

Методика оцінювання ефективності комплексного огляду сектору безпеки і оборони України

Methodology for Assessing the Effectiveness of Comprehensive Review Measures in Ukraine's Security and Defense Sector

Олег Сурков

Corresponding author: кандидат військових наук, e-mail: soleg3371@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8189-0484

Сергій Ясенко

кандидат технічних наук, e-mail: gm1serhiiyasenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1918-9459

Oleg Surkov

Corresponding author: PhD, e-mail: soleg3371@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8189-0484

Serhii Yassenko

PhD, e-mail: gm1serhiiyasenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1918-9459

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: December 08, 2025 | **Revised:** December 25, 2025 | **Accepted:** December 31, 2025

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.6.29>

Мета роботи. Розроблення методики оцінювання ефективності комплексного огляду сектору безпеки і оборони як інструменту результат-орієнтованого управління та механізму оцінювання державної політики у сфері оборони.

Метод дослідження. Використано системний аналіз, методологію RBM, підходи моніторингу та оцінювання, метод структурування цілей, тривірневу систему показників (KPI), а також модифікований принцип «слабкої ланки» для визначення критичних елементів виконання заходів комплексного огляду. Методика ґрунтується на аналізі нормативних документів, оцінці процесних ланцюгів комплексного огляду, експертних процедурах та формалізації типових алгоритмів оцінювання.

Результати дослідження. Запропоновано уніфіковану методику оцінювання ефективності комплексного огляду сектору безпеки і оборони України, що охоплює: (1) ідентифікацію та класифікацію заходів, завдань, етапів і процедур; (2) визначення очікуваних результатів та ефектів; (3) побудову тривірневої системи показників ефективності; (4) аналіз вузких місць; (5) агрегування показників і формування рекомендацій щодо підвищення ефективності комплексного огляду. Показано, як результати оцінювання можуть бути інтегровані у програмно-проектне планування, оборонні програми та цикли формування державної політики.

Теоретична цінність дослідження. Вперше запропоновано формалізований підхід до оцінювання ефективності комплексного огляду сектору безпеки і оборони України на основі RBM і KPI з урахуванням специфіки сектору безпеки і оборони України.

Практична цінність дослідження. Методика може бути використана МОУ, ГШ ЗСУ, оборонними агентствами та іншими органами державної влади для оцінювання результативності політик, програм і рішень, а також для підвищення якості оборонного планування.

Цінність дослідження. Полягає у створенні методологічного підґрунтя для трансформації культури оборонного менеджменту в Україні. Робота забезпечує перехід від формального процесу звітування до адаптивного управління за результатами, що дозволяє синхронізувати стратегічні цілі з ресурсами, підвищити прозорість оборонного планування та посилити інституційну стійкість сектору безпеки і оборони перед сучасними загрозами.

Тип статті. Теоретично-прикладна.

Purpose. Development of a methodology for assessing the effectiveness of comprehensive security and defense sector reviews as a results-based management (RBM) tool and a mechanism for evaluating public policy in the field of defense.

Method. The research employs systems analysis, Results-Based Management (RBM), monitoring and evaluation (M&E) approaches, Management-by-Objectives (MBO), a three-level KPI framework, and a modified weak-link principle to identify critical elements in the performance of review measures. The methodology is based on analysis of regulatory documents, process modelling of the comprehensive review cycle, expert assessment techniques, and formalisation of standardised evaluation algorithms.

Findings. A unified methodology for assessing the effectiveness of a comprehensive review of Ukraine's security and defense sector is proposed, covering: (1) identification and classification of measures, tasks, stages, and procedures; (2) determination of expected results and effects; (3) development of a three-level system of performance indicators; (4) analysis of bottlenecks; (5) aggregation of indicators and formulation of recommendations for improving the effectiveness of the comprehensive review. It is shown how the results of the assessment can be integrated into program and project planning, defense programs, and public policy cycles.

Theoretical implications. For the first time, a formalized approach to assessing the effectiveness of comprehensive review measures in Ukraine's security and defense sector has been proposed, based on RBM and KPI and taking into account the specific characteristics of Ukraine's security and defense sector.

Practical implications. The methodology can be used by the Ministry of Defense, the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, defense agencies, and other government authorities to evaluate the effectiveness of policies, programs, and decisions, as well as to improve the quality of defense planning.

Originality/Value. It consists in creating a methodological basis for transforming the culture of defense management in Ukraine. The work ensures the transition from a formal reporting process to adaptive performance management, which allows synchronizing strategic goals with resources, increasing the transparency of defense planning, and strengthening the institutional resilience of the security and defense sector in the face of modern threats.

Papertype. Theoretical and applied.

Ключові слова: комплексний огляд сектору безпеки і оборони, ефективність, результативність, державна політика, RBM, моніторинг та оцінювання, KPI.

Key words: Comprehensive Review Of The Security And Defense Sector, Efficiency, Effectiveness, Public Policy, Rbm, Monitoring and Evaluation, KPI.

Вступ

Комплексний огляд сектору безпеки і оборони України (далі - КОСБО) є ключовою процедурою стратегічного планування та управління реформами у сферах національної безпеки і оборони, яку виконують відповідно до ст. 27 Закону України “Про національну безпеку України” [1], його проводять регулярно за рахунок базового фінансування. КОСБО передбачає оцінювання стану та готовності складових сектору безпеки і оборони до виконання завдань за призначенням, а також розроблення обґрунтованих стратегічних рішень (стратегій) для їх розвитку відповідно до поточних і прогнозованих умов безпекового середовища. Комплексний огляд охоплює низку окремих (галузевих) оглядів (процедур), зокрема: оборонного огляду; громадської безпеки та цивільного захисту; оборонно-промислового комплексу; розвідувальних органів України; загально-державної системи боротьби з тероризмом; стану кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури; інтегрованого управління державним кордоном України.

Якість організації та ефективність проведення КОСБО значною мірою залежать від нормативно-правового та науково-методичного забезпечення, а також від організації об’єктивного моніторингу та контролю за його проведенням відповідальними органами. Проте чинна методологія, затверджена у 2015 році [2], не відповідає сучасним реаліям і викликам, що постали перед Україною, та потребує кардинального оновлення через системні зміни в національному законодавстві. Вона не дозволяє Кабінету Міністрів України ефективно відстежувати та контролювати процес проведення огляду, що знижує загальну ефективність КОСБО.

Проблемна ситуація полягає в суперечності між об’єктивною необхідністю адаптивного ефективного планування розвитку складових сектору безпеки і оборони України в умовах повномасштабної війни та застарілою зосередженою на виконанні процесів замість результатів нормативно-методичною базою.

Зазначене призводить до труднощів щодо визначення внеску кожного заходу в загальний результат огляду, зниження прозорості процесу та якості управлінських рішень, обмеженої можливості порівняння результатів між циклами огляду, неможливості інтегрувати оцінювання в процеси оборонного планування та програмування.

Використання наявних підходів означають методологічний розрив між процедурною частиною огляду та вимогами сучасного управління на основі результатів (Results-Based Management; далі – RBM) та моніторингу й оцінювання (Monitoring & Evaluation; далі – M&E).

Це зумовлює наукову та практичну актуальність розроблення методики оцінювання ефективності виконання етапів, процедур, завдань і заходів під час проведення КОСБО.

Метою статті є висвітлення розробленої формалізованої та практично орієнтованої методики оцінювання ефективності КОСБО, яка відповідає вимогам RBM та M&E, забезпечує прозорість, порівнюваність і об’єктивність оцінювання та може бути інтегрована у практику оборонного планування. Під ефективністю проведення комплексного огляду в статті будемо розуміти рівень досягнення запланованих результатів у визначені терміни за умови належної якості реалізації всіх процедур.

Теоретичні основи дослідження

Огляд літератури

Огляд літератури проведено за трьома взаємопов’язаними напрямками:

1. методологія оцінювання ефективності державних політик і програм;
2. специфіка оцінювання заходів оборонного огляду та оборонних програм;
3. системи управління результатами (Results-Based Management — RBM, Key Performance Indicators — KPI, Monitoring & Evaluation — M&E) у секторі безпеки і оборони.

а) Методологія оцінювання ефективності державних політик і програм

У сучасній науковій дискусії домінують підходи результат-орієнтованого управління (RBM) та моніторингу й оцінювання (M&E). Зокрема, у статті Dipura та Soediantono (2022) [3] проаналізовано застосування ключових показників ефективності (KPI) для підтримки управлінських рішень у військовій промисловості, зокрема у контексті програм і проєктів розвитку [4]. Скуріневська (2024) [5] пропонує методіку оцінювання ефективності системи управління оборонними ресурсами. Зазначені праці підтверджують актуальність тези щодо необхідності використання системних індикаторів як основи ефективного управління.

Проблеми оцінювання результативності та ефективності на стратегічному рівні розглядаються у працях багатьох авторів. Так, Soares та ін. (2022) [6] запропонували рамку оцінювання для організацій сектору оборони на основі аналізу даних 12 країн НАТО. Семененко та Скуріневська (2023) [10] розробили структурований підхід до формування індикаторів оцінювання управління оборонними ресурсами в умовах України. Водночас суттєва динаміка змін у воєнно-політичній, економічній і нормативно-правовій сферах, а також зростання потреби у керованості процесів призводять до швидкої втрати актуальності попередніх досліджень. Наприклад, у праці [7] ще у 2014 році було запропоновано модель КОСБО, орієнтовану на застарілу структуру сектору безпеки і оборони.

Аналіз практик проведення КОСБО у попередні періоди [8–11] з урахуванням подальшого досвіду реалізації прийнятих рішень виявив низку системних проблем, зокрема: некоректну постановку завдань; перекладання відповідальності за керівництво процесом на Міністерство оборони України; відсутність дієвого контролю; низьку виконавську дисципліну; порушення ієрархії стратегічних документів. Хоча з наукового погляду відомі окремі приклади розв'язання зазначених проблем, зокрема шляхом використання методик оцінювання затратних і часових показників реалізації проєктів інформатизації [12], ці підходи не були інтегровані у практику оборонного огляду.

У публікаціях [10, 13, 14] наголошується, що результати КОСБО є основою для формування стратегічних управлінських рішень і документів. Водночас поза увагою залишається інший аспект ефективності — ефективність операційної діяльності самого процесу огляду. Чинні методичні рекомендації щодо проведення КОСБО, датовані 2015 роком [2], не забезпечують комплексного оцінювання процесу в режимі, наближеному до реального часу.

Висновок за результатами огляду джерел. Існує методологічна прогалина: більшість досліджень зосереджені на оцінюванні ресурсів, спроможностей і сценарних параметрів, однак не охоплюють ефективність КОСБО як процесу реалізації державної політики.

У зв'язку з цим у даному дослідженні здійснено інтеграцію системного аналізу оборонного огляду як політичного інструменту, принципів RBM і M&E та трирівневої системи KPI із застосуванням принципу «слабкої ланки» для формування уніфікованої методики оцінювання.

Матеріали і методи

Методика оцінювання ефективності заходів комплексного оборонного огляду ґрунтується на поєднанні підходів результат-орієнтованого управління (RBM), системного аналізу, методів моніторингу та оцінювання (M&E), а також формалізованих інструментів управління оборонними програмами. Емпіричною основою дослідження стало вивчення нормативно-правової бази оборонного планування України, аналітичних публікацій з питань оцінювання спроможностей і ефективності державних програм, а також результатів попередніх оборонних оглядів.

а) Матеріали дослідження

Матеріалами дослідження є:

- нормативно-правові акти Міністерства оборони України та інших органів сектору безпеки і оборони, що регламентують проведення оборонного огляду;
- документи з оцінювання спроможностей, оборонних програм і державної політики;

- структурні моделі та описи процесів оборонного огляду;
- звіти про виконання державних і відомчих програм розвитку;
- результати попередніх досліджень авторів щодо моделей оцінювання спроможностей, ефективності управління та оборонного планування, зокрема матеріали публікацій [15, 16].

Додатково використано напрацювання у сфері формалізації оцінювання процесів і завдань оборонного управління, зокрема скорочену методику оцінювання спроможностей [17].

б) Методологічні підходи

Системний аналіз.

Застосовано для ідентифікації заходів оборонного огляду як елементів єдиної системи державної політики; аналізу логічних зв'язків між етапами, процедурами та результатами; виявлення причинно-наслідкових залежностей у процесі реалізації заходів. Системний підхід дозволяє розглядати оборонний огляд як інтегрований процес, результати якого залежать від послідовності та якості виконання процедур.

Методологія результат-орієнтованого управління (RBM).

RBM забезпечує структуроване представлення ланцюга результатів:

Inputs (ресурси та умови виконання),

Activities/Measures (заходи та процедури огляду),

Outputs (безпосередні результати),

Outcomes (зміни у процесі оборонного планування),

Impacts (довгострокові ефекти для сектору безпеки і оборони).

Побудовано логічну модель *Defence Review Results Chain*, яка дозволяє визначати очікувані результати кожного заходу, формувати ієрархію показників ефективності та забезпечувати простежуваність внеску кожної процедури у загальний результат.

Моніторинг та оцінювання (M&E).

Методи M&E використано для визначення критеріїв ефективності; побудови системи індикаторів на трьох рівнях (операційному, процедурному та стратегічному); встановлення порогових значень і нормативів виконання; формування рекомендацій за результатами оцінювання. Оцінювання здійснюється на основі поєднання кількісних і якісних індикаторів, що відповідає міжнародним стандартам оцінювання державних програм.

Трирівнева система KPI.

Система показників охоплює:

1. інтегральний рівень (*Key Impact Indicators*) — результативність оборонного огляду як інструменту державної політики та відповідність стратегічним очікуванням;
2. узагальнений рівень (*Outcome-level KPIs*) — ефективність виконання етапів огляду та відповідність процедур затвердженим стандартам і планам;
3. частковий рівень (*Activity-level KPIs*) — виконання конкретних заходів з урахуванням строків, повноти, якості та змісту.

Принцип “слабкої ланки”.

Застосовується для визначення заходів, що мають найбільший вплив на загальний результат, ізоляції критичних процедур і формування рекомендацій щодо їх пріоритетного вдосконалення. Це дозволяє ідентифікувати чинники, які обмежують результативність оборонного огляду.

Експертні методи.

Оцінювання заходів і результатів огляду здійснюється шляхом експертного опитування, роботи фокус-груп, колективної взаємодії у хмарних інструментах та узагальнення оцінок із використанням методу Delphi. Експертні методи забезпечують гнучкість і адаптивність методики в умовах воєнного стану.

Методи формалізації та розрахунку.

Методика передбачає використання матриці оцінювання заходів (аналогічної матрицям оцінювання спроможностей), вагових коефіцієнтів для узагальнених KPI, алгоритму агрегації показників від рівня окремих заходів до рівня інтегральної оцінки, а також формалізованої процедури формування висновків і рекомендацій. Для комплексного аналізу застосовано табличні моделі (Excel, Google Sheets), графові моделі процесів і методи агрегування нормалізованих показників.

Організація оцінювання та джерела даних.

Оцінювання здійснюється на основі планових документів оборонного огляду, календарно-подійних графіків процедур, результатів аудиту виконання заходів, звітів відповідальних виконавців та даних щодо розроблення програм розвитку. Дані перевірено на узгодженість і достовірність відповідно до стандартів моніторингу та оцінювання M&E [18–21].

Результати та обговорення

Рішення про проведення КОСБО ухвалює Рада національної безпеки і оборони України (далі – РНБО), а в дію його вводять Указом Президента України. Для ефективної організації, координації та контролю за проведенням огляду доцільно створити міжвідомчу комісію як тимчасовий допоміжний орган Кабінету Міністрів України (далі – КМУ). Створення комісії та затвердження положення про неї здійснюють окремою постановою КМУ на виконання відповідного рішення РНБО.

Метою діяльності міжвідомчої комісії є забезпечення проведення КОСБО та, за його результатами, опрацювання пропозицій до проектів стратегічних документів щодо розвитку складових сектору безпеки і оборони України [11].

Основними завданнями міжвідомчої комісії з питань проведення КОСБО пропонується визначити: організацію та забезпечення проведення комплексного огляду; координацію діяльності центральних органів виконавчої влади та інших державних органів під час проведення огляду; моніторинг і контроль за виконанням усіх етапів, процедур та завдань огляду; розгляд та попереднє схвалення результатів комплексного огляду; підготовку та подання відповідних матеріалів на розгляд КМУ.

Під час виконання покладених завдань комісія взаємодіє з апаратом РНБО, Секретаріатом КМУ, відповідними урядовими комітетами, Службою безпеки України, Комітетом з питань розвідки при Президентові України та іншими заінтересованими державними органами.

Комплексний огляд доцільно проводити в три етапи: організаційно-підготовчий; основний; заключний.

На організаційно-підготовчому етапі КОСБО звітування має переважно організаційно-процедурний та установчий характер. Головна мета цього етапу – підтвердити готовність усіх залучених структур до початку основного етапу огляду та офіційно затвердити межі майбутньої роботи, тобто відзвітувати про успішне завершення планування та створення необхідних умов.

На цьому етапі міжвідомча комісія готує такі ключові установчі документи та звіти:

офіційні запити до центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) – клопотання про виділення конкретних фахівців до складу міжвідомчих робочих груп та надання доступу до необхідної інформації; готуються апаратом міжвідомчої комісії та надсилаються керівникам відповідних міністерств і відомств;

звіт про формування міжвідомчої комісії та робочих груп – містить інформацію про персональний склад, керівників і розподіл обов'язків; подається до секретаріату міжвідомчої комісії та доводиться до відома Секретаріату КМУ і Апарату РНБО;

проект положення про міжвідомчу комісію та її склад – визначають повноваження, порядок роботи, права та обов'язки відповідних органів; подаються на затвердження

постановою КМУ. Положення про міжвідомчі робочі групи та їх склад затверджуються головою міжвідомчої комісії за поданням керівників відповідних робочих груп;

пропозиції щодо уточнення мети, завдань та об'єктів огляду – формалізований документ, який фіксує об'єкти аналізу для уникнення розбіжностей на основному етапі; подаються на розгляд голові міжвідомчої комісії, а за необхідності – секретарю РНБО;

проект Плану заходів з проведення КОСБО – містить детальний план виконання заходів (критичних і допоміжних) із зазначенням усіх етапів, процедур, проміжних та кінцевих строків виконання, відповідальних виконавців і очікуваних результатів; схвалюється головою міжвідомчої комісії та подається на затвердження розпорядженням Кабінету Міністрів України разом із Методичними рекомендаціями щодо його проведення;

розрахунок потреби в ресурсах – обґрунтовує необхідний бюджет, потребу у залученні фахівців, технічних та програмних засобах; готується міжвідомчою комісією, погоджується з Міністерством фінансів України та подається на розгляд КМУ;

звіт про стан готовності методичного забезпечення – підтверджує, що методики, шкали оцінювання та інші інструменти аналізу розроблені, погоджені та доведені до відома всіх учасників процесу; готується секретаріатом міжвідомчої комісії та подається на розгляд голові й членам комісії.

На відміну від підготовчого, на основному етапі КОСБО документи та звіти мають переважно аналітичний, робочий та проміжний характер. Головна мета цього етапу - фіксувати хід аналізу, виявляти проблеми, формувати попередні висновки та контролювати процес проведення огляду.

Примітка. У контексті сучасної війни оборонний огляд не може ґрунтуватися лише на принципі “виконання плану”. У складних адаптивних системах (CAS) навіть повне виконання застарілого плану не гарантує досягнення результатів, якщо сам план втратив релевантність під час реалізації.

Саме тому методика оцінювання повинна фіксувати не тільки рівень виконавчої дисципліни (Compliance), але і здатність системи до адаптації (Agility). Жорстке дотримання застарілого плану в умовах динамічних змін безпекового середовища є ризиком, а не досягненням.

У практичній площині це прояв старого правила узгодження «правильно виконаних завдань»/“doing things right” з «виконанням правильних завдань»/“doing the right things”.

1. Проміжна аналітична звітність

1.1. Аналітичні звіти міжвідомчих робочих груп. Кожна робоча група (з питань оборонного огляду та інших окремих оглядів) готує детальний аналітичний звіт для міжвідомчої комісії. Стандартна структура звіту включає: оцінку поточного стану справ у закріпленій сфері; аналіз ключових проблем та прогалин у спроможностях; порівняння з найкращими практиками (зокрема, держав – членів НАТО); обґрунтовані пропозиції щодо необхідних змін.

1.2. Проект(и) перспективної моделі сектору безпеки і оборони. Цей ключовий документ описує структуру, склад та чисельність Збройних Сил і інших компонентів сектору безпеки для ефективної відповіді на майбутні загрози. Проект обговорюється на засіданнях комісії, після чого його подають керівництву РНБО. Основні розділи документа: аналіз воєнних загроз та безпекових викликів; концепція застосування сил оборони та безпеки в майбутніх конфліктах і операціях; структура, склад та ключові компоненти сектору безпеки і оборони; орієнтовна чисельність особового складу та принципи комплектування; модель системи управління та розподіл повноважень; перелік необхідних операційних і інституційних спроможностей; узагальнені потреби в основних видах озброєння та військової техніки; попередня оцінка фінансових ресурсів; основні етапи реалізації (дорожня карта); аналіз ризиків (фінансових, політичних, технологічних).

1.3. Опис майбутнього безпекового середовища – оновлений аналіз безпекового середовища на горизонті понад п'ять років, який може бути скоригованим в ході огляду. Його обговорюють на засіданнях комісії та подають керівництву КОСБО і розвідувальним органам.

2. Звітність з моніторингу та контролю процесу. Ці документи дозволяють керівництву стежити за виконанням огляду.

2.1. Звіти про виконання плану-графіка – регулярні (наприклад, щомісячні) звіти про виконання завдань, відхилення від графіка та ризику для дотримання дедлайнів. Їх подають голові та апарату комісії.

2.2. Звіти про використання ресурсів – інформація про виконання кошторису, залучення персоналу та використання технічних засобів; їх подають апарату комісії та відповідним фінансовим підрозділам.

3. Робочі та протокольні документи – документація, що забезпечує прозорість та фіксацію ухвалених рішень.

3.1. Протоколи засідань – фіксують порядок денний, ухвалені рішення та надані доручення; їх доводять до відома всіх учасників.

3.2. Рішення (доручення) голови міжвідомчої комісії – письмові доручення робочим групам або конкретним виконавцям; їх видає голова комісії та їх надсилають відповідальним.

3.3. Експертні висновки – письмові висновки, підготовлені залученими експертами з вузькоспеціалізованих питань; їх подають робочим групам і керівництву комісії.

На заключному етапі КОСБО головна мета – перетворити результати аналізу, отримані на основному етапі, на офіційні, затверджені рішення та конкретні плани дій. Документи цього етапу є підсумковими та директивними й подаються міжвідомчою комісією на розгляд вищому керівництву держави (КМУ, РНБО, Президенту України).

4.1. Фінальний (консолідований) звіт з проведення КОСБО. Це головний, найважливіший документ огляду. Він синтезує звіти всіх міжвідомчих робочих груп і містить варіант перспективної моделі сектору безпеки і оборони України, оцінку вартості її реалізації та комплексні рекомендації. Його подають на розгляд вищому керівництву держави (КМУ, РНБО, Президенту).

4.2. Проекти відповідних рішень РНБО та указів Президента України. На основі фінального звіту міжвідомчої комісії готує проекти нормативно-правових актів, які мають бути офіційно затвердженими результатами комплексного огляду та які мають дати старт реформам. Проекти подають на розгляд до апаратів РНБО та Офісу Президента.

Порядок розгляду та погодження звітних матеріалів КОСБО передбачає послідовне проходження рівнів: засідань міжвідомчих робочих груп; обговорення в міжвідомчій комісії; розгляд в урядових комітетах; фінальне затвердження на засіданні КМУ.

Процес моніторингу і контролю передбачає: регулярний моніторинг та контроль за виконанням етапів, процедур, завдань і заходів КОСБО; підготовку аналітичними (експертними) групами пропозицій для керівництва КОСБО та ухвалення відповідних рішень; коригування плану-графіка проведення КОСБО у разі потреби.

Додатками до плану-графіка проведення КОСБО мають бути: типові форми збору та подання даних; інструкції для міжвідомчих робочих груп щодо проведення окремих оглядів, управління та взаємодії.

Для безпосереднього здійснення моніторингу та контролю за виконанням етапів, процедур, завдань і заходів у ході проведення КОСБО доцільно створити спеціалізовані аналітичні підрозділи: на рівні Міжвідомчої комісії - інформаційно-аналітичну групу для узагальнення отриманих даних і підготовки зведених звітів; на рівні міжвідомчих робочих груп – підгрупи з організаційно-аналітичної підтримки (аналітичні групи) для збору, оброблення та попереднього аналізу інформації.

Основним завданням аналітичних груп є аналіз і оцінювання результатів виконання всіх компонентів КОСБО (етапів, процедур, завдань і заходів) на основі поєднання об'єктивних даних та експертних суджень. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку ефективності КОСБО, дозволяє виявляти проблеми, відстежувати динаміку виконання заходів у режимі реального часу та формувати узагальнену аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень на рівні Міжвідомчої комісії.

Слід зазначити, що оцінювання ефективності проведення КОСБО доцільно здійснювати на двох рівнях – операційному та стратегічному.

Операційна ефективність відображає якість організації та управління процесом проведення КОСБО. Її визначають за такими критеріями, як рівень координації роботи міжвідомчих структур, дотримання встановлених строків, повнота й якість підготовки документів, а також ступінь виконання запланованих завдань і заходів. Ця складова належить до сфери відповідальності керівництва КОСБО (міжвідомчої комісії). Оцінювання операційної ефективності може здійснюватися в режимі реального часу на основі системи ключових показників ефективності (KPI) виконання плану основних заходів із проведення КОСБО.

Стратегічна ефективність визначається тим, наскільки результати КОСБО сприяють реальному, вимірюваному підвищенню обороноздатності держави. Безпосередньо під час проведення огляду така оцінка є обмеженою, оскільки має довгостроковий характер і потребує накопичення практичних результатів. Її доцільно здійснювати ретроспективно – під час наступного комплексного огляду, шляхом аналізу: динаміки розвитку наявних і новостворених спроможностей; результатів навчань, операцій і бойових дій; рівня забезпеченості сил оборони сучасними зразками озброєння та військової техніки; ступеня реалізації програм і планів реформування сектору безпеки і оборони.

Таким чином, важливим є впровадження критерію “стратегічної валідації” (задовільності для заінтересованих сторін).

Запропонована у статті методика оцінювання, заснована на використанні ключових показників ефективності (KPI) та системи випереджальних індикаторів, орієнтована насамперед на вимірювання операційної ефективності проведення КОСБО. Її головне завдання полягає у забезпеченні керівництва держави дієвим інструментом об'єктивного моніторингу й контролю за процесом огляду, що сприятиме підвищенню якості його кінцевих результатів – аналітичних звітів і проєктів рішень. Саме ці продукти мають стати надійним підґрунтям для ухвалення подальших державних рішень, реалізації реформ і зміцнення обороноздатності України.

Існує низка загальних вимог до показників оцінювання [22–24]. Зокрема, ключові показники ефективності повинні бути обчислюваними, вимірюваними та забезпечувати можливість формування обґрунтованих висновків щодо результативності виконання етапів, процедур, завдань і заходів КОСБО.

У межах КОСБО застосування методу управління за цілями (MBO) забезпечує логічний і функціональний зв'язок між цілями, завданнями, показниками ефективності та результатами виконання (рис. 1). Поєднання методологій MBO і KPI створює умови для об'єктивного моніторингу, контролю й порівняльного аналізу оглядів різного масштабу та змісту в секторі безпеки і оборони України.

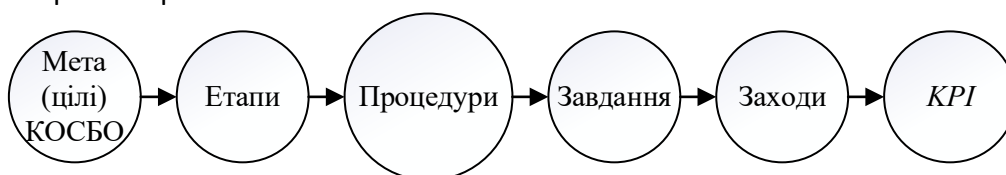


Рисунок 1 – Логічний зв'язок KPI для оцінювання ефективності КОСБО

Формування дієвої системи ключових показників ефективності (КPI) для КОСБО є складним завданням через його багаторівневу та багатокомпонентну структуру. Комплексний огляд охоплює процедури, завдання й заходи, які відрізняються за змістом, рівнем деталізації та очікуваними результатами.

Порівняльний аналіз відомих підходів до оцінювання ефективності процесів наведено у Табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз підходів до оцінювання ефективності

Підхід	Переваги	Недоліки
Середньозважений	Гнучкість; врахування різних чинників	Може “маскувати” провали високими оцінками
Інтегральний індекс	Простота застосування; наочність	Усереднення нівелює критичні відхилення
Експертний метод	Враховує якісні показники; багатовимірність	Суб’єктивність; залежність від кваліфікації експертів
Принцип “слабкої ланки”	Виявляє критичні проблеми; стимулює усунення слабких місць	Жорсткість; ризик заниження загальної оцінки через другорядні KPI

В ході розрахунку загальної оцінки ефективності будь-якого компонента КОСБО доцільно керуватися принципом “слабкої ланки” (див. Табл. 1).

Цей принцип передбачає, що підсумкову оцінку ефективності не визначають як середнє арифметичне значення, а вона дорівнює мінімальному показнику серед усіх KPI, які характеризують даний компонент. Такий підхід унеможлиблює маскуванню критичних недоліків високими результатами за іншими індикаторами, що має особливе значення для сектору безпеки і оборони, де збій однієї підсистеми може нівелювати досягнення інших.

Наприклад, якщо процедура оцінюється за трьома KPI (0,85; 0,90; 0,40), традиційний середній підхід дав би результат 0,72 (задовільно), тоді як принцип “слабкої ланки” фіксує 0,40 (критично). Це наочно демонструє важливість виявлення та усунення “вузьких місць”, оскільки найнижчий показник (0,40) вказує на критичну проблему, яку середній підхід може приховати.

Таким чином, застосування принципу “слабкої ланки” підвищує об’єктивність і діагностичну точність системи оцінювання, сприяючи своєчасному виявленню критичних ризиків у виконанні етапів, процедур і завдань КОСБО.

Для реалізації цього принципу запропановано використовувати систему випереджальних індикаторів, яка включає відповідні ключові показники ефективності (KPI) і забезпечує завчасне управління виконанням завдань на всіх етапах комплексного огляду. Система оцінювання ефективності заходів комплексного огляду (КОСБО) зберігає тривірневу структуру, однак доповнюється новим критерієм стратегічної актуальності, який забезпечує відповідність методики вимогам результат-орієнтованого управління (RBM) та сучасної динаміки безпекового середовища.

1 рівень – комплексний (інтегральний) показник ефективності ($E_{КОСБО}$), який відображає загальний рівень ефективності проведення КОСБО. Його формують шляхом агрегування результатів галузевих n -их оглядів. Відповідно до принципу “слабкої ланки”, комплексний показник розраховують як мінімальне значення серед узагальнених оцінок усіх галузевих оглядів (показників другого рівня):

$$E_{КОСБО} = \min(E_1, E_2, \dots, E_n) \text{ при } n = \overline{1, N}, \quad (1)$$

де N – загальна кількість галузевих оглядів, визначена Законом України [1];

E_j – узагальнені показники ефективності j -го галузевого огляду.

Наразі $N = 7$, однак це значення може бути змінене залежно від мети проведення КОСБО, структури сектору безпеки і оборони або актуальних державних пріоритетів. Комплексний показник є чутливим до “найслабшого напрямку”.

Такий підхід забезпечує гнучкість системи оцінювання та її здатність адаптуватися до змін у законодавстві, структурі сектору безпеки і оборони чи стратегічних орієнтирах державної політики.

2 рівень – узагальнені показники ефективності (E_n), характеризують рівень успішності проведення окремих галузевих оглядів (наприклад, оборонного огляду) за етапами їх реалізації. Їх розраховують, як мінімальне значення серед оцінок виконання всіх i -х завдань відповідного галузевого огляду:

$$E_n = \min(Z_{n1}, Z_{n2}, \dots, Z_{nI}) \text{ при } i = \overline{1, I}, \quad (2)$$

де I – загальна кількість завдань галузевого огляду.

Таким чином, E_n слугує комплексною оцінкою ефективності реалізації кожного з галузевих напрямів у межах КОСБО та дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у виконанні визначених завдань. Це відповідає принципу «слабкої ланки»: показник галузевого огляду визначають за найгіршим із виконаних завдань.

3 рівень – часткові показники ефективності (Z_{im}), які характеризують повноту й якість виконання конкретного завдання. Їх визначають на основі оцінювання результатів реалізації всіх заходів, передбачених для цього завдання, відповідно до принципу “слабкої ланки”:

$$Z_{im} = \min(A_{i1}, A_{i2}, \dots, A_{iM}), \text{ при } m = \overline{1, M}, \quad (3)$$

де M – кількість заходів, що належать до певного завдання.

Окрім якості виконання заходів, також слід оцінювати сенс проведення заходу та, відповідно, оцінку актуальності на момент виконання. Нехай, V_{ij} - оцінка актуальності заходу в межах завдання.

$$V_{ij} \in 0,1, \quad (4)$$

де $V_{ij} = 1$ – захід актуальний, відповідає потребам, не застарів;
 $V_{ij} = 0$ – захід втратив сенс, оцінка виконання не враховується.

Тоді:

$$Z_{ji} = \min(A_{i1} \cdot V_{i1}, A_{i2} \cdot V_{i1}, \dots, A_{i3} \cdot V_{i3}). \quad (5)$$

Інтерпретація введення коефіцієнта V_{ij} :

Якщо захід виконано на 100% ($A_{ij} = 1$), але він втратив актуальність ($V_{ij} = 0$), то його внесок у показник має бути 0.

Система більше не заохочує виконання заходів, що: застаріли, втратили стратегічний сенс, дублюють інші заходи, не відповідають бойовим потребам.

Практично, це захист від імітації діяльності.

Наслідки щодо 2-го рівня: формула (2) не змінена, але E_n тепер може набути нульового значення, якщо хоча б один ключовий захід завдання втратив актуальність. Тому слід ввести додаткове обмеження:

$$\left\{ \begin{array}{l} E_n = \min(Z_{n1}, Z_{n2}, \dots, Z_{nI}) \\ Z \neq 0 \end{array} \right\} \text{ при } i = \overline{1, I_{Z \neq 0}}, \quad (6)$$

де $Z \neq 0$ – означає “для заходів, що зберегли актуальність”.

Це дозволяє виявити: застарілі завдання галузевого огляду, помилки у плануванні, проблеми з адаптивністю, “вузькі місця” у циклах оборонного огляду.

Для першого рівня формула також структурно не змінена, але тепер відображає не лише рівень виконання, але й: актуальність заходів, життєздатність стратегічних цілей, здатність системи адаптуватися до змін операційного середовища.

Таким чином, трирівнева модель стає RBM-сумісною, адаптивною і стратегічно валідованою.

Удосконалення моделі оцінювання забезпечує можливість не тільки фіксувати рівень виконання завдань, а й визначати їх актуальність та стратегічну доцільність. Це відповідає вимогам RBM, де діяльність має приносити цінність, а не лише відобразитися у звітності.

Введення коефіцієнта стратегічної валідності V забезпечує гнучкість та адаптивність КОСБО, робить оцінювання нечутливим до “імітації діяльності” та дозволяє своєчасно виявляти застарілі або нерелевантні заходи.

Класифікація заходів за категоріями KPI

Оскільки не всі заходи в межах комплексного огляду мають однакову вагу та критичність для досягнення кінцевої мети, рекомендованим є ще на організаційно-підготовчому етапі (під час розроблення проекту плану основних заходів) здійснювати їх класифікацію за категоріями KPI: критичні заходи – ті, невиконання яких (оцінка менше 50%) унеможливує успішне завершення відповідного етапу, процедури або завдання; допоміжні заходи – ті, що підвищують якість кінцевого результату, але їх часткове невиконання не є критичним для досягнення загальної мети.

Розрахунок часткових показників ефективності (Z_{im}) здійснюють поетапно, із застосуванням принципу “слабкої ланки” для критичних заходів та середнього арифметичного – для допоміжних. Такий підхід забезпечує збалансовану оцінку результатів і запобігає спотворенню підсумкової ефективності через нерівномірності виконання окремих дій.

Крок 1. Оцінка критичних заходів (M_{crit})

Оцінювання критичних заходів проводять за принципом “слабкої ланки”. Якщо хоча б один із критичних заходів, передбачених для виконання завдання, не реалізовано або має незадовільний рівень виконання (менше ніж 50%), відповідне завдання не може вважатися успішно виконаним. Розрахунок здійснюють за формулою:

$$Z_{crit_score} = \min(M_{crit_1}, M_{crit_2}, \dots, M_{crit_k}) \text{ при } k = \overline{1, K}, \quad (7)$$

де K – загальна кількість критичних заходів, передбачених для виконання завдання.

Крок 2. Оцінка допоміжних заходів (M)

Допоміжні заходи оцінюються за середнім арифметичним значенням їхніх індивідуальних оцінок. Такий підхід дозволяє врахувати вплив окремих низьких результатів, не нівелюючи при цьому загальну позитивну динаміку. Формула має вигляд:

$$Z_{score} = \frac{\sum_{j=1}^J M_j}{J} \text{ при } j = \overline{1, J}, \quad (8)$$

де J – загальна кількість допоміжних заходів.

Крок 3. Підсумкова оцінка виконання завдання

Частковий показник ефективності (Z_{im}) інтегрує оцінки критичних і допоміжних заходів, відображаючи загальний рівень виконання конкретного завдання.

Завдання вважається успішно реалізованим лише за умови належного виконання обох груп заходів. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$Z_{im} = \min(Z_{crit_score}, Z_{score}). \quad (9)$$

Значення кожного KPI визначає відповідна аналітична група на основі поєднання об'єктивних даних і експертних суджень та виражається у відсотках (0–100%). Такий підхід дозволяє: поєднати кількісні та якісні характеристики результативності; забезпечити гнучкість і обґрунтованість оцінок; формувати достовірні аналітичні висновки для ухвалення управлінських рішень.

До основних критеріїв оцінювання ефективності виконання завдань і заходів КОСБО належать:

- 1) факт виконання – бінарна оцінка (“так/ні”), що визначає, чи було реалізовано захід або отримано запланований результат;
- 2) кількісні результати – числові показники досягнення (наприклад, “розроблено 5 із 5 документів”, “проведено 3 із 4 засідань” тощо);
- 3) дотримання встановлених строків – відповідність фактичних термінів виконання заходів графіку, затвердженому в плані основних заходів із проведення комплексного огляду;
- 4) якість результату – рівень аналітичної глибини, логічної цілісності, обґрунтованості висновків, коректності використаних даних і джерел;
- 5) повнота виконання – ступінь охоплення усіх аспектів завдання, визначених методикою проведення комплексного огляду, та рівень реалізації всіх запланованих заходів;
- 6) відповідність результату поставленій меті – логічна узгодженість досягнутих результатів із запланованими цілями та очікуваними ефектами;
- 7) колективна зважена оцінка аналітичної групи – сформована із застосуванням методу експертних суджень за результатами обговорення в аналітичній групі експертна оцінка (з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів).

Особливе місце в процедурі оцінювання ефективності проведення комплексного огляду посідає експертна оцінка, яка покликана компенсувати обмеження суто кількісних індикаторів та надати глибше розуміння якісних аспектів реалізації завдань і виконання заходів.

Залучення експертів із різних сфер – воєнної, економічної, правової, науково-технічної, інформаційно-аналітичної та організаційної – дає змогу сформувати комплексне, міждисциплінарне уявлення про реальну ефективність виконання етапів, процедур, завдань і заходів у межах комплексного огляду.

Поєднання об'єктивних, вимірюваних показників (KPI) із багатoproфільною експертною оцінкою забезпечує: підвищення точності та достовірності результатів оцінювання; глибше розкриття якісних характеристик процесів і результатів; обґрунтованість управлінських висновків; зниження ризику суб'єктивних спотворень при інтерпретації кількісних даних.

Таким чином, експертна оцінка виступає ключовим елементом комплексного підходу до визначення ефективності проведення комплексного огляду, забезпечуючи збалансованість між кількісними метриками та якісним аналітичним судженням.

Для проведення експертного оцінювання ефективності виконання етапів, процедур, завдань і заходів у межах комплексного огляду можуть застосовуватися такі методи збору та узагальнення експертних суджень:

анкетування – індивідуальне, групове або повторне (ітераційне), спрямоване на отримання персональних оцінок експертів за уніфікованою формою;

групові дискусії (метод “мозкового штурму”) – спільне обговорення ключових питань з метою формування узгоджених рішень та уточнення оціночних позицій;

Delphi-метод – поетапна процедура багатократного опитування експертів із використанням анонімного зворотного зв'язку, що дозволяє досягти консенсусу в оцінках;

інші спеціалізовані методи колективного узгодження оцінок, що відповідають вимогам об'єктивності, репрезентативності та статистичної надійності результатів.

Отримані результати експертного аналізу інтегрують з кількісними показниками ефективності (KPI), формуючи комбіновану оцінку, яка поєднує об'єктивні дані та фахові судження.

Такий підхід забезпечує всебічність і достовірність оцінювання та підвищує якість управлінських рішень, ухвалюваних за результатами проведення комплексного огляду.

Зведене значення ефективності подається у вигляді відсоткової оцінки за шкалою результативності, наведеною у табл. 2. Такий підхід дозволяє кількісно виразити якісні експертні оцінки, забезпечуючи порівнянність результатів між різними рівнями показників та підвищуючи достовірність висновків щодо ефективності проведення комплексного огляду.

Таблиця 2 – Шкала оцінювання (для 1-го, 2-го та 3-го рівнів показників)

№ з/п	Рівень виконання (кількісна оцінка, %)	Лінгвістична оцінка (статус)
1	≥ 90%	Повністю виконано
2	50% – 89%	Частково виконано
3	< 50%	Не виконано

У межах оцінювання ефективності КОСБО: кількісні показники (KPI) забезпечують формальну вимірюваність процесів і результатів; експертні судження надають якісну інтерпретацію, уточнюючи контекст оцінки; їх поєднання формує збалансовану та об'єктивну оцінку ефективності виконання завдань і заходів.

Якщо результат виконання будь-якого компонента КОСБО – етапу, процедури чи завдання – оцінено нижче 90% (тобто має статус “Частково виконано” або “Не виконано”), аналітична група зобов'язана підготувати обґрунтовані пропозиції щодо усунення виявлених недоліків.

У таких випадках визначається перелік коригувальних дій, який подається на розгляд керівнику відповідного рівня: голові міжвідомчої робочої групи, якщо проблема має локальний (галузевий) характер; голові Міжвідомчої комісії, якщо проблема стосується комплексного огляду загалом.

Очікувані результати виконання етапів, процедур, завдань і заходів комплексного огляду повинні відповідати таким основним вимогам [20]:

1). Конкретність – результат має чітко визначати, що саме буде зроблено або досягнуто, з однозначним формулюванням кінцевого продукту діяльності.

2). Вимірюваність – рівень досягнення результату повинен бути кількісно або якісно оцінюваним (через систему показників, шкали, функції розрахунку або експертні оцінки).

3). Релевантність – результат має безпосередньо сприяти досягненню мети відповідного галузевого огляду та узгоджуватися з цілями комплексного огляду в цілому.

4). Обмеженість у часі – для кожного етапу, завдання чи заходу має бути встановлений чіткий кінцевий термін виконання, який дозволяє здійснювати контроль динаміки та своєчасності реалізації.

Дотримання зазначених вимог забезпечує: прозорість процесу оцінювання; відтворюваність результатів і порівнянність між циклами проведення огляду; практичну корисність отриманих даних для управлінських рішень; своєчасне реагування на відхилення та підвищення загальної ефективності проведення комплексного огляду.

Блок-схему методики оцінювання ефективності виконання етапів, процедур, завдань і заходів під час проведення КОСБО наведено на рис. 2.

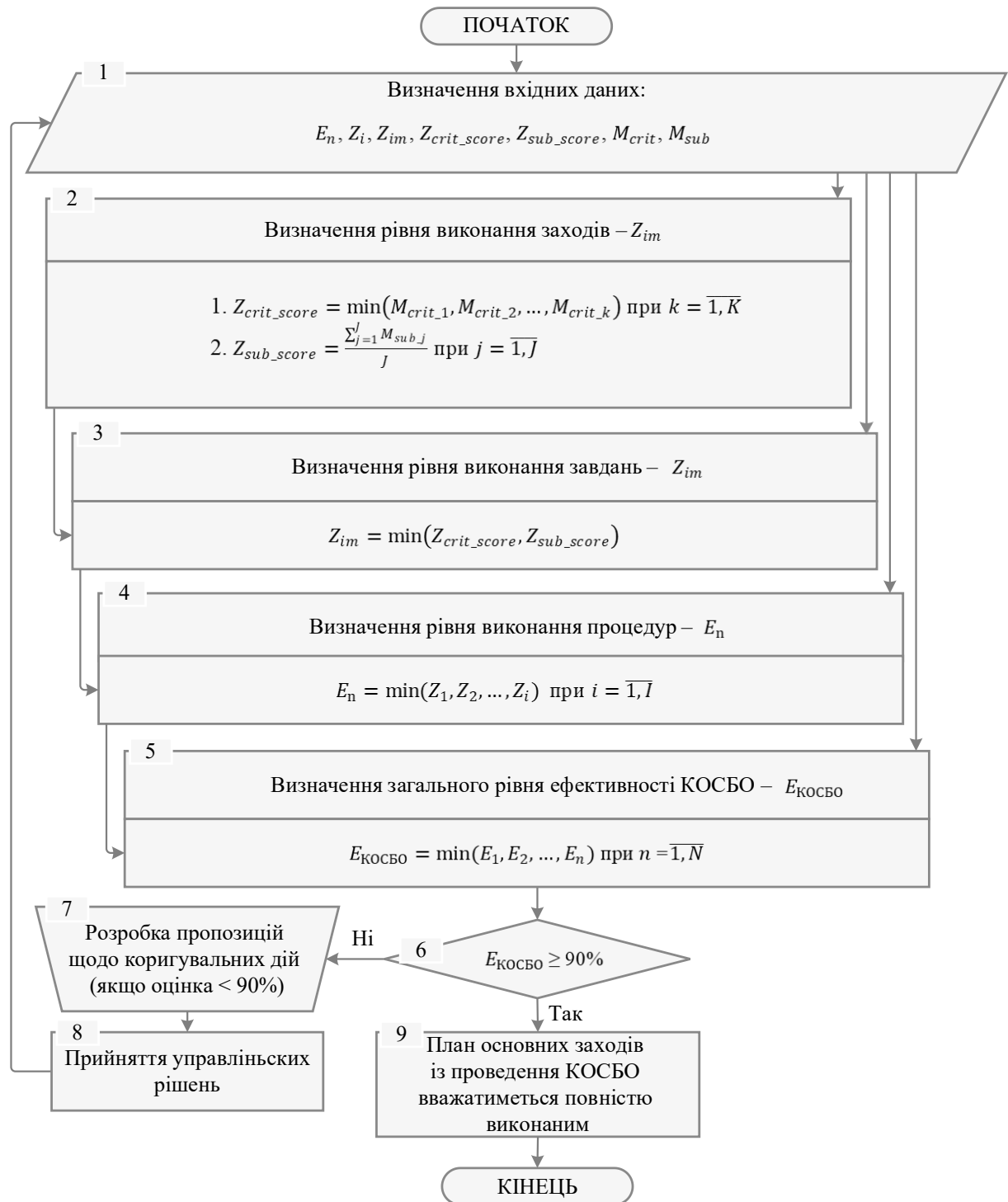


Рисунок 2 – Блок-схема методики оцінювання ефективності виконання етапів, процедур, завдань і заходів під час проведення КОСБО

Варіант форми звітності для оцінювання виконання завдання “Планування сил” (у межах оборонного огляду).

1. Назва завдання: Планування сил.

2. Відповідальний орган/структура: Міністерство оборони України (у взаємодії з іншими міністерствами, центральними органами виконавчої влади та військовими формуваннями).

3. Взаємодіючі органи / партнери: (за наявності – інші державні органи, установи, підприємства, наукові установи, міжнародні партнери).

4. Кінцевий термін виконання: 20 липня 2026 року.

5. Ключові показники ефективності (KPI) для завдання надано у таблиці 3.

Таблиця 3 – Ключові показники ефективності (KPI) для завдання “Планування сил” (у межах оборонного огляду; приклад)

№ з/п	Назва заходу	Тип заходу	Планове значення	Фактичне значення	Рівень виконання (%)	Зміни
1.1	Розроблення проекту моделі ЗСУ	Критичний	100%	95%	95%	“За планом”
1.2	Розрахунок потреби в ресурсах	Критичний	100%	90%	90%	“Змінено” (обґрунтовано)
1.3	Аналіз зарубіжного досвіду	Допоміжний	100%	40%	40%	“Скасовано (як неактуальне)”
1.4	Проведення консультацій	Допоміжний	100%	80%	80%	“Новий захід”

Примітка:

1. Розрахунок підсумкової оцінки за завданням здійснюють відповідно до формули (9): $Z_{im} = \min(Z_{crit_score}, Z_{score})$, де: Z_{crit_score} – мінімальна оцінка серед критичних заходів; Z_{score} – середнє арифметичне оцінок допоміжних заходів.

2. Для наведеного прикладу:

$$Z_{crit_score} = \min(95, 90) = 90; Z_{score} = (40 + 80) / 2 = 60; Z_{im} = \min(90, 60) = 60\%.$$

Отже, рівень виконання завдання “Планування сил” оцінюється як “Частково виконано”.

Призначення стовпчика “Зміни”: легалізує адаптивність; дозволяє розрізняти “зміни за потребою” від “невиконання”; фіксує управлінські рішення; дає змогу вести повну історію планування.

Наявність стовпчика “Статус змін” дозволяє перетворити таблицю KPI з інструменту обліку на інструмент прийняття рішень. Відповідно до RBM, зміни, що збільшують цінність, не є порушенням, а навпаки — ознакою гнучкості системи.

6. Проміжні результати виконання: (коротко зазначають досягнуті результати, проблемні питання, відхилення від графіка, ризику тощо)

7. Узагальнена оцінка ефективності виконання завдання надано у таблиці 4

Таблиця 4 – Таблична форма для обліку даних щодо узагальненої оцінки ефективності виконання завдання

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок	Значення (%)	Лінгвістична (семантична) оцінка
Оцінка критичних заходів (Z_{crit_score})	(7)			
Оцінка допоміжних заходів (Z_{score})	(8)			
Підсумкова оцінка завдання (Z_{im})	(9)			

8. Висновки аналітичної групи: (аналітична оцінка досягнутих результатів, причини відхилень, потенційні наслідки для інших етапів або процедур КОСБО).

9. Пропозиції щодо коригувальних дій: (перелік необхідних заходів для усунення недоліків або компенсації ризиків; вказуються відповідальні виконавці та орієнтовні терміни виконання).

10. Висновок за результатами оцінювання:

повністю виконано ($\geq 90\%$);

частково виконано (50–89%);

не виконано ($< 50\%$).

11. Підпис(и) відповідальних осіб:

Керівник міжвідомчої робочої групи _____ (П.І.Б., підпис, дата)

Керівник аналітичної групи _____ (П.І.Б., підпис, дата)

Примітки:

1. Усі числові значення повинні бути підтверджені документальними даними або офіційною статистичною інформацією.

2. За наявності експертної оцінки додаються окремі форми анкет та узагальнені висновки експертів.

3. Звіт подається до секретаріату Міжвідомчої комісії у друкованій та електронній формах згідно з графіком звітності.

Значення критерію ефективності:

план основних заходів із проведення КОСБО вважаю повністю виконаним, якщо показник завершеності завдань становить не менше 90%;

комплексний огляд у цілому вважається ефективним, якщо показник досягнення його мети (інтегральний показник $E_{КОСБО}$) також становить $\geq 90\%$.

У разі, якщо результат оцінювання нижчий за 90% (тобто має статус “частково виконано” або “не виконано”), відповідальні аналітичні групи зобов’язані підготувати обґрунтовані пропозиції щодо коригувальних дій, спрямованих на усунення виявлених недоліків, та подати їх на розгляд керівництву Міжвідомчої комісії.

Таким чином, достовірність і повнота даних, що надходять від проектних команд (міжвідомчих робочих груп), є фундаментальною передумовою для об’єктивного, комплексного та відтворюваного оцінювання ефективності проведення КОСБО.

Для забезпечення заходів моніторингу та контролю часто використовують табличну облікову форму без розширених аналітичних елементів з урахуванням даних з інших рівнів управління. Наприклад, типовий (очікуваний) зміст такої таблиці може передбачати такі поля: “№”; “Назва заходу”; “Відповідальний”; “Строк виконання”; “Статус” (виконано/ невиконано); “Оцінка (q)” (0–1); “Коментар”.

Ключові обмеження типового формату: фіксує лише факт виконання (compliance), не містить атрибутів актуальності та релевантності (V), не відображає причин змін, скасування і нових заходів, не включає інформацію про Output–Outcome–Impact, не передбачає зовнішньої валідації (Red Teaming), не дозволяє простежити логіку перетворення заходу на результат, ефект або вплив.

Таким чином, такий формат є саме обліковим, але не аналітичним.

Врахування принципів RBM, CAS, M&E та Red Teaming дозволяє сформулювати інший перелік полів такої таблиці: “№”; “Назва заходу”; “Завдання (Z_i)”; “Очікуваний результат (вихід)”; “Очікувана вигода/ перевага”; “Очікуваний вплив”; “А (оцінка)” (0–1); “V (0/1)” (0/1); “q×V”; “Зміни” (За планом / Змінено / Скасовано / Новий); “Обґрунтування”; “Джерело погодження” (Blue / Red / Users); “Зауваження червоної команди”; “Заінтересовані сторони”; “Ключові ризики”.

Додавання критично важливого поля актуальності (V) дозволяє: обнулити оцінку заходу, який втратив сенс, орієнтувати систему на результат, а не на сліпе виконання.

Поле “Зміни” забезпечить легалізацію адаптивності: “Змінено” не знижує оцінку — адаптація є перевагою в умовах складних адаптивних систем; “Скасовано” означає, що захід більше не є релевантним $\rightarrow V=0$.

Зв’язок з RBM: Output — короткостроковий результат, Outcome — системна зміна, Impact — стратегічний ефект.

Щодо зовнішньої валідації (Red Team): уперше введено поле “Source of Validation” та “Red Team Notes”, що запобігає завищеним самооцінкам.

Щодо стейкхолдерів та ризиків: методика переходить від моделі огляду, як “чорного ящика”, до моделі прозорого управління заінтересованими сторонами й ризик-орієнтованого управління.

Щодо використання внутрішніх аналітичних груп характерним є системний ризик викривлення оцінок через конфлікт інтересів, що проявляється у несвідомому або навмисному викривлюванні даних для покращення звітності (ефект “упередженості” або “оптимізму”). Це призводить до штучного завищення показників ефективності та маскування критичних проблем.

Мінімізація зазначеного ризику має типові рішення — зовнішню валідацію. У сфері безпеки та оборони таке рішення часто реалізують за процедурою з методології Red Teaming, що і запропоновано використати в методиці КОСБО. На відміну від класичного контролю, цей підхід передбачає залучення незалежних експертів (“Red Team”) для стрес-тестування висновків та оцінок, отриманих внутрішніми групами (“Blue Team”).

Організаційна структура валідації побудована на тріаді “Споживач — Оператор — Аналітик” (Users–Operators–Analysts), де:

- **Споживачі (Users):** представники структур, що безпосередньо використовують результати огляду (наприклад, командування видів ЗСУ);
- **Оператори (Operators):** фахівці з державного управління, оборонного планування (включно з J5, J7, J8);
- **Аналітики (Analysts):** незалежні експерти з моніторингу та оцінювання.

Процедура валідації замінює традиційне анкетування на сесії захисту результатів (Challenge Sessions). Для забезпечення об’єктивності впроваджено протокол перехресної перевірки (Double-Red Validation) та верифікації на відсутність конфлікту інтересів. У разі відхилення внутрішньої оцінки від оцінки зовнішніх експертів більш ніж на встановлену похибку (наприклад, 10%), передбачено проведення повторного аналізу первинних даних.

З урахуванням сказаного на подальших кроках у блок-схемі методики слід буде додати блоки пов’язані з залученням “Червоних команд” (див. Рисунок 3).

Викладені у статті положення щодо організації моніторингу та контролю за проведенням КОСБО доцільно відобразити у методичних рекомендаціях, які надалі повинні бути затверджені розпорядженням Кабінету Міністрів України.

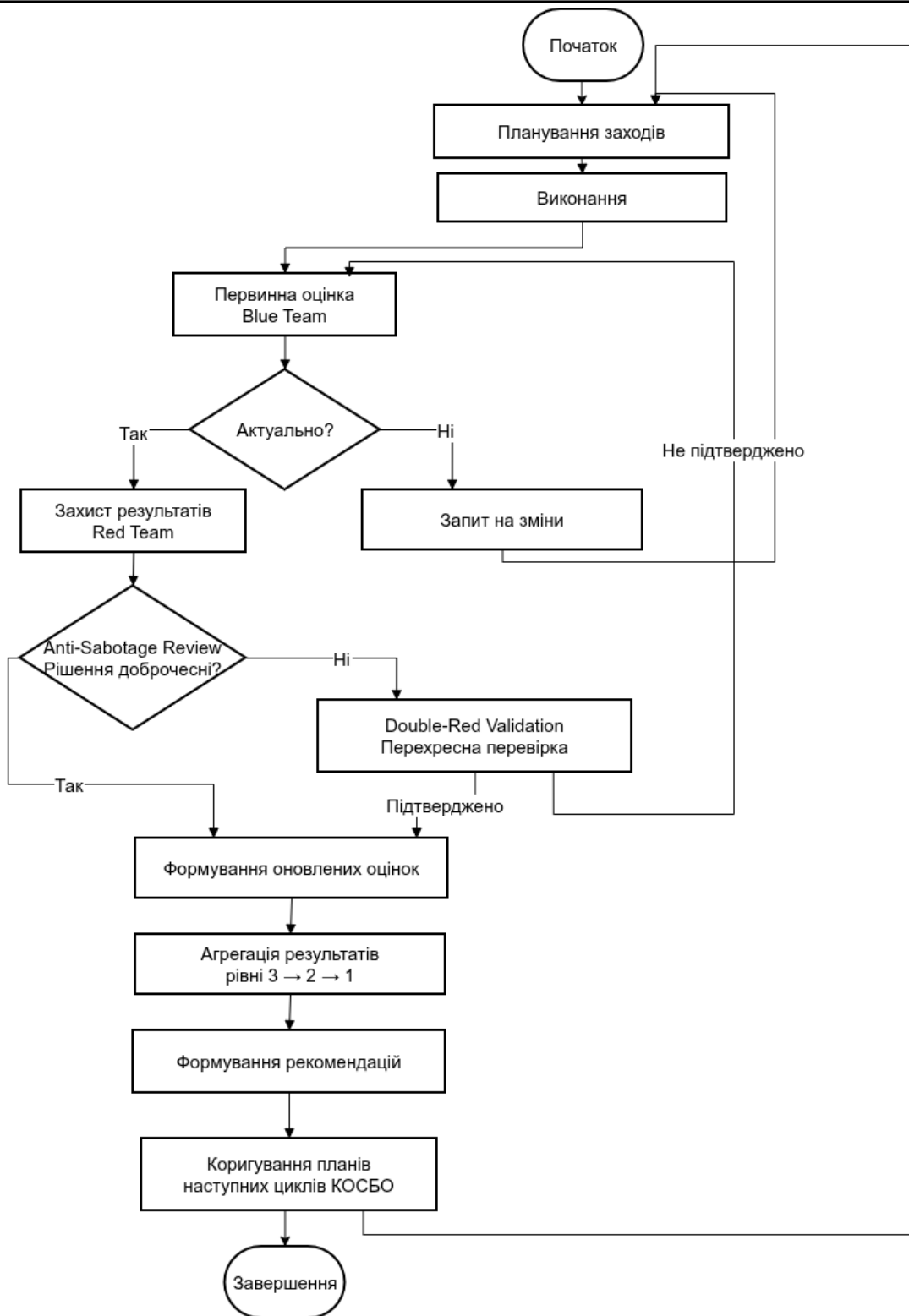


Рисунок 3 – Алгоритм залучення механізму “Червоних команд”

Висновки

Проведений аналіз наукових досліджень та практики організації комплексного огляду сектору безпеки і оборони України виявив низку проблем, насамперед відсутність спеціальної методики оцінювання його ефективності. Існуючі науково-методичні підходи не забезпечують

комплексного вимірювання результативності етапів, процедур, завдань і заходів, що унеможлиблює своєчасне виявлення відхилень і прийняття управлінських рішень.

Запропонована у статті методика основана на інтеграції методу управління за цілями (MBO; RBM), системи ключових показників ефективності (KPI), випереджальних індикаторів та модифікованого принципу “слабкої ланки”. Такий комплексний підхід забезпечує збалансоване поєднання кількісних індикаторів та експертних оцінок, що підвищує об’єктивність результатів. Запропонований підхід до тривісного оцінювання (інтегральний показник – узагальнені показники – часткові KPI) створює умови для проведення об’єктивного моніторингу та контролю виконання КОСБО в режимі реального часу.

Методика оцінювання ефективності комплексного огляду сектору безпеки і оборони України має не лише операційно-аналітичний характер, але й формує стратегічну основу для підвищення результативності державної політики у сферах національної безпеки і оборони. У запропонованому підході контроль виконавчої дисципліни надалі може бути доповнений механізмом стратегічної валідації (V), циклічною перевіркою актуальності цілей, двоконтурним механізмом Контрольна сесія – “Протисаботажний огляд” та інтеграцією методів Red Teaming і перехресної перевірки (Double-Red). Така архітектура дозволяє перетворити КОСБО з лінійної процедури на гнучку систему прийняття рішень.

Запропонована методика забезпечує виконання двох ключових завдань. По-перше, вона створює механізм раннього виявлення “вузьких місць” у виконанні завдань, подібно до принципу “слабкої ланки”, що є визначальним у оцінюванні складних систем. По-друге, завдяки введенню коефіцієнта стратегічної актуальності та циклічної адаптації планів вона запобігає реалізації неактуальних або помилкових завдань, які могли б призвести до втрат часу, ресурсів та управлінської уваги у критично важливих умовах війни.

Інтеграція концепцій Results-Based Management (RBM), Monitoring & Evaluation (M&E) і теорії складних адаптивних систем (CAS) забезпечує перехід від формального контролю виконання плану до управління цінністю, ризиками й операційною адаптивністю. Такий комплексний підхід підсилює спроможність КОСБО виконувати свою основну функцію — не фіксувати минуле, а створювати надійну інформаційну основу для прийняття актуальних, своєчасних і стратегічно релевантних рішень.

Практична реалізація методики передбачає застосування уніфікованих форм звітності, шкали оцінювання результатів та процедур коригувальних дій у випадках, коли ефективність виконання завдань становить менш ніж 90%. Її впровадження у діяльність міжвідомчих робочих груп і комісій сприятиме підвищенню якості кінцевих результатів КОСБО та гарантуватиме відповідність його результатів стратегічним цілям державної політики у сферах національної безпеки і оборони.

Слід наголосити, що розроблена методика є інструментом оцінювання передусім операційної ефективності процесу проведення комплексного огляду. Натомість оцінка його стратегічної ефективності, тобто реального впливу на обороноздатність держави, є предметом окремих досліджень на наступних етапах оборонного планування та виходить за межі цієї статті.

Перспективи подальших досліджень. Надалі наукові дослідження доцільно зосередити на розв’язанні проблеми відсутності інструментарію для оцінювання стратегічної ефективності (ефективності результатів) комплексного огляду сектору безпеки і оборони України. Ключова увага має бути приділена формуванню системи показників, які дозволять кількісно вимірювати реальний внесок комплексного огляду в підвищення обороноздатності держави.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 10.02.2023).
2. Про затвердження плану заходів з проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України та методичних рекомендацій щодо його проведення : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2015 № 139-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2015-%D1%80> (дата звернення: 22.11.2024).
3. Manheim D. Building less-flawed metrics: Understanding and creating better measurement and incentive systems. *Patterns*. 2023. Vol. 4, № 10. P. 100842. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.patter.2023.100842>.
4. González Campos E. Application of statistical process control for the performance improvement of a clinical engineering department. *Global Clinical Engineering Journal*. 2023. Vol. 6, № 1. P. 29–35. DOI: <https://doi.org/10.31354/globalce.v6i1.160>.
5. Petersen J. A., McAlister L., Reibstein D. J., Winer R. S., et al. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85, № 1. P. 95–111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.004>.
6. Dipura S., Soediantono D. Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*. 2022. Vol. 3, № 4. P. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.146>.
7. Key Performance Indicators (KPIs) for government’s most important contracts. *GOV.UK*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/key-performance-indicators-kpis-for-governments-most-important-contracts> (дата звернення: 04.10.2025).
8. Скуріневська Л. Оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2024. Vol. 14, № 6. P. 192–203. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.6.19>.
9. Soares J., Letens G., Vallet N., Van Bockhaven W., et al. The defence performance measurement framework. *Defence Studies*. 2022. Vol. 22, № 1. P. 99–122. DOI: <https://doi.org/10.1080/14702436.2021.1994394>.
10. Семененко О., Скуріневська Л. Показники та критерії оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2023. Vol. 13, № 2. P. 112–128. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>.
11. Денежкін М. М., Крикун П. М., Руснак І. С. Проблеми проведення комплексного огляду сектору безпеки та оборони України. *Наука і оборона*. 2014. № 4. С. 3–10.
12. Герасимов А. П. *Комплексний огляд сектору безпеки і оборони : уроки минулого і сьогодення*. Київ : НІСД, 2016. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2024).
13. Nakonechna I. V. Information and analytical procedures for ensuring the national security of Ukraine... *Legal Novelties*. 2023. № 19. P. 77–84. DOI: <https://doi.org/10.32847/ln.2023.19.11>.
14. Галаган В. Порядок та особливості оцінювання стану проєкту створення інформаційних систем військового призначення. *Зб. наук. пр. ЦВСД НУОУ*. 2023. № 2(78). С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2023-2-78/80-86>.

15. Лобко М., Тимошенко Р., Сотник В., Фучко А. Проблеми формування системи стратегічного планування у сфері оборони. *Зб. наук. пр. ЦВСД НУОУ*. 2024. № 2(81). С. 41–53. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-2-81/41-53>.
16. Химченко О. С., Ворovich Б. О., Кутувий О. П. Система національного спротиву України. *Наука і оборона*. 2024. № 2. С. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2024-25-2-37-47>.
17. Ворovich Б., Горбенко С., Кравченко Є., Прима А. Аналіз досвіду оборонних оглядів держав – членів НАТО. *Зб. наук. пр. ЦВСД НУОУ*. 2025. № 2(85). С. 24–33. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-2-85/24-33>.
18. Галаган В. Порядок оцінки спроможності органів військового управління... *Зб. наук. пр. ЦВСД НУОУ*. 2024. № 1(80). С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/59-65>.
19. Сурков О. О., Сафронов О. В., Романюк А. М. Пропозиції щодо організації та проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України. У: *Державна політика у сфері оборони...* Київ : НУОУ, 2024. С. 51–63.
20. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : Наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 № 484 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0196-21> (дата звернення: 15.12.2025).
21. Про затвердження Порядку проведення оборонного огляду Міністерством оборони : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 № 941 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/941-2018-%D0%BF> (дата звернення: 15.12.2025).
22. Results-Based Management vs Balanced Scorecard for Strategy Implementation. URL: <https://bscdesigner.com/results-based-management.htm> (дата звернення: 10.11.2025).
23. Крикун П., Павленко В., Корендович В., Ясенко С. та ін. Розбудова національної системи оборонного планування... *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2024. Vol. 14, № 3. P. 14–32. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.2>.
24. Yassenko S., Tkach I. A review of selected analytical models... *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. Vol. 13, № 1. P. 111–127. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.10>.
25. Petrenko A. Методичний підхід до оцінювання наявних спроможностей... *Сучасні інформаційні технології...* 2019. Vol. 35, № 2. P. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2019-35-2-99-104>.
26. Дукач Ю., Кияниця З., Конечна-Саламатін Й., Кравчук І. та ін. *Моніторинг і оцінювання : навч. посіб.* Київ : Альянс громадського здоров'я, 2018. 175 с.
27. *Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності : конспект лекцій*. Суми : СумДУ, 2022. 138 с.
28. Лендъел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. *Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку*. Київ : К.І.С., 2007. 80 с.
29. Кравчук І., Пильгун Л., Савва М. *Моніторинг і оцінювання соціального впливу проєкту : практич. посіб.* Київ : МФ «Відродження», 2016. 27 с.
30. Барабаш Ю. Л. *Основи теорії оцінювання ефективності складних систем : навч. посіб.* Київ : НАОУ, 1999. 39 с.
31. Бут Ю. І., Ремез А. В. Концептуальні основи оцінювання ефективності видів оборони. *Наука і оборона*. 2020. № 3. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-12-3-41-45>.

32. Сампір О. Удосконалена методика оцінювання системи відновлення озброєння... *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2021. Vol. 11, № 5. P. 165–178. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.16>

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Law of Ukraine "On National Security of Ukraine"* (No. 2469-VIII, June 21, 2018). <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19>
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the action plan for conducting a comprehensive review of the security and defense sector of Ukraine and methodological recommendations for its implementation"* (No. 139-r, February 25, 2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2015-%D1%80>
3. Manheim, D. (2023). Building less-flawed metrics: Understanding and creating better measurement and incentive systems. *Patterns*, 4(10), Article 100842. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2023.100842>
4. González Campos, E. (2023). Application of statistical process control for the performance improvement of a clinical engineering department. *Global Clinical Engineering Journal*, 6(1), 29–35. <https://doi.org/10.31354/globalce.v6i1.160>
5. Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., et al. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.004>
6. Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of key performance indicators (KPI) and proposed applications in the defense industry: A literature review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 23–33. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.146>
7. UK Government. (2025). *Key performance indicators (KPIs) for government's most important contracts*. <https://www.gov.uk/government/publications/key-performance-indicators-kpis-for-governments-most-important-contracts>
8. Skurinevska, L. (2024). Evaluation of the effectiveness of defense resource management in the system of economic security formation of Ukraine. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 14(6), 192–203. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.6.19>
9. Soares, J., Letens, G., Vallet, N., Van Bockhaven, W., et al. (2022). The defence performance measurement framework. *Defence Studies*, 22(1), 99–122. <https://doi.org/10.1080/14702436.2021.1994394>
10. Semenenko, O., & Skurinevska, L. (2023). Indicators and criteria for evaluating the effectiveness of defense resource management in Ukraine's security and defense sector. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 13(2), 112–128. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>
11. Dieniezhkin, M. M., Krykun, P. M., & Rusnak, I. S. (2014). Problems of conducting a comprehensive review of the security and defense sector of Ukraine. *Nauka i oborona*, (4), 3–10.
12. Gerasymov, A. P. (2016). *Comprehensive review of the security and defense sector: Lessons from the past and present*. National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua>
13. Nakonechna, I. V. (2023). Information and analytical procedures for ensuring the national security of Ukraine. *Legal Novelties*, (19), 77–84. <https://doi.org/10.32847/ln.2023.19.11>
14. Galahan, V. (2023). Procedure and features of evaluating the state of military information systems development projects. *Collected Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies of NDUU*, 2(78), 80–86. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2023-2-78/80-86>
15. Lobko, M., Tymoshenko, R., Sotnyk, V., & Fuchko, A. (2024). Problems of forming a strategic planning system in the defense sector. *Collected Scientific Papers of the Center for Military*

- and *Strategic Studies of NDUU*, 2(81), 41–53. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-2-81/41-53>
16. Khymchenko, O. S., Vorovych, B. O., & Kutovyi, O. P. (2024). The system of national resistance of Ukraine. *Nauka i oborona*, (2), 37–47. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2024-25-2-37-47>
 17. Vorovych, B., Horbenko, S., Kravchenko, Ye., & Pryma, A. (2025). Analysis of defense review experience of NATO member states. *Collected Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies of NDUU*, 2(85), 24–33. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-2-85/24-33>
 18. Galahan, V. (2024). Procedure for assessing the capability of military command authorities. *Collected Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies of NDUU*, 1(80), 59–65. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/59-65>
 19. Surkov, O. O., Safronov, O. V., & Romaniuk, A. M. (2024). Proposals for organizing and conducting a comprehensive review of the security and defense sector of Ukraine. In *State policy in the field of defense* (pp. 51–63). National Defense University of Ukraine.
 20. Ministry of Defense of Ukraine. (2020). *Order “On approval of the procedure for organizing and implementing defense planning”* (No. 484). <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0196-21>
 21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the procedure for conducting a defense review”* (No. 941). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/941-2018-%D0%BF>
 22. BSC Designer. (2025). *Results-based management vs balanced scorecard for strategy implementation*. <https://bscdesigner.com/results-based-management.htm>
 23. Krykun, P., Pavlenko, V., Korendovych, V., Yassenko, S., et al. (2024). Development of the national defense planning system. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*, 14(3), 14–32. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.2>
 24. Yassenko, S., & Tkach, I. (2023). A review of selected analytical models. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*, 13(1), 111–127. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.10>
 25. Petrenko, A. (2019). Methodological approach to assessing existing capabilities. *Modern Information Technologies*, 35(2), 99–104. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2019-35-2-99-104>
 26. Dukach, Yu., Kyianytsia, Z., Koniechna-Salamatin, Y., Kravchuk, I., et al. (2018). *Monitoring and evaluation*. Alliance for Public Health.
 27. Sumy State University. (2022). *Monitoring and evaluation of management activities* (lecture notes).
 28. Lendiel, M., Vynnytskyi, B., Rateichak, Yu., & Sanzharovskyi, I. (2007). *Guide to monitoring and evaluation of regional development programs*. K.I.S.
 29. Kravchuk, I., Pylhun, L., & Savva, M. (2016). *Monitoring and evaluation of project social impact*. International Renaissance Foundation.
 30. Barabash, Yu. L. (1999). *Fundamentals of the theory of evaluating the effectiveness of complex systems*. National Academy of Defense of Ukraine.
 31. But, Yu. I., & Remez, A. V. (2020). Conceptual foundations for evaluating the effectiveness of types of defense. *Nauka i oborona*, (3), 41–45. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-12-3-41-45>
 32. Sampir, O. (2021). Improved methodology for evaluating the weapon recovery system. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*, 11(5), 165–178. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.16>