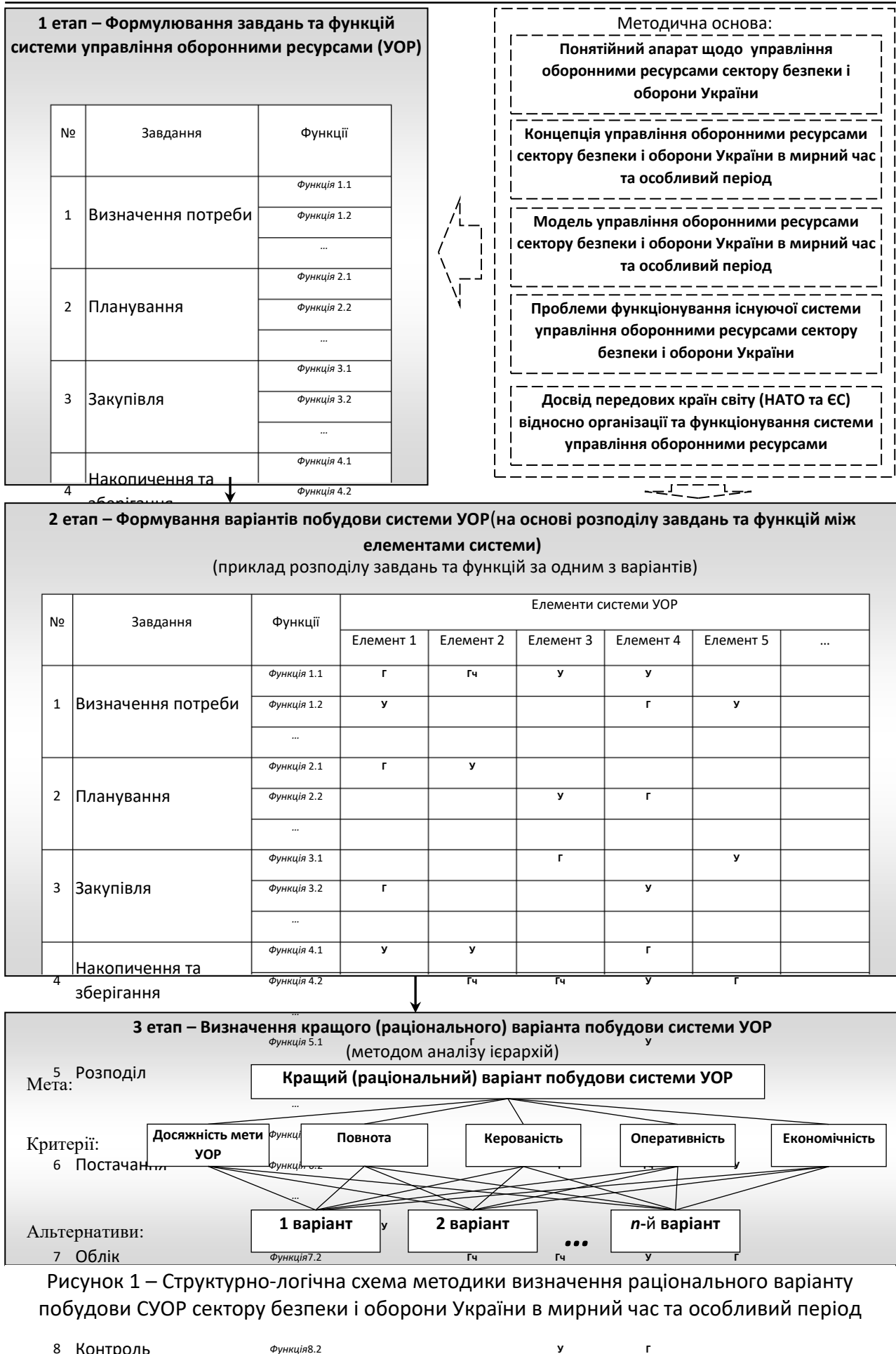


Рисунок 1 – Структурно-логічна схема методики визначення раціонального варіанту побудови СУОР сектору безпеки і оборони України в мирний час та особливий період

Отже, завдання СУОР визначаються зважаючи на її призначення – мету (кінцевий результат) її функціонування. Кожне завдання СУОР деталізується низкою функцій, при цьому кожна така функція, як правило, є завданням одного з її елементів (під елементами СУОР слід розуміти державні органи, структурні підрозділи МО України та ГШ ЗС України, органи військового управління видів та окремих родів військ (сил), структурні підрозділи ІССО, які беруть безпосередню участь у виконанні тих чи інших завдань (функцій) системи.).

Кожне завдання елементу СУОР поділяється на низку функцій, які, у свою чергу, стають завданнями його структурних підрозділів. У цьому полягає ієрархічність формування завдань і функцій СУОР та її елементів (рис. 2). Для зручності, результати визначення завдань і функцій СУОР зводяться у таблицю (табл. 1).

Основою для визначення завдань та функцій СУОР є: понятійний апарат щодо управління оборонними ресурсами СБіО України; концепція управління оборонними ресурсами СБіО України в мирний час та особливий період; модель управління оборонними ресурсами СБіО України в мирний час та особливий період; проблеми функціонування існуючої СУОР сектору безпеки і оборони України; досвід передових країн світу (НАТО та ЄС) відносно організації та функціонування СУОР.

Варіант результатів визначення завдань та функцій СУОР наведено у табл. 2.

З метою визначення раціональної побудови СУОР формуються кілька її варіантів. Для опрацювання кожного варіанту доцільно призначати одну робочу групу, яка працюватиме окремо від інших. Формування варіантів побудови СУОР здійснюється у такій послідовності: визначення потрібних елементів системи УОР та ступеня їх участі у виконанні функцій системи (за кожним варіантом); візуалізація варіантів побудови СУОР; аналіз переваг та недоліків кожного варіанту побудови СУОР.

Для забезпечення своєчасного та якісного виконання завдань СУОР визначається перелік елементів, які братимуть участь у виконанні тих чи інших функцій системи. Також для кожного елемента СУОР визначається ступінь їх участі у виконанні відповідних функцій. Для зручності результати такого розподілу зводяться у таблицю (табл. 3).

Таблиця 1 – Варіант таблиці для формулювання завдань і функцій системи управління оборонними ресурсами

| Завдання системи УОР | Функції системи УОР |
|----------------------|---------------------|
| Завдання 1 | Функція 1.1 |
| | Функція 1.2 |
| | ... |
| Завдання 2 | Функція 2.1 |
| | Функція 2.2 |
| | ... |
| Завдання 3 | Функція 3.1 |
| | Функція 3.2 |
| | ... |
| ... | ... |
| | ... |
| | ... |

Ступінь участі елементів СУОР у виконанні функцій системи позначається певними літерами у відповідних чарунках таблиці (що знаходяться на перетині стовпчика з назвою елемента та рядка з назвою функції).

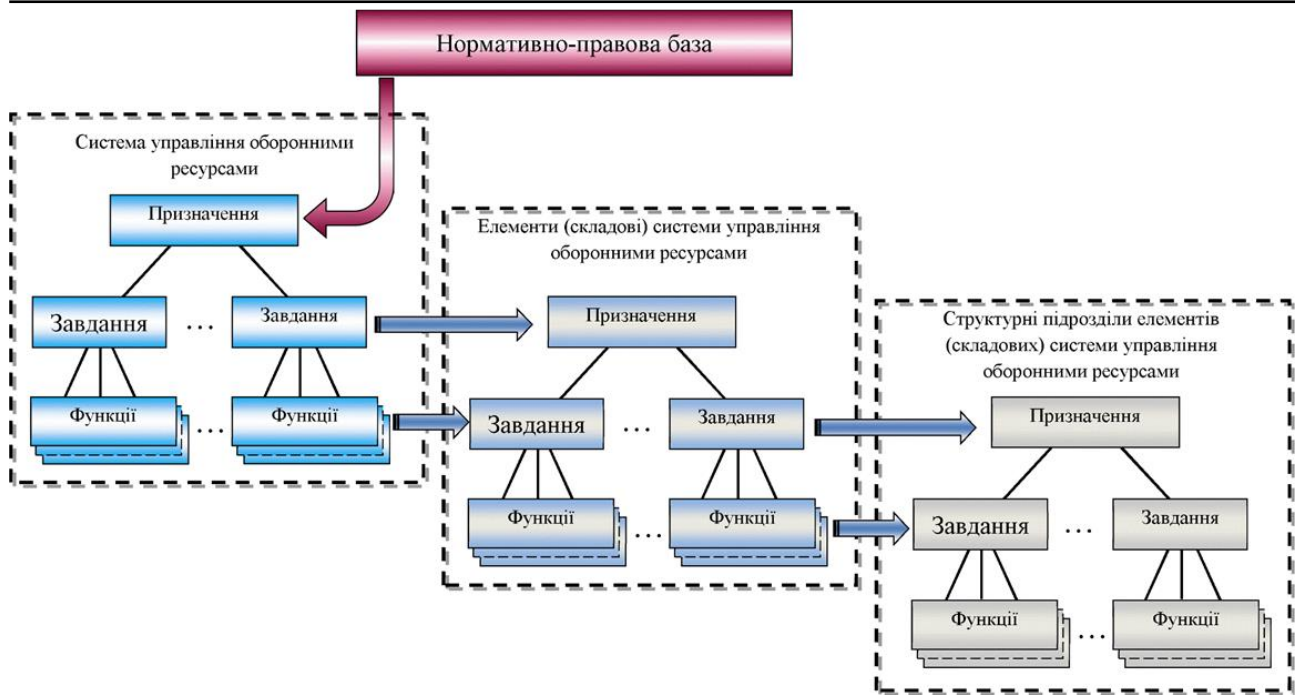


Рисунок 2 – Ієрархічність формування завдань та функцій системи управління оборонними ресурсами та її елементів (складових)

Якщо елемент системи є головним виконавцем функції – ставиться літера “Г”; якщо він є головним виконавцем функції у частині, що стосується лише його – літери “Гч”; якщо елемент системи бере певну участь у виконанні функції (але не є головним виконавцем, чи головним у частині, що стосується лише його) – літера “У”; якщо елемент системи не бере безпосередньої участі виконанні функції – чарунка залишається порожньою.

Таблиця 2 – Результати формулювання завдань та функцій СУОР (варіант)

| Завдання СУОР | Функції СУОР |
|---|---|
| Визначення потреби у оборонних ресурсах | Формування вимог до спроможностей ЗС України та інших складових сил оборони (ІССО). |
| | Визначення пріоритетності спроможностей |
| | Визначення необхідної кількості ОБТ, РІБ, ПММ, продовольства, речового майна та інших видів МтЗ (далі – матеріальні ресурси) для набуття (підтримання) ЗС України та ІССО необхідних спроможностей. |
| | Моніторинг наявності та стану матеріальних ресурсів у ЗС України та ІССО. |
| | Визначення потреби у закупівлі (отриманні від країн-партнерів) матеріальних ресурсів, потрібних для набуття (підтримання) ЗС України та ІССО необхідних спроможностей . |
| | Визначення переліку матеріальних ресурсів, які можуть бути вироблені в Україні у необхідній кількості, та які необхідно запросити у країн-партнерів. |
| | Визначення потреби у фінансових ресурсах для набуття (підтримання) ЗС України та ІССО необхідних спроможностей . |
| Планування оборонних | Підготовка та подання на розгляд Кабінету Міністрів України програм, спрямованих на забезпечення реалізації державної політики у сфері оборони, які розробляються на основі документів довгострокового планування у сферах національної безпеки і оборони з метою посилення обороноздатності держави. |
| | Розроблення проекту Бюджетної декларації (бачення Урядом бюджетної політики на середньострокову перспективу) та подання її на розгляд до Кабінету Міністрів України. |

| Завдання СУОР | Функції СУОР |
|---|--|
| | <p>Складання бюджетних запитів щодо обсягу фінансових ресурсів, необхідних для набуття (підтримання) ЗС України та ІССО необхідних спроможностей.</p> <p>Розроблення проекту Закону України "Про Державний бюджет України" та подання його на розгляд до Верховної Ради України.</p> <p>Формування кошторисів МО України та ІССО(Розподіл виділених фінансових ресурсів на закупівлю матеріальних ресурсів, з урахуванням пріоритету спроможностей, які ці ресурси забезпечуватимуть).</p> <p>Складання помісячного розпису асигнувань.</p> <p>Підготовка та подання на розгляд Раді національної безпеки і оборони України основних показників закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення за закритими закупівлями.</p> <p>Складання планів утримання та розвитку ЗС України, видів, окремих родів військ (сил) та аналогічних планів у ІССО.</p> <p>Складання планів закупівель МО України та ІССО.</p> <p>Відкриття бюджетних асигнувань розпорядникам бюджетних коштів нижчого рівня.</p> |
| Закупівля матеріальних ресурсів | <p>Організація процедур закупівель, переговорних процедур закупівель, спрощених закупівель, переговорної процедури закупівлі для потреб оборони.</p> <p>Проведення процедур закупівель, переговорних процедур закупівель, спрощених закупівель, переговорної процедури закупівлі для потреб оборони.</p> <p>Укладання державних контрактів (договорів) на поставляння матеріальних ресурсів.</p> <p>Поставляння матеріальних ресурсів відповідно до умов державних контрактів (договорів)</p> <p>Фінансування закупівель згідно умов оплати контрактів (договорів).</p> |
| Накопичення та зберігання матеріальних ресурсів | <p>Визначення порядку ешелонування запасі матеріальних ресурсів.</p> <p>Отримання матеріальних ресурсів від постачальників (виробників), транспортування їх до місць зберігання.</p> <p>Створення необхідних запасів матеріальних ресурсів.</p> <p>Утримання матеріальних ресурсів у заданому стані із забезпеченням їх збереженості.</p> |
| Розподіл матеріальних ресурсів між споживачами | <p>Визначення пріоритетності споживачів матеріальних ресурсів (в залежності від важливості завдань, які вони вирішують).</p> <p>Розподіл наявних матеріальних ресурсів між споживачами (в залежності від їх пріоритету).</p> <p>Постачання матеріальних ресурсів споживачам.</p> |
| Облік оборонних ресурсів | <p>Облік товарів, робіт і послуг оборонного призначення.</p> <p>Оперативний облік наявності та стану матеріальних ресурсів</p> <p>Оперативний облік фінансових ресурсів.</p> <p>Бухгалтерський облік матеріальних ресурсів.</p> |
| Контроль використання оборонних ресурсів | <p>Контроль ходу виконання оборонних закупівель та використання бюджетних коштів за закритими закупівлями</p> <p>Контроль якості матеріальних ресурсів, що надходять для забезпечення потреб ЗС України та ІССО.</p> <p>Контроль матеріальних ресурсів, що знаходяться на зберіганні</p> <p>Контроль використання матеріальних ресурсів.</p> <p>Звітування про результати здійснення оборонних закритих закупівель.</p> <p>Звітування про використання виділених фінансових ресурсів.</p> <p>Контроль використання фінансових ресурсів.</p> <p>Оцінювання ефективності функціонування системи УОР та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення.</p> <p>Аналіз передового досвіду УОР та поширення його у ЗС України та ІССО.</p> |

Слід мати на увазі, що у кожній функції обов'язково повинен бути головний виконавець або кілька головних виконавців у частині, що стосується лише їх.

Таблиця 3 – Варіант таблиці для визначення потрібних елементів системи управління оборонними ресурсами та ступеня їх участі у виконанні функцій системи

| Завдання системи УОР | Функції системи УОР | Елементи системи УОР | | | |
|----------------------|---------------------|----------------------|-----------|-----------|-----|
| | | Елемент 1 | Елемент 2 | Елемент 3 | ... |
| Завдання 1 | Функція 1.1 | | | | |
| | Функція 1.2 | | | | |
| | ... | | | | |
| Завдання 2 | Функція 2.1 | | | | |
| | Функція 2.2 | | | | |
| | ... | | | | |
| Завдання 3 | Функція 3.1 | | | | |
| | Функція 3.2 | | | | |
| | ... | | | | |
| ... | ... | | | | |
| | ... | | | | |
| | ... | | | | |

Для зручності презентації варіантів побудови СУОР та покращення розуміння їх сутності, вони оформлюються у вигляді схем. На цих схемах відображаються: елементи СУОР у вигляді ієрархічної структури; взаємозв'язки між елементами системи; на схемі кожного варіанту позначаються (виділяються кольором) його основні відмінності від інших варіантів. За необхідності надаються відповідні коментарі. Після визначення для кожного варіанту потрібних елементів СУОР, ступеня їх участі у виконанні функцій системи, складання схем побудови СУОР визначаються переваги та недоліки зазначених варіантів. При цьому зазначені переваги та недоліки оцінюються за такими показниками (критеріями):

досяжність мети УОР – характеризує можливість досягнення мети функціонування СУОР – своєчасне та повне забезпечення потреб ЗС України та ІССО у оборонних ресурсах для набуття (підтримання)ними необхідних спроможностей;

повнота – характеризує повноту охоплення елементами СУОР покладених на неї завдань та функцій, а також доцільність розподілу відповідальності за їх виконання між елементами системи;

керованість – характеризує можливість здійснення ефективного керування процесом УОР;

оперативність – характеризує здатність СУОР швидко (своєчасно) і якісно виконувати визначені завдання та функції;

економічність – характеризує можливість досягнення необхідного результату за мінімальних витратах на апарат управління.

Для зручності аналізу переваги та недоліки варіантів побудови СУОР зводяться у таблицю (табл. 4).

Таблиця 4 – Варіант таблиці для порівняння переваг та недоліків кожного варіанту побудови системи управління оборонними ресурсами

| Показники оцінювання | Варіант 1 | | Варіант 2 | | ... | |
|----------------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| | Переваги | Недоліки | Переваги | Недоліки | Переваги | Недоліки |
| Досяжність мети | | | | | | |
| Повнота | | | | | | |
| Керованість | | | | | | |
| Оперативність | | | | | | |
| Економічність | | | | | | |

Для визначення кращого (раціонального) варіанта побудови СУОР застосовується відомий метод аналізу ієрархій (МАІ), розроблений Т. Сааті. Цей метод передбачає виконання такого порядку дій: побудова якісної моделі проблеми у вигляді ієрархії; визначення пріоритетів усіх елементів ієрархії за допомогою методу парних порівнянь та перевірка суджень на узгодженість; визначення глобальних пріоритетів альтернатив шляхом лінійної згортки пріоритетів елементів ієрархії та прийняття рішення за результатами. Для зручності проведення розрахунків, була розроблена розрахункова задача “Визначення раціонального варіанту побудови СУОР сектору безпеки і оборони України в мирний час та особливий період” (далі – розрахункова задача). Отже, описанню сутності методу МАІ буде приділено мінімум уваги, оскільки вона висвітлюється у чисельних публікаціях. Основна ж увага нижче приділятиметься практичному застосуванню зазначеної розрахункової задачі для визначення кращого (раціонального) варіанта побудови СУОР. У контексті представленої методики “проблемою” вважається вибір кращого (раціонального) варіанта побудови СУОР із кількох альтернативних. Аналіз проблеми за методом МАІ починається з побудови ієрархічної структури, яка містить мету, критерії та альтернативи (рис. 3).

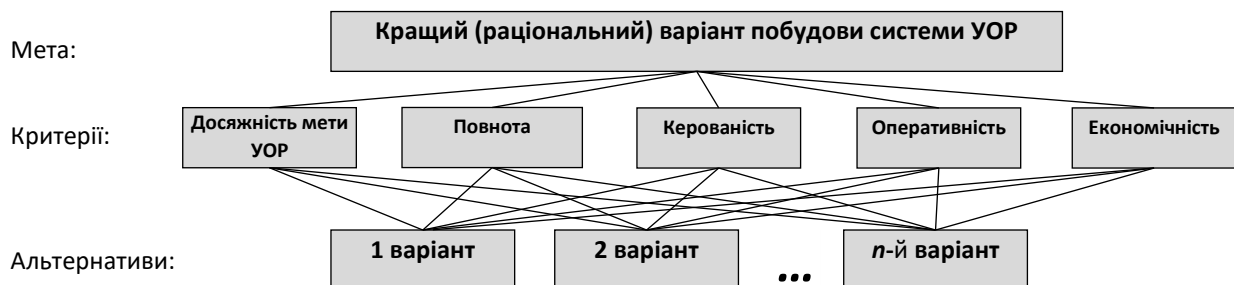


Рисунок 3 – Приклад якісної моделі проблеми визначення кращого (раціонального) варіанта побудови системи управління оборонними ресурсами

Вершиною домінантної ієрархічної моделі є мета – “Кращий (раціональний) варіант побудови системи УОР”. Другий рівень ієрархії формується з кількох критеріїв, які уточнюють ціль. У нашому випадку це критерії: досяжність мети УОР, повнота, керованість, оперативність, економічність. На останньому рівні є кілька альтернатив: “1 варіант”, “2 варіант, ..., “n-й варіант”, які оцінюють за критеріями другого рівня. Для автоматизованого проведення розрахунків у вкладці “Дані” розрахункової задачі у чарунки C4:C8 вносяться назви критеріїв, а у чарунки C12:C16 – назви альтернатив (варіантів побудови СУОР) (рис. 4).

Пріоритети являють собою відносну важливість або перевагу елементів на кожному рівні ієрархічної моделі, чим більша величина пріоритету, тим більш значущим є відповідний елемент. Психофізіологічна межа здатності людини одночасно розрізняти різні властивості елементів дорівнює 7 ± 2 , тому для створення психометричної шкали парних порівнянь Т. Сааті обрав 9 точок (табл. 5). Результати порівнянь формують матрицю, де попарно порівнюють відносну важливість елементів.

Для автоматизованого проведення розрахунків щодо парного порівняння критеріїв у вкладці "Критерії" розрахункової задачі у чарунки, виділені голубим кольором, вносяться результати парних порівнянь критеріїв (рис. 5). У інших чарунках розрахунки здійснюються автоматично. Якщо величина відношення узгодженості (ВУ) результатів перевищуватиме 20 %, це свідчатиме про необхідність перевірки та уточнення суджень особи, яка здійснює парні порівняння (експерта). Якщо елемент зліва важливіший за елемент вгорі, тоді у відповідну чарунку таблиці заноситься позитивне ціле число згідно шкали парних порівнянь Т. Сааті (табл. 5), якщо навпаки – дробове. Якщо обидва критерії рівнозначно впливають на досягнення мети – 1.

Таблиця 5 – Шкала парних порівнянь Т. Сааті

| Ступінь переваги одного варіанту (критерію) над іншим | Міра переваги (бали) |
|---|----------------------|
| Відсутня перевага | 1 |
| Слабка перевага | 3 |
| Істотна або сильна перевага | 5 |
| Дуже сильна перевага | 7 |
| Абсолютна перевага | 9 |
| Проміжні значення переваги між сусідніми значеннями | 2, 4, 6, 8 |

| A | B | C | D | E | F | G | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------|---|---|------------------|----------------------|-------------------|---|-----------------|---|-----------------------------|---|----------------------|---|--------------------|---|---|------------|
| 1 | Мета: Кращий (раціональний) варіант побудови системи УОР | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Критерії: | | | Шкала відносної важливості: | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 1 | Досяжність мети УОР | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ступінь переваги</th> <th>Міра переваги (бали)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Відсутня перевага</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Слабка перевага</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Істотна або сильна перевага</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Дуже сильна перевага</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Абсолютна перевага</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Проміжні значення переваги між сусідніми значеннями</td> <td>2, 4, 6, 8</td> </tr> </tbody> </table> | Ступінь переваги | Міра переваги (бали) | Відсутня перевага | 1 | Слабка перевага | 3 | Істотна або сильна перевага | 5 | Дуже сильна перевага | 7 | Абсолютна перевага | 9 | Проміжні значення переваги між сусідніми значеннями | 2, 4, 6, 8 |
| Ступінь переваги | Міра переваги (бали) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Відсутня перевага | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Слабка перевага | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Істотна або сильна перевага | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Дуже сильна перевага | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Абсолютна перевага | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Проміжні значення переваги між сусідніми значеннями | 2, 4, 6, 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 2 | Повнота | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 3 | Керованість | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 4 | Оперативність | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 5 | Економічність | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Альтернативи: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 1 | Варіант_1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 2 | Варіант_2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | 3 | Варіант_3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | 4 | Варіант_4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | 5 | Варіант_5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | Розміри матриці | | | 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | Випадкова узгодженість | | | 1,12 | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Рисунок 4 – Вигляд вікна розрахункової задачі (вкладка "Дані") для внесення назв критеріїв та альтернатив (варіант)

Аналогічним чином проводиться попарне порівняння альтернатив (варіантів побудови СУОР) за кожним критерієм. Для цього послідовно у вкладках “Кр1”–“Кр5 у чарунки, виділені голубим кольором, вносяться результати парних порівнянь альтернатив за відповідним критерієм. У інших чарунках розрахунки здійснюються автоматично. Вигляд вікна розрахункової задачі (вкладка “Кр1”) для внесення результатів парних порівнянь альтернатив за критерієм “Досяжність мети УОР” наведено на (рис. 6). Решта вкладок для внесення результатів парних порівнянь альтернатив за іншими критеріями мають подібний вигляд. Визначення глобальних пріоритетів альтернатив та прийняття рішення за результатами. Визначення глобальних пріоритетів альтернатив здійснюються шляхом лінійної згортки пріоритетів елементів ієрархії. У запропонованій розрахунковій задачі воно здійснюється автоматично. Для цього необхідно зайти у вкладку “Результат”. У чарунках Н7:Н11 відобразяться значення глобальних пріоритетів кожного варіанту побудови СУОР (альтернатив) (рис. 7). Той з варіантів, який матиме найбільше значення, вважатиметься кращим (раціональним). Таки чином, запропонована методика дозволяє формувати варіанти побудови СУОР та обирати кращий (раціональний).

| КРИТЕРІЇ | Досяжність мети УОР | Повнота | Керованість | Оперативність | Економічність |
|---------------------|---------------------|---------|-------------|---------------|---------------|
| Досяжність мети УОР | 1 | 3 | 1/5 | 1/6 | 1/8 |
| Повнота | 1/3 | 1 | 1/6 | 1/8 | 1/9 |
| Керованість | 5 | 6 | 1 | 1/3 | 1/5 |
| Оперативність | 6 | 8 | 3 | 1 | 1/3 |
| Економічність | 8 | 9 | 5 | 3 | 1 |

Відношення узгодженості (ВУ) = 7,72%

Величина ВУ повинна бути близькою до 10% та меншою, щоб бути прийнятною. У деяких випадках ВУ допускається до 20%, але не більше, в іншому випадку слід перевірити судження експерта.

Рисунок 5 – Вигляд вікна розрахункової задачі (вкладка “Критерії”) для внесення результатів попарних порівнянь критеріїв(варіант)

| | Варіант_1 | Варіант_2 | Варіант_3 | Варіант_4 | Варіант_5 | | Нормалізовані оцінки вектора пріоритета |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|---|
| Варіант_1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1/9 | 0,644394 | 0,076923 |
| Варіант_2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1/9 | 0,644394 | 0,076923 |
| Варіант_3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1/9 | 0,644394 | 0,076923 |
| Варіант_4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1/9 | 0,644394 | 0,076923 |
| Варіант_5 | 9 | 9 | 9 | 9 | 1 | 5,799546 | 0,692308 |
| Сума | 13,0000 | 13,0000 | 13,0000 | 13,0000 | 1,4444 | 8,377122 | |

Відношення узгодженості (ВУ) = 0,00% повинно бути < 10%, допускається < 20%

Рисунок 6 – Вигляд вікна розрахункової задачі (вкладка “Кр1”) для внесення результатів парних порівнянь альтернатив за критерієм “Досяжність мети УОР” (варіант)

| Альтернативи | Критерії | | | | | Глобальні пріоритети |
|--------------|--------------------------------------|----------|-------------|---------------|---------------|----------------------|
| | Досяжність мет УОР | Повнота | Керованість | Оперативність | Економічність | |
| | Численне значення вектора пріоритета | | | | | |
| | 0,051936 | 0,029755 | 0,143314 | 0,270603 | 0,504392 | |
| Варіант_1 | 0,076923 | 0,038950 | 0,121237 | 0,244138 | 0,158835 | 0,168709 |
| Варіант_2 | 0,076923 | 0,053741 | 0,121237 | 0,087614 | 0,363760 | 0,230155 |
| Варіант_3 | 0,076923 | 0,196163 | 0,045198 | 0,230487 | 0,075334 | 0,116678 |
| Варіант_4 | 0,076923 | 0,095798 | 0,071812 | 0,030884 | 0,038311 | 0,044818 |
| Варіант_5 | 0,692308 | 0,615348 | 0,640516 | 0,406878 | 0,363760 | 0,439640 |

Слід зупинити свій вибір на альтернативі з максимальним значенням глобального пріоритета = 0,439640

Рисунок 7 – Вигляд вікна розрахункової задачі (вкладка “Результат”) для визначення глобального пріоритету альтернатив” (варіант)

До основних функцій СУОР можна віднести:

- на етапі планування заходів розвитку ЗС України:
 - збалансований аналіз комплексу робіт і ресурсів з урахуванням обмежень;
 - прогнозний розподіл оборонних ресурсів на основі графіків потреби в ресурсах за період дії програми (плану);

- планування ресурсів за заходами розвитку ЗС України є основою їх формування в часі та визначення можливості забезпечення ресурсами для підписання договорів закупівлі ресурсів, планування постачання ресурсів;

- розподіл прогнозованими або вже наявними ресурсами за заходами програм (планів) розвитку ЗС України.

2) на етапі виконання заходів розвитку ЗС України:

- оцінювання проміжних результатів виконання заходів програм (планів) розвитку ЗС України (оцінка їх результативності та ефективності). Ключовим моментом оцінювання ефективності заходу є вибір критерію ефективності для її кількісної оцінки та розроблення моделі для її визначення. У самому загальному випадку модель визначення оцінки ефективності системи містить у собі вихідний ефект та витрати для його досягнення. Ефект може бути як позитивним так і негативним. Ефект характеризує результат діяльності безвідносно до того як він був отриманий. До поняття ефекту примикають поняття ефективності та результативності. У більшості словників ці поняття є синонімами, але у разі їх використання до виконання заходів, які потребують витрат ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) ці терміни можуть мати різну природу. Якщо рівень отриманого ефекту поставити у відповідність до витрат для його досягнення, тоді можна говорити про ефективність проведеного чи планованого заходу. Тобто, ефективність заходу – це співвідношення між витратами на його виконання у визначений час та отриманим результатом, якщо витрати теж фіксовані, тоді поняття ефективності та результативності мають однаковий характер. Розрізняють два види ефективності заходів – цільову та економічну. Цільова ефективність – це співвідношення між кінцевим ефектом, тобто ціллю заходу, яка повинна бути досягнута у визначений час, та витратами ресурсів, які необхідні для її досягнення. В деяких випадках ефективність може визначатися як ступінь пристосування системи до виконання завдань, які покладені. Під економічною ефективністю (ефективністю використання ресурсів) слід розуміти співвідношення між економічним ефектом та витратами ресурсів, необхідних для забезпечення діяльності або фактично використаних. У загальній теорії ефективності можна виділити загальну (абсолютну) ефективність та порівняльну ефективність. Загальна (абсолютна) ефективність визначається співставленням ефекту з усіма витратами фінансових ресурсів, які необхідні для його отримання. Основною метою порівняльної ефективності є вибір способу реалізації заходу, яка визначається порівнянням варіантів за загальними витратами або за величиною отриманого ефекту;

- коригування очікуваних результатів програм (планів) розвитку ЗС України із урахуванням результатів оцінювання;

- уточнення потреб в оборонних ресурсах із урахуванням результатів коригування очікуваних результатів.

Управління оборонними ресурсами є основною складовою управління розвитком ЗС України. Результативна діяльність функціонування СУОР на рівні ЗС передбачає грамотне управління ресурсами під час забезпечення їх розвитку. Організація функціонування 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 управління оборонними ресурсами, на досягнення яких спрямовано 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 забезпечення;

- 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 управління оборонними ресурсами є розстановка 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 СУОР.

Управління оборонними ресурсами є частиною загальної фінансової стратегії розвитку ЗС України та передбачає забезпечення необхідного рівня фінансування їх функціонування і розвитку. При цьому до основних функцій організації функціонування СУОР 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;
- організацію внутрішнього аудиту;
- організацію формування оборонного замовлення;
- відповідальність за систему обліку та моніторингу виконання планованих документів розвитку ЗС України за виділених ресурсів тощо.

До основних функцій організації функціонування СУОР 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 проектів 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 цін очікуваних планованих результатів їх виконання;

- оцінка доцільності залучення позикових і використання власних фінансових ресурсів (наповнення спеціального фонду);
- участь під формування, вибору 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 СУОР у ЗС України основними операціями є:

- визначення потреби в оборотних коштах та раціоналізація їх структури;
- 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 СУОР у ЗС України передбачає поділ діяльності за трьома основними напрямками: планово-аналітичне, обліково-контрольне і оперативно-управлінське. Перший напрямок відповідає за питання прогнозування, планування і організації фінансових потоків. Другий напрямок здійснює облік, фінансовий контроль і забезпечення фінансової інформацією різних осіб, зацікавлених в діяльності підприємства. Третій напрямок припускає постійний моніторинг кількісних і якісних характеристик його фінансових відносин і фінансових потоків в рамках реалізації програм розвитку ЗС України. До управління оборонними ресурсами в масштабах 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 в загальному масштабі виду ЗС та ЗС України в цілому, а також можуть залучатися менеджери (спеціалісти) в одній зі сфер цільової або фінансової діяльності, наприклад, менеджер з управління інвестиціями, антикризовий менеджер, ризик-менеджер тощо). Структура СУОР у ЗС України країни на рівні ГШ ЗС України та видів ЗС України може бути представлена фінансово-економічним управлінням (відділом), а також структурними підрозділами (управління, відділ) щодо: фінансового контролінгу, бухгалтерії, відділом стратегічного планування оборонних ресурсів, фінансової звітності, фінансового аналізу та контролю, внутрішнього аудиту та управління ризиками тощо. За такої організації СУОР у ЗС України кожен підрозділ виконує певні функції, а загальне керівництво здійснює ключова особа – керівник (начальник) Центрального управління оборонних ресурсів (ЦУОР), який:

- визначає політику і загальний напрямок розвитку ЗС України в області ресурсного забезпечення програм і планів розвитку ЗС України;
 - забезпечує дотримання законодавства, що регулює діяльність щодо забезпечення ресурсами ЗС України;
 - розробляє принципи, методологію і форми управління оборонними ресурсами;
 - забезпечує загальне керівництво плануванням ресурсного забезпечення ЗС України;
- визначає цільову структуру консолідованого балансу між потребами щодо розвитку ЗС України та економічними можливостями держави;
- є представником ЗС України у взаємодії з кредитними організаціями;
 - формує і контролює реалізацію фінансово-економічної політики у ЗС України;
- займається підготовкою 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 СУОР 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 і 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 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 його фінансово-економічного забезпечення, а також чіткого знання та розуміння того, що будь-яка СУОР функціонує в рамках чинних законодавчих актів і нормативної бази, починаючи з законів і указів Президента і закінчуючи відомчими вказівками та інструкціями.

5. Висновки

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

Україні варто вдосконалити процес стратегічного планування в галузі оборони, що включає в себе формування чіткої оборонної стратегії, визначення ключових цілей і завдань, а також розробку ефективних механізмів моніторингу та оцінки виконання цих цілей;

- важливо забезпечити ефективну взаємодію між всіма органами, відповідальними за управління оборонними ресурсами, що включає в себе встановлення чіткої системи комунікації та обміну інформацією між Міністерством оборони, Генеральним штабом, спеціалізованими агентствами та іншими відповідними структурами;

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

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

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

Україна повинна активно співпрацювати з іншими країнами, особливо з тими, що мають розвинуті СУОР, що дозволить отримати доступ до передового досвіду, технологій та кращих практик, а також розширити можливості спільних навчань та вправ.

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

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

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

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

Окрім того, розробка і впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності використання оборонних ресурсів може допомогти Україні відстежувати результати своїх заходів і здійснювати коригування за потреби. Це дозволить ефективно розподіляти ресурси, забезпечувати прозорість та акаунтабельність, а також робити обґрунтовані рішення на основі фактичних даних.

Нарешті, важливо зазначити, що удосконалення систем управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту є постійним і динамічним процесом, що вимагає постійної оцінки, аналізу та вдосконалення з урахуванням змін у геополітичному середовищі, технологічних зрушень та нових викликів у сфері безпеки. Високоякісні системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту є важливими елементами національної безпеки та обороноздатності. Шлях до досягнення успіху полягає в систематичному підході, реформах, співпраці з партнерами та постійному вдосконаленні відповідно до потреб та особливостей України.

6. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

7. Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Анатомія російсько-українського конфлікту (2014–2022 рр.) в епоху гібридних війн.

References

1. Anatomy of the Russian-Ukrainian conflict (2014–2022) in the era of hybrid wars.

- URL: <http://www.nbuu.gov.ua/node/5937> Available from : <http://www.nbuu.gov.ua/node/5937>
2. Коваль В. В., Семененко О. М., Скуріневська Л. В., Ткач І. М., Мокляк С. П., Ясенко С. В. Теоретичні засади управління оборонними ресурсами. Моногр. Під заг. ред. О. М. Семененка. Київ. ГШ ЗС України. Ліра-К. 2023. 485 с.
 2. Koval V.V., Semenenko O.M., Skurinevska L.V., Tkach I.M., Moklyak S.P., Yassenko S.V. Theoretical principles of defense resources management. Monogr. Under general ed. O. M. Semenenko. Kyiv. General Staff of the Armed Forces of Ukraine. Lira-K. 2023. 485 p.
 3. Семененко, О., Остапець, О., Романченко, О., Онофрійчук, П., Москаленко, І., & Добровольська, Л. (2021). Сучасні особливості становлення та розвитку системи управління оборонними ресурсами в Збройних Силах України. *Social Development and Security*, 11(2), 125-140.
<https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.2.13>
 3. Semenenko O., Ostapets, O., Romanchenko, O., Onofriychuk, P., Moskalenko, I., & Dobrovolska, L. (2021). Modern features of formation and development of the resource management system in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*, 11(2), 125-140.
<https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.2.13>
 4. Fred R. David (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston, USA. Pearson. P. 432.
 4. Fred R. David (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston, USA. Pearson. P. 432.
 5. Петров О. (2018). Сучасні методи обґрунтування стратегічних рішень в оборонній сфері. Київ, Україна. Національна академія оборони України. С. 220.
 5. Petrov O. (2018). Modern methods of justifying strategic decisions in the defense sphere. Kyiv, Ukraine. National Defense Academy of Ukraine. C. 220.
 6. Antulio J. Echevarria II (2017). *Military Strategy: A Very Short Introduction*. New York, USA. Oxford University Press. P. 144.
 6. Antulio J. Echevarria II (2017). *Military Strategy: A Very Short Introduction*. New York, USA. Oxford University Press. P. 144.
 7. Лисенко В. О. (2016). Управління безпекою: Теорія і практика. Київ, Україна. Національний університет оборони України. С. 312.
 7. Lysenko V. O. (2016). Security management: Theory and practice. Kyiv, Ukraine. National University of Defense of Ukraine. C. 312.
 8. Gilbert Harman, Sanjeev Kulkarni. (2015). *Decision Making: Its Logic and Practice*. Cambridge, USA. The MIT Press. P. 336.
 8. Gilbert Harman, Sanjeev Kulkarni. (2015). *Decision Making: Its Logic and Practice*. Cambridge, USA. The MIT Press. P. 336.
 9. David A. Baldwin (2017). *National Security Strategy: Choices and Limits*. Princeton, USA. Princeton University Press. P. 280.
 9. David A. Baldwin (2017). *National Security Strategy: Choices and Limits*. Princeton, USA. Princeton University Press. P. 280.
 10. Іванов В. (2020). Управління ризиками в оборонному секторі. Київ, Україна. Логос. С. 224.
 10. Ivanov V. (2020). Risk management in the defense sector. Kyiv, Ukraine. Logos. C. 224.
 11. Benjamin Gilad (2021). *The Art of Decision-Making: 7 Steps to Achieving More Effective Results*. New York, USA. Wiley. P. 304.
 11. Benjamin Gilad (2021). *The Art of Decision-Making: 7 Steps to Achieving More Effective Results*. New York, USA. Wiley. P. 304.
 12. Lawrence Freedman (2015). *Strategy: A History*. New York, USA. Oxford University Press. P. 768.
 12. Lawrence Freedman (2015). *Strategy: A History*. New York, USA. Oxford University Press. R. 768.

13. Andrew R. Hoehn, David Ochmanek, David A. Shlapak, John Stillion (2001). Defense Planning in a Decade of Change: Lessons from the Base Force, Bottom-Up Review, and Quadrennial Defense Review. Santa Monica, USA. RAND Corporation. P. 148.
14. Петрова О. (2019). Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства. Київ, Україна. "Економічна думка". С. 224.
15. Reid Hastie, Robyn M. Dawes (2009). Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making. Thousand Oaks, USA. SAGE Publications. P. 512.
16. Sir Lawrence Freedman. (2013). Strategy: A History. London, UK. Oxford University Press. P. 752.
13. Andrew R. Hoehn, David Ochmanek, David A. Shlapak, John Stillion (2001). Defense Planning in a Decade of Change: Lessons from the Base Force, Bottom-Up Review, and Quadrennial Defense Review. Santa Monica, USA. RAND Corporation. R. 148.
14. Petrova O. (2019). The choice of the strategic direction of the enterprise's development. Kyiv, Ukraine. "Economic thought". С. 224.
15. Reid Hastie, Robyn M. Dawes (2009). Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making. Thousand Oaks, USA. SAGE Publications. P. 512.
16. Sir Lawrence Freedman. (2013). Strategy: A History. London, UK. Oxford University Press. P. 752.