

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення оборонного менеджменту на основі програмно
цільового підходу»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Трухан Олександр Віталійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.ю.н., професор, Фомічов К.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	7
1.1. Поняття та сутність менеджменту планування програм в оборонних організаціях	7
1.2. Структура та функціональне призначення оборонних програм як інструменту комунікації в системі оборонного управління.	18
1.3. Програмні рішення для розробки бюджету, планів закупівель та інших короткострокових планів в оборонному менеджменті	22
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА РОЛІ ЦИВІЛЬНОГО КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ОБОРОННИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	27
2.1. Загальна характеристика досліджуваної оборонної організації	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності МОУ ВЧ А 0680	30
2.3. Оцінка ролі цивільного керівництва в управлінні оборонними ресурсами на основі програмно-цільового підходу	42
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ	47
3.1. Розробка і впровадження програмно-цільових програм в оборонну сферу та механізми моніторингу і оцінки ефективності програмно-цільового управління	47
3.2. Пропозиції щодо оптимізації використання оборонних ресурсів при реалізації програм	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності та глобальних загроз, зокрема в контексті геополітичних конфліктів, терористичних атак та інших форм агресії. В таких умовах національна безпека є пріоритетом для кожної держави, а ефективне управління оборонними ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та обороноздатності країни. Оборонний сектор потребує постійного удосконалення, оскільки застарілі методи управління не можуть адекватно реагувати на новітні виклики.

Одним з найбільш перспективних напрямів удосконалення оборонного менеджменту є впровадження програмно-цільового підходу (ПЦП). Цей підхід дозволяє системно й ефективно організовувати управління оборонними ресурсами через чітке визначення цілей, завдань і ресурсів, що забезпечує досягнення максимального результату при оптимальному використанні обмежених ресурсів. Програмно-цільове планування в оборонному менеджменті дозволяє більш точно формулювати стратегії, узгоджувати інтереси різних структур і забезпечувати координацію дій усіх учасників оборонного процесу.

Особливу актуальність застосування програмно-цільового підходу в оборонному секторі на сьогоднішній день набуває в Україні, де з огляду на агресивну зовнішню політику деяких країн та внутрішні виклики, вкрай важливо забезпечити ефективне використання оборонних ресурсів. Враховуючи обмеженість фінансування та необхідність максимізації результату від кожної витраченої одиниці ресурсу, впровадження програмно-цільового підходу стає невід'ємною складовою розвитку оборонної політики країни.

Питання удосконалення оборонного менеджменту на основі програмно-цільового підходу в своїх наукових працях досліджували як вітчизняні так і зарубіжні науковці. Так, програмно-цільовий метод планування та його

застосування в системі оборонного планування США досліджували І. Б. Чепков, Є. Я. Демченко, О. О. Москвітін [32]. Наливайко, А., та Поляєв, А. в своїх наукових працях розглядають підходи, щодо розроблення функціональної моделі оборонного менеджменту [33]. Семененко, О., Онофрійчук, П., Чернишова, І., Остапець, О., Мотрунич, І., та Романченко, О. досліджують методологічні основи управління оборонними ресурсами в Збройних силах України [34].

Проте тема є досить широкою, і деякі аспекти даної теми досі залишаються недостатньо висвітленими, або ж досить часто змінюються під впливом зовнішнього середовища, тому даний напрямок залишається і нині актуальним.

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних основ та практичних аспектів удосконалення оборонного менеджменту на основі програмно-цільового підходу, а також розробка рекомендацій щодо його ефективного впровадження в оборонну практику.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати низку завдань, серед яких: дослідити поняття та сутність менеджменту планування програм в оборонних організаціях; визначити основні принципи та особливості менеджменту планування в оборонних організаціях; розглянути роль програмно-цільового підходу в управлінні оборонними ресурсами та його вплив на ефективність діяльності оборонних структур; оцінити структуру та функціональне призначення оборонних програм як інструменту комунікації в системі оборонного управління; проаналізувати роль оборонних програм у координації діяльності різних органів управління в оборонній сфері; розглянути ефективність використання програмно-цільового підходу для забезпечення комунікації між державними органами та підрозділами Збройних Сил; вивчити програмні рішення для розробки бюджету, планів закупівель та інших короткострокових планів в оборонному менеджменті; проаналізувати організаційно-економічну характеристику досліджуваної оборонної організації; вивчити структуру та функціонування досліджуваної

оборонної організації, зокрема, аналіз її фінансово-господарської діяльності; оцінити вплив програмно-цільового підходу на ефективність управлінських процесів в оборонній організації; оцінити роль цивільного керівництва в управлінні оборонними ресурсами на основі програмно-цільового підходу; розробити рекомендації щодо вдосконалення програмного планування в оборонному секторі; запропонувати шляхи вдосконалення програмного планування в оборонному секторі на основі аналізу існуючих практик та впровадження програмно-цільового підходу.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для покращення процесів планування і управління в оборонному секторі, що має на меті підвищення ефективності та результативності оборонної діяльності держави.

Об'єктом дослідження є 3-й окремий полк спеціального призначення (3-й полк СпП, в/ч А0680), який є частиною підрозділів спеціального призначення Збройних сил України. Цей полк перебуває в підпорядкуванні 4-ї Служби спеціальної розвідки Головного управління розвідки Міністерства оборони України.

Предметом дослідження виступають процеси управління оборонними ресурсами та планування в оборонних організаціях, зокрема в досліджуваній військовій частині, з застосуванням програмно-цільового підходу для вдосконалення ефективності оборонного менеджменту.

Методами дослідження є аналіз, синтез, порівняння, оцінювання, математичне моделювання.

Для написання роботи були використані такі джерела інформації: підручники з менеджменту, планування та економіки підприємства; монографії та статті українських та міжнародних авторів з тематики оборонного менеджменту, програмно-цільового підходу, управління ресурсами в оборонному секторі; праці з теорії та практики програмно-цільового управління в контексті оборонної політики; нормативно-правові акти України; а також статистична звітність, зокрема Форма № 1 “Баланс” і

Форма № 2 “Звіт про фінансові результати” за 2021–2023 роки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 85 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 71 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 11 таблиць, 16 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

1.1. Поняття та сутність менеджменту планування програм в оборонних організаціях

У сучасних умовах глобальних і регіональних викликів національна безпека стає одним із пріоритетних напрямків державної політики кожної країни. Оборонний сектор є ключовим елементом у системі забезпечення стабільності та розвитку держави, і ефективне управління оборонними ресурсами є важливим для гарантування її суверенітету та територіальної цілісності. Одним з основних інструментів для ефективного управління оборонними ресурсами є програмно-цільовий підхід, який дозволяє чітко планувати і координувати діяльність оборонних організацій, зокрема через розробку та реалізацію спеціалізованих оборонних програм.

Країни здійснюють витрати на свої збройні сили з метою забезпечення власної безпеки, а також безпеки своїх союзників і громадян, враховуючи різноманітні ризики та загрози. Важливу роль у цьому процесі відіграють не лише самі збройні сили, а й ті спроможності, які вони надають для реалізації національної політики безпеки.

Таким чином, для оцінки систем управління збройними силами важливо порівнювати, зокрема, рішення щодо виділення ресурсів та оборонної політики. Ключове питання тут: як ефективно спрямування ресурсів сприяє досягненню цілей оборонної політики. Важливим аспектом є також орієнтація на результат у менеджменті оборонних ресурсів, тобто те, як використання цих ресурсів створює спроможності, необхідні для реалізації політики безпеки та оборони. У результаті розвитку оборонного планування за останні роки, в Україні та в інших країнах загалом визнається, що головним "продуктом" оборонної структури є саме її спроможності.

Успішні системи оборонного планування та менеджменту збройних сил повинні забезпечити виділення ресурсів, які створюють спроможності, що відповідають затвердженим завданням Збройних сил. Ці спроможності мають бути підтримувані без надмірних витрат, ризику планування мають бути ретельно оцінені, а висновки з оцінки ризиків повинні враховуватися при прийнятті рішень щодо ресурсів. Три додаткові критерії для оцінки менеджменту оборонних ресурсів включають прозорість, підзвітність та гнучкість. Враховуючи поточну ситуацію в Україні, ці принципи набувають особливого значення, адже ефективність управління оборонними ресурсами напряму впливає на здатність країни протистояти зовнішнім загрозам та підтримувати національну безпеку в умовах військової агресії.

Без сумніву, існує кілька шляхів для створення успішної системи управління оборонними ресурсами. Багато країн-членів НАТО та їх партнерів, зокрема під впливом досвіду США з 1960-х років, застосовують системи ресурсного менеджменту, в яких плани тісно пов'язані з бюджетами через програми.

Застосування програм в оборонних структурах дозволяє пов'язати політичні вимоги з бюджетними видатками. Крім того, програми виступають як місток між довгостроковими стратегіями та баченням оборони країни і безпосередньо діяльністю збройних сил. Це зазвичай здійснюється шляхом перетворення стратегічних документів, що охоплюють періоди на 10, 15 і більше років, на конкретні короткострокові дії – такі як бюджетування, закупівлі, підготовка персоналу тощо. Важливо, що оборонні програми забезпечують прозорість зв'язку між політикою, бюджетами, довгостроковими планами та короткостроковими діями, що робить ці зв'язки зрозумілими та чіткими для керівництва та інших відповідальних осіб.

Оборонні програми є важливим інструментом управління. Окрім своєї головної ролі в плануванні, вони забезпечують ретельний моніторинг виконання, дозволяючи отримувати уточнену інформацію про стан реалізації оборонних заходів. Це дає змогу вищому цивільному та військовому

керівництву реалістично оцінити хід реформ та трансформацій в оборонному секторі, а також, за необхідності, вносити корективи. Крім того, показники оборонних програм спрощують контроль і аудит з боку законодавчої гілки влади та її спеціалізованих органів, таких як Рахункова палата та аудиторські установи, що дозволяє забезпечити прозорість і ефективність використання оборонних ресурсів в Україні в умовах поточної безпекової ситуації.

Сьогодні існує загальне розуміння того, що основним "продуктом" оборонної структури є спроможності, які вона має для виконання визначених завдань з забезпечення національної або колективної безпеки у разі необхідності. Це означає, що оборонні сили повинні бути готові до реалізації завдань, які можуть виникнути в умовах змінної та складної безпекової ситуації.

Розбудова таких спроможностей вимагає тісної координації між розробкою національних оборонних доктрин, формуванням організаційних структур, підготовкою та оснащенням персоналу, удосконаленням систем озброєння, розвитку інфраструктури, а також належної підготовки військ.

Однак розвиток оборонних спроможностей, за рідкісними винятками, зазвичай є тривалим процесом. Наприклад, якщо Україна, не маючи високотехнологічної авіації, вирішить створити спроможності для високоточного удару на далеку відстань, цей процес може зайняти кілька років, а можливо й десятиліття, з моменту прийняття рішення до реального введення таких спроможностей в експлуатацію.

До того ж, створення нових спроможностей в оборонному секторі може бути досить затратним. Також важливо зазначити, що підтримка спроможностей, які не відповідають поточній оборонній політиці, також є дороговартісною і малоефективною.

Ще одним важливим аспектом є те, що оборонна структура має різні потреби, і створення спроможностей для майбутніх операцій є лише однією з них. Зокрема, рішення щодо того, які саме спроможності розвивати, на якому рівні та протягом якого часу, приймаються в більш широкому контексті, з

урахуванням таких факторів:

- 1) потреби для поточних операцій, таких як забезпечення оборони країни від зовнішніх загроз;
- 2) довгострокові інвестиції, включаючи вкладення в науку, новітні технології та розвиток стратегічних партнерств;
- 3) необхідність вирішення вже існуючих проблем, таких як модернізація застарілих систем або інтеграція з міжнародними силами.

З огляду на ці аспекти, ефективне управління оборонними ресурсами в Україні вимагає застосування програмного підходу до розвитку спроможностей Збройних сил. Однак перед тим, як перейти до розгляду конкретного програмного підходу, важливо більш чітко визначити, що саме ми розуміємо під терміном «спроможність» у контексті національної безпеки України.

"Спроможність" є відносно абстрактним поняттям, яке в загальному сенсі означає здатність виконувати певні дії, досягати результатів або впливати на певні процеси. Для ефективного планування оборонних заходів необхідно мати спільно узгоджену модель спроможності, яка б охоплювала всі ключові компоненти в загально зрозумілому вигляді.

В австралійській системі оборонного планування спроможність визначається як: здатність досягти бажаного оперативного ефекту в реальних умовах, протягом визначеного періоду часу, а також зберігати цей ефект упродовж необхідного часу [27].

У Сполучених Штатах Америки спроможність у контексті безпеки визначають як наявність засобів для виконання одного або більше критично важливих завдань у визначених умовах відповідно до конкретних стандартів діяльності [28].

Для України спроможність можна визначити як здатність Збройних сил або оборонних структур ефективно виконувати поставлені завдання в умовах реальних загроз, забезпечуючи досягнення бажаних результатів у межах визначеного часу та ресурсів. Вона також повинна забезпечувати стійкість до

змін у зовнішньому середовищі та здатність адаптуватися до нових викликів на етапах реалізації національної оборонної стратегії.

Забезпечення спроможностей може здійснюватися різними способами, залежно від країни та її специфіки в оборонному плануванні. В таблиці 1.1 наведено порівняння стандартів моделей спроможностей, що використовуються в різних країнах.

Таблиця 1.1 – Стандартизовані моделі спроможностей країн партнерів

Країна	Модель спроможностей	Складові спроможності
1	2	3
Канада	ПРІКІЕ (PRICIE)	<ul style="list-style-type: none"> - Персонал (Personnel) - Розробки та дослідження/оперативні розрахунки (Research & Development/Operations Research) - Інфраструктура та організація (Infrastructure & Organization) - Концепції, доктрина та колективна підготовка (Concepts, Doctrine & Collective Training) - Інфраструктура інформаційних технологій (IT Infrastructure) - Елементи обладнання, постачання та послуги (Equipment, Supplies and Services)
Австралія	FIC (Fundamental Inputs to Capability)	<ul style="list-style-type: none"> - Організація (Organization) - Персонал (Personnel) - Колективна підготовка (Collective Training) - Основні системи (Key Systems) - Постачання (Supplies) - Інфраструктура (Infrastructure) - Забезпечення (Support) - Командування та менеджмент (Command & Management)
США	ДОТМЛП (DOTMLP)	<ul style="list-style-type: none"> - Доктрина (Doctrine) - Організація (Organization) - Тренування та освіта (Training and Education) - Матеріальні ресурси (Materiel) - Лідерство (Leadership) - Персонал (People)
НАТО	ДОТМЛПІВ (DOTMLPFI)	<ul style="list-style-type: none"> - Доктрина (Doctrine) - Організація (Organization) - Тренування та освіта (Training and Education) - Матеріальні ресурси (Materiel) - Лідерство (Leadership) - Персонал (People) - Інфраструктура (Facilities) - Взаємосумісність (Interoperability)

Джерело: складено автором за матеріалами [9; 4; 29; 30]

Усі ці моделі спрямовані на забезпечення комплексного розвитку спроможностей, в якому людські та матеріальні ресурси, доктрина, структура та підготовка працюють у взаємодії. Створення спроможностей передбачає узгоджений розвиток усіх складових, що є основою для ефективного оборонного планування та виконання завдань. Це все забезпечується через відповідні програми, які дозволяють правильно та збалансовано направляти ресурси.

«Спроможності» для України в контексті оборонного менеджменту повинні враховувати унікальні потреби та виклики, з якими стикається країна у зв'язку з геополітичною ситуацією, а також зростаючою необхідністю адаптації до стандартів НАТО та інтеграції з міжнародними партнерами. Створення спроможностей для українських Збройних Сил має бути комплексним і багатоаспектним, охоплюючи людські, матеріальні, технічні, організаційні та стратегічні компоненти. На рисунку 1.1 представлено основні складові спроможностей для України.

На нашу думку, запропоновані спроможності Збройних сил України мають бути комплексними, враховуючи як поточні потреби, так і довгострокові плани розвитку. Модернізація оборонного сектору повинна включати всі основні компоненти, починаючи від людини та закінчуючи технікою, доктриною та інфраструктурою. Через реалізацію програмного підходу до розвитку спроможностей Україна зможе ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечити національну безпеку і підвищити готовність до майбутніх загроз.

Оборонна програма має забезпечити реалізацію оборонних завдань у межах доступних ресурсів. Отже, програма – це інтегрований план, який визначає наміри щодо використання наявних та очікуваних ресурсів (персонал, матеріальні ресурси, фінансування тощо) для досягнення конкретних результатів, зокрема, створення та підтримки необхідних спроможностей.

1. Доктрина та політика

Оборонна доктрина України повинна чітко визначати основні напрямки національної безпеки та оборони, стратегії застосування збройних сил в умовах сучасних загроз. Це включає розробку довгострокових планів із використання збройних сил, а також інтеграцію з НАТО та іншими міжнародними союзами

Зокрема, необхідно впроваджувати нові підходи до ведення гібридних та асиметричних воєн, враховуючи досвід конфлікту на сході України.

2. Організація

Структура Збройних сил України має бути адаптована до нових викликів. Це передбачає модернізацію управлінських органів, впровадження ефективної системи командування та контролю (C4ISR), а також реформу окремих військових підрозділів.

Україна повинна також активно працювати над інтеграцією новітніх технологій в організаційні структури для забезпечення швидкої реакції на зовнішні загрози.

3. Персонал

Навчання та професійна підготовка військових кадрів є ключовим елементом. В Україні необхідно створити систему підготовки, яка дозволить швидко адаптувати кадри до нових викликів, особливо в умовах постійних змін на фронті.

Важливим аспектом є також **залучення резервістів та добровольців**, а також розвиток механізмів мотивації військових, які включають соціальні гарантії та можливості для кар'єрного росту.

4. Матеріальні ресурси

В Україні необхідно забезпечити **модернізацію та поповнення арсеналів** новими засобами озброєння, технікою та обладнанням, яке відповідає вимогам сучасної війни.

Це також включає інтеграцію новітніх технологій для **відстеження та управління військовими ресурсами** на всіх етапах від виробництва до безпосереднього використання в зоні конфлікту.

5. Інфраструктура

Оборонна інфраструктура України має бути пристосована до сучасних умов. Це включає **створення нових військових баз**, складів, ремонтних підприємств, а також забезпечення ефективної логістики для швидкого постачання техніки та боєприпасів.

Важливим аспектом є також **інфраструктура зв'язку та кібербезпеки**, що дає змогу підтримувати оперативну взаємодію

6. Тренування та освіта

Система тренування повинна включати підготовку не лише професійних військових, а й місцевих підрозділів для ведення оборонної діяльності в умовах гібридних війн.

Розвиток **навчальних центрів, інститутів та академій** є важливим напрямом для створення потужного кадрового резерву, здатного ефективно діяти в умовах сучасних загроз.

7. Лідерство та управління

Українське командування повинно зосередитися на **покращенні лідерських якостей командирів**, що дозволяє підвищити оперативність і ефективність в умовах бойових дій. Важливим є розвиток навичок командування на всіх рівнях.

Програмне забезпечення для управління ресурсами, прийняття стратегічних рішень та оперативного командування повинно бути адаптоване до нових вимог і надане з урахуванням специфіки сучасних загроз.

8. Взаємосумісність

Україна активно працює над інтеграцією своїх Збройних Сил з арміями країн НАТО та іншими міжнародними партнерами. Це вимагає **взаємосумісності** техніки, озброєнь та систем управління з міжнародними стандартами.

Також, важливим є навчання українських військових за стандартами НАТО, що підвищує ефективність спільних навчань та операцій в рамках міжнародних місій.

9. Фінансування та ресурси

Оскільки створення спроможностей потребує значних інвестицій, необхідно забезпечити ефективне **фінансування оборонних програм та управління ресурсами**. Це включає прозоре використання бюджетних коштів для забезпечення пріоритетних напрямків модернізації та розвитку спроможностей.

Рисунок 1.1 – Основні складові спроможностей для України

Джерело: складено автором

Основною функцією оборонної програми є підтримка процесу прийняття рішень, пов'язаних з ресурсами, з'єднуючи їх із конкретними результатами та забезпечуючи орієнтовані на результат плани й стратегії (рис. 1.2).

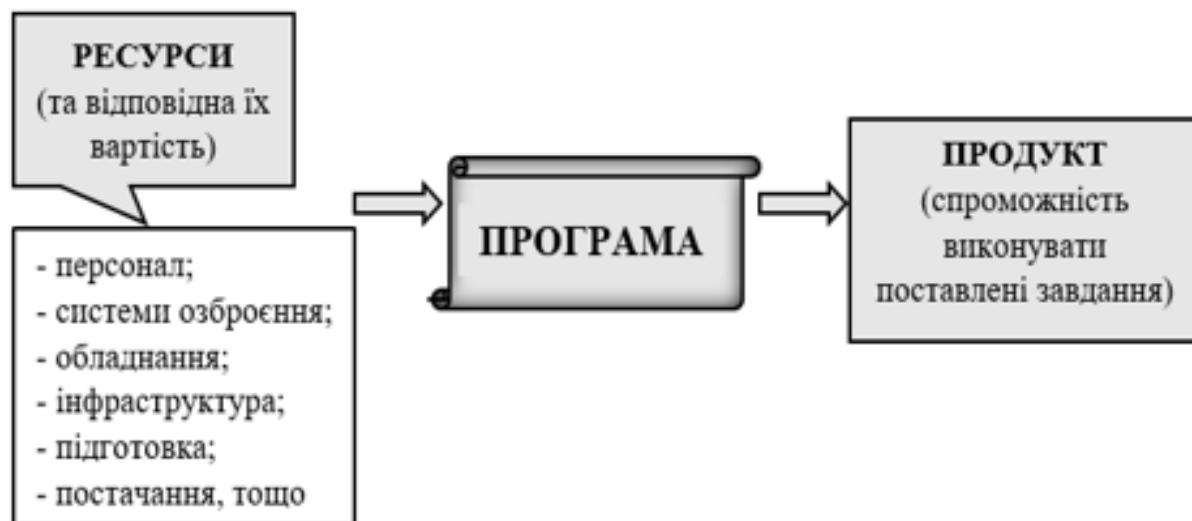


Рисунок 1.2 – Функція оборонної програми

Джерело: складено автором

Як правило, оборонні програми мають середньострокову тривалість, від чотирьох до восьми років. Зокрема, в рамках НАТО використовуються шестирічні часові рамки для планування і оцінки результатів у рамках Defense Planning Questionnaire, що є стандартом для багатьох країн-членів Альянсу та кандидатів на вступ до НАТО.

Окрім того, оборонна програма виступає як інструмент, що забезпечує зв'язок між довгостроковими планами і поточними бюджетними витратами, а також короткостроковими планами. Вона дозволяє чітко прив'язати очікувані результати до реальних ресурсів та скоригувати фінансування відповідно до пріоритетних завдань оборонної стратегії.

В Україні оборонна програма має виконувати аналогічну функцію, зв'язуючи наявні та прогнозовані ресурси з конкретними цілями і завданнями національної безпеки та оборони. Зважаючи на сучасні умови, в Україні також доцільно використовувати середньострокові програми тривалістю 4-8 років, орієнтуючись на адаптацію до стандартів НАТО, при цьому

враховуючи особливості національної безпеки та реалії військового планування. У рамках реформування оборонного сектору Україні необхідно розробити систему, яка дозволить чітко узгоджувати стратегічні цілі з доступними ресурсами, забезпечуючи максимальну ефективність у досягненні оборонних спроможностей і стратегічних завдань.

В умовах сучасної геополітичної ситуації, зокрема на тлі російської агресії та внутрішніх викликів, Україні необхідно максимально ефективно використовувати свої оборонні ресурси. Це вимагає не лише посилення військових підрозділів, але й удосконалення управлінських процесів у оборонному секторі, зокрема планування і реалізації оборонних програм. Програмно-цільовий підхід є важливим інструментом для досягнення цієї мети, адже він забезпечує системність, прозорість і оптимізацію витрат ресурсів, що є критично важливим у сучасних умовах обмеженого фінансування.

Національна оборонна політика України потребує інтеграції найкращих практик програмно-цільового управління, що дозволяє ефективно координувати дії між різними державними структурами, військовими та цивільними органами влади, а також міжнародними партнерами. Зважаючи на постійну потребу в адаптації до нових умов безпеки, важливим є удосконалення механізмів планування, виконання та контролю за виконанням оборонних програм, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню національної обороноздатності.

Менеджмент планування програм в оборонних організаціях є складовою частиною загального процесу управління оборонними ресурсами. Він полягає в розробці, реалізації та контролі за виконанням програм, що мають на меті досягнення визначених оборонних цілей. Оборонні програми включають в себе як стратегічні завдання (наприклад, модернізація Збройних сил, підвищення їх боєздатності), так і оперативні (закупівля техніки, підготовка особового складу тощо), що забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем оборонної сфери. Менеджмент планування програм в

оборонних організаціях охоплює кілька етапів які представлено на рисунку 1.3.

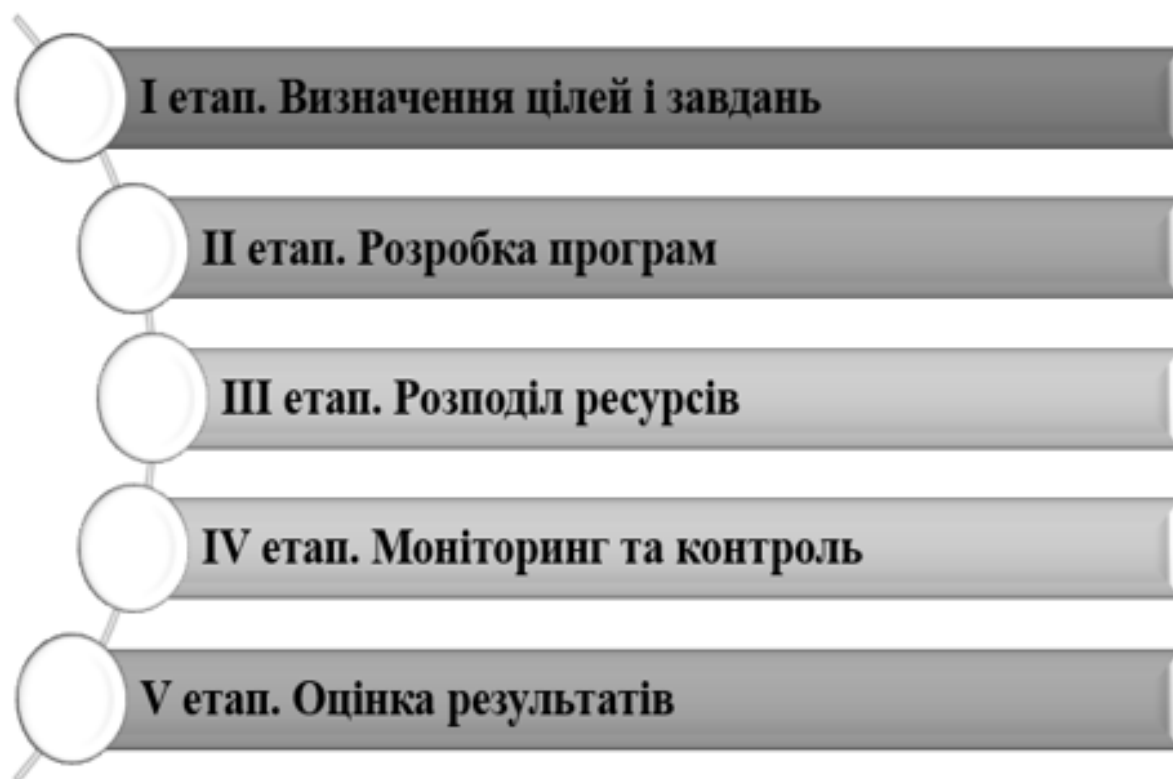


Рисунок 1.3 – Ключові етапи менеджменту планування програм в оборонних організаціях

Джерело: складено автором

На першому етапі передбачається аналіз стратегічної ситуації, визначення пріоритетів та основних напрямів розвитку оборонної політики, що лягають в основу програм.

На другому етапі має бути програмне планування в оборонних організаціях, яке включає розробку детальних планів дій, з урахуванням наявних ресурсів, термінів і фінансових обмежень. У цьому процесі враховуються як національні, так і міжнародні вимоги до оборонної здатності країни.

На третьому етапі проводиться розподіл ресурсів. Для реалізації програм необхідно здійснити ефективний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів між різними завданнями та підрозділами. Це передбачає як внутрішньо-організаційну координацію, так і взаємодію з

іншими органами влади.

Важливим є також четвертий етап, постійний моніторинг ходу виконання програм і оцінка їх ефективності. Це дозволяє вчасно коригувати плани, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Останнім має бути Оцінка результатів. Після завершення програм здійснюється оцінка їх результативності, що дозволяє зробити висновки щодо ефективності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Програмно-цільовий підхід дає змогу не лише забезпечити стратегію розвитку оборонної сфери, а й підвищити ефективність використання ресурсів, що є надзвичайно важливим у контексті обмеженого фінансування. Він дозволяє чітко визначити, які ресурси та зусилля необхідно спрямувати на досягнення кожної з поставлених цілей, а також сприяє інтеграції різних рівнів управлінських структур.

В Україні, на тлі конфлікту на Сході та військової агресії з боку росії, питання оборонного менеджменту набуває особливої ваги. Програмно-цільовий підхід, що вже активно використовується в країнах НАТО та інших розвинених держав, має бути адаптований до умов вітчизняної оборонної системи. Це вимагає вдосконалення управлінських процесів, оптимізації розподілу ресурсів та підвищення прозорості у використанні бюджетних коштів.

Програми, що розробляються в рамках оборонного менеджменту в Україні, повинні враховувати специфіку національних загроз, а також потреби у модернізації збройних сил, підготовці та оснащенні військових частин, розбудові інфраструктури та забезпеченні ефективного реагування на змінні умови зовнішньої та внутрішньої політики.

Таким чином, програмно-цільовий підхід до управління оборонними ресурсами в Україні є необхідним для досягнення високого рівня ефективності в оборонній сфері. Це дозволить не тільки підвищити обороноздатність країни, але й забезпечити сталий розвиток її оборонного потенціалу в умовах сучасних загроз.

1.2. Структура та функціональне призначення оборонних програм як інструменту комунікації в системі оборонного управління

Оборонні програми в Україні мають ієрархічну структуру, що включає в себе загальні програми, підпрограми та окремі проекти. Такий підхід дозволяє ефективно координувати управління оборонними ресурсами в умовах багатофакторного середовища та обмежених фінансових можливостей.

На нашу думку, для країн, що прагнуть впровадити програмно-цільовий підхід у сфері оборонного менеджменту – зокрема, для України в умовах воєнного стану та реформування сектору безпеки і оборони – доцільно дотримуватися кількох ключових принципів побудови оборонних програм (рис. 1.4)

Чіткий зв'язок між витратами та досягненням запланованих можливостей

- Оборонні програми повинні бути структуровані так, щоб максимально прозоро демонструвати, які ресурси виділяються та які конкретні оборонні можливості, при цьому, формуються чи підтримуються.

Комплексність і охоплення всіх джерел фінансування

- Усі заходи, пов'язані з оборонним сектором, мають реалізовуватись виключно в межах програмної структури. Враховуються всі джерела фінансування – як із державного бюджету (у тому числі бюджету Міністерства оборони та інших дотичних міністерств), так і з міжнародної технічної допомоги, програм НАТО, двосторонніх ініціатив тощо. Усі рішення мають ухвалюватися комплексно, з урахуванням загальнодержавних пріоритетів.

Збалансований розподіл відповідальності

- Програми повинні мати чітко визначених менеджерів, які не лише відповідають за планування та реалізацію заходів, а й зацікавлені в досягненні результатів. Такий підхід підвищує якість управління та посилює персональну відповідальність.

Керованість і контроль

- Структура програм та відповідні процедури повинні забезпечувати ефективний моніторинг, об'єктивну оцінку виконання, а також дотримання встановлених пріоритетів у розподілі ресурсів.

Рисунок 1.4 – Ключові принципи побудови оборонних програм

Джерело: складено автором

У цьому контексті програми розвитку окремих складових Сил оборони України (Сухопутних військ, Повітряних сил, Сил спеціальних операцій тощо) є частинами загальної програми розвитку сектору безпеки і оборони. Рішення щодо їхнього розвитку мають прийматись у межах єдиного програмного процесу, що забезпечує узгодженість і системність у досягненні стратегічних цілей.

У процесі впровадження програмно-цільового підходу до оборонного планування та управління в Україні, представники Міністерства оборони розробляють структуру, яка охоплює 14 базових програм. Кожна з них спрямована на посилення оборонного потенціалу в умовах воєнного стану, стратегічного партнерства з НАТО, а також на забезпечення належного функціонування Сил оборони в коротко- та довгостроковій перспективі (табл. 1.2).

Така програмна структура дозволяє забезпечити цілісність планування, контроль за витратами, підвищення прозорості управління та ефективну міжвідомчу комунікацію. Реалізація кожної з програм повинна супроводжуватися цифровими інструментами, міжвідомчою координацією, залученням громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Як видно з таблиці вище, оборонні програми виконують не лише управлінську, але й комунікаційну функцію. Комунікації можуть бути вертикальними, горизонтальними, зовнішніми та, із забезпеченням, зворотного зв'язку.

Вертикальна комунікація забезпечує зв'язок між політичним керівництвом, Міністерством оборони, Генеральним штабом та іншими виконавчими структурами. Завдяки чітким програмам реалізується передача стратегічних рішень на оперативний та тактичний рівень. Наприклад, у програмі «Швидке реагування», яка активно використовувалась на початку повномасштабного вторгнення 2022 році, Генеральний штаб передавав наказ про розгортання ТРО у загрозовому районі, далі обласні ТЦК доводили наказ до батальйонів, які, в кінцевому рахунку, подавали звіт про готовність.

Таблиця 1.2 – Базові програмами оборонного менеджменту представників Міністерства оборони України

№	Назва програми	Актуальність	Приклад реалізації	Канали комунікації
1	2	3	4	5
1	Формування потенціалу участі у миротворчих операціях	Міжнародна присутність, імідж України	Підготовка контингентів до операцій ООН/НАТО	МЗС, ООН, НАТО, Центр миротворчості, МОУ
2	Розвиток спроможностей швидкого реагування	Реакція на вторгнення, ДРТ	Розгортання мобільні реактування ТРО, групи	Штаб ТРО, військкомати, Ситуаційний центр МОУ
3	Забезпечення оборони національної території	Основна функція ЗСУ	Оборона фронту, зведення укріплень	ОК ЗСУ, РНБО, місцеве самоврядування
4	Мобілізаційна готовність і резерв	Ротація сил, поповнення втрат	Реєстр військовозобов'язаних, збори резервістів	ТЦК та СП, Центр комплектування, ДП "Оберіг"
5	Командування, управління, зв'язок (СЗ)	Керованість військами в бойових умовах	Система "Дельта", С4ISR	Генштаб, Центр партнери, розвідка
6	Централізоване матеріально-технічне забезпечення	Постачання всім необхідним	Пальне, боєприпаси, їжа, спорядження	Командування логістики, АРМ, партнери
7	Управління оборонним сектором	Реформа та ефективність МОУ	Розмежування повноважень, структура J-	МОУ, Генштаб, ВР, ОПУ
8	Участь в операціях всередині та за межами України	Захист і стабілізаційні місії	Бойові дії, евакуація, допомога	ОК "Схід"/"Південь", НАТО, ООН
9	Наукові дослідження та НДДКР	Озброєння, інновації	БПЛА, ППО, РЕБ-системи	ДержККБ, КБ "Луч", Укроборонпром, ВНЗ
10	Підготовка та укомплектування особового складу	Кадрове забезпечення сучасної армії	Курси за стандартами НАТО, військові лиції	Академії, навчальні центри, HR-командування
11	Медичне забезпечення та реабілітація	Лікування, відновлення боєздатності	Госпіталі, психологічна допомога	Медичне командування, МОЗ, партнери
12	Забезпечення житлом	Соцзахист військових	Програма "еОселя", службове житло	Міноборони, Мінінфраструктури, громади
13	Соціальна адаптація ветеранів	Реінтеграція в суспільство	Перепідготовка, підтримка бізнесу	Мінветеранів, ГО, міжнародні фонди
14	Утилізація надлишкового озброєння	Безпека та екологія	Знищення БК, демонтаж об'єктів	ДСНС, МОУ, міжнародні програми

Джерело: складено автором

Горизонтальна комунікація сприяє координації між різними підрозділами збройних сил, відомствами та міністерствами, що беруть участь у реалізації оборонної політики. Наприклад, у програмі «Медичне забезпечення», відбувається горизонтальна координація між Медичним командуванням, Командуванням логістики (для евакуації поранених) і МОЗ (для залучення лікарень у тилу).

Зовнішня комунікація слугує інструментом інформування громадськості, міжнародних партнерів і союзників щодо пріоритетів і цілей оборонної політики, сприяючи прозорості та підвищенню довіри. До прикладу, у програмі «Наукові дослідження і НДДКР», Міноборони співпрацює з міжнародними виробниками озброєння, USAID, Європейським оборонним агентством, або презентує українські розробки на виставках.

Зворотний зв'язок забезпечує включення механізмів оцінки та аналізу, що дозволяє отримувати інформацію про ефективність дій та, що є основою для коригування стратегій. Наприклад, у програмі «Соціальна адаптація ветеранів», Мінветеранів через застосунок (платформу) отримує відгуки учасників (АТО/ООС/УБД) щодо різного роду потреб у перекваліфікації, житлі, пільгах та інших важливих питань, і на основі цього, згідно відгуків, коригується політика в даному сегменті.

Отже, у системі оборонного управління оборонні програми:

- забезпечують *системність та узгодженість* дій усіх учасників оборонного сектору;
- виступають *основою для прийняття рішень* щодо розподілу ресурсів;
- дозволяють *адаптувати оборонну політику* до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- формують *єдиний інформаційний простір*, що важливо для міжвідомчої взаємодії.

Тож, оборонні програми, це не лише планові документи, а потужний інструмент стратегічної комунікації в системі оборонного управління. Їх правильна побудова, прозорість та узгодженість з національними інтересами

сприяють підвищенню ефективності оборонної політики, забезпеченню її підтримки серед ключових стейкхолдерів і громадськості, а також укріпленню міжнародної довіри до оборонного курсу держави.

1.3. Програмні рішення для розробки бюджету, планів закупівель та інших короткострокових планів в оборонному менеджменті

Рішення, що приймаються стосовно формування майбутнього потенціалу чи необхідних оборонних потреб, здебільшого базуються на оцінці наявних ресурсів та інформації. Іншими словами, такі рішення оцінюються як реалістичні, однак не обов'язково обмежені ресурсами адже вони мають відповідати прогнозу оборонного бюджету. При розробці програмних рішень витрати на кожен окремий рік будуть розраховані в межах запланованих фінансових асигнувань для цього періоду.

Наявність ефективного програмного механізму є ключовим елементом для забезпечення прозорості процесу для осіб, що приймають рішення. Завдяки такому механізму, вищі керівники можуть зосередитися на стратегічних рішеннях щодо програми, а сама програма стає надійним і авторитетним джерелом для наступних короткострокових планів, таких як оборонний бюджет, закупівлі та інші.

Особливо важливо пам'ятати про принципи складання оборонної програми, що були згадані нами раніше. Оборонна програма повинна охоплювати всі аспекти, а жоден крок чи витрати не повинні виходити за її межі, жодних паралельних планів, що не входять до програми. Всі важливі рішення на найвищому рівні мають ухвалюватися одночасно на кожному етапі. Це єдиний спосіб забезпечити виконання оборонної програми та її здатність стати фільтром для всіх суперечливих потреб (рис. 1.5). Таким чином, суворе дотримання цих принципів у процесі ресурсного менеджменту гарантує, що всі короткострокові плани будуть водночас реалістичними та узгодженими.

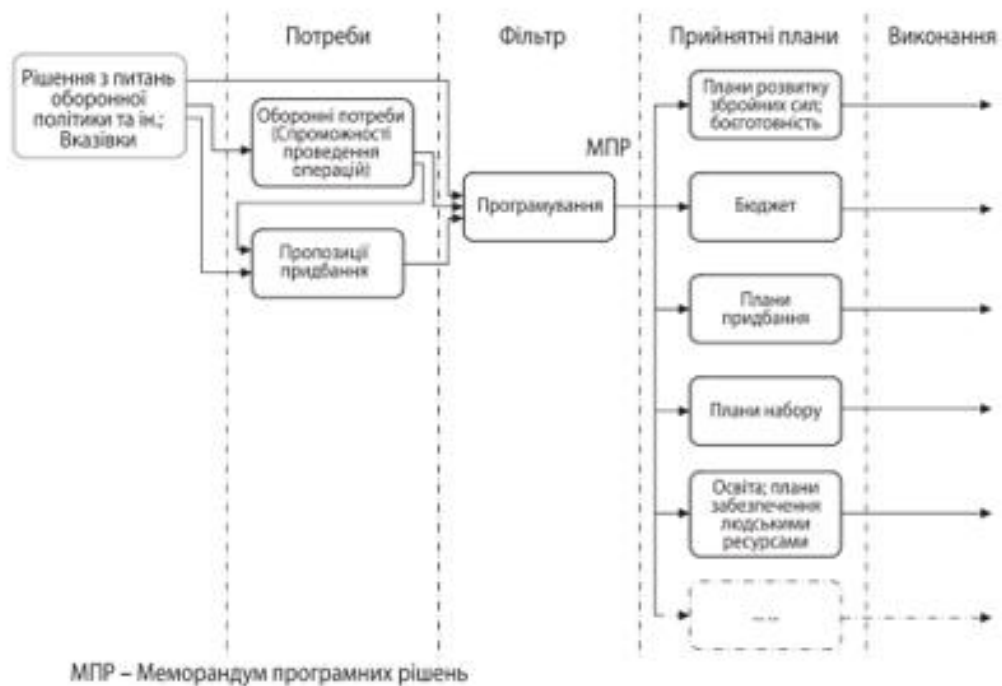


Рисунок 1.5 – Оборонна програма як фільтр для конкуруючих потреб
 Джерело: складено автором за матеріалами [31]

Оборонні програми, як і будь-які інші плани, зазвичай складаються в умовах певної невизначеності та прогнозування, але згодом адаптуються до змінюваної ситуації. Рідко коли програма або план реалізуються згідно з первісними припущеннями та досягають бажаних результатів без необхідних коригувань. Причини цьому можуть бути різноманітними: потреба у проведенні непередбаченої операції або залучення до неї, зміни в економічній ситуації, коливання рівня інфляції, зміни в обмінних курсах валют або у державній політиці соціального забезпечення, труднощі з комплектуванням особового складу, затримки у процесі закупівель і так далі.

У контексті України, де ситуація з безпекою, економікою та політикою залишається надзвичайно динамічною через війну з Росією, такий підхід є ще більш важливим. Найефективнішим способом подолати ці труднощі та зменшити вплив невизначеності є застосування циклічного підходу до програмування, коли нові програми розробляються з певною періодичністю, наприклад, раз на два роки. У випадках, коли ступінь невизначеності особливо високий, цей цикл може бути скорочений до одного року. Багато країн НАТО використовують подібний гнучкий механізм планування.

Франція є яскравим виключенням, оскільки її програма оборонного розвитку базується на законодавчо визначеному шестирічному циклі, але після завершення програми законодавці приймають нову.

Україна також намагається впровадити схожу практику, проте через постійні виклики у вигляді зовнішньої агресії та економічної нестабільності вона стикається з необхідністю частіше коригувати оборонні плани. Наприклад, в умовах війни з Росією високий рівень інфляції, непередбачуваність курсів валют, а також відсутність досвіду в плануванні в таких умовах можуть змусити країну коригувати свої програми. Тому в Україні на даний момент існує потреба в адаптації програм розвитку збройних сил з урахуванням реальних викликів, що постають на полі бою та в економічній сфері. У таких випадках доцільно переглядати і актуалізувати програмні рішення, що стосуються бюджетного планування та циклів реалізації.

Механізм, який використовується для цього, часто називається "перепрограмуванням". В рамках одного фінансового року можуть бути здійснені перерозподіли бюджетних коштів між різними оборонними програмами, якщо це не суперечить законодавству. Ці механізми дозволяють зберігати гнучкість в управлінні оборонними ресурсами, зберігаючи при цьому прозорість і підзвітність у всіх процесах.

Крім того, важливо відзначити, що традиційні методи управління оборонними ресурсами не здатні адекватно реагувати на значні зміни в обстановці, такі як виникнення нових загроз, створення нових військових альянсів або приєднання до вже існуючих, революційні технологічні винаходи або зміни в політичній ситуації в країні. Врахувати всі ці фактори допомагає глибокий стратегічний аналіз, який часто називають "стратегічним оборонним оглядом". Це допомагає виявити ключові напрямки для розвитку збройних сил на найближчі роки.

Задача стратегічного оборонного огляду полягає в тому, щоб сформулювати чітке бачення майбутньої структури збройних сил і розробити на

його основі довгострокові програми розвитку, які будуть спрямовувати реформи на 15 і більше років. Для України, що знаходиться в стані війни, це особливо важливо, оскільки бачення майбутнього розвитку армії має бути не лише адаптованим до поточних реалій, але й готовим до швидких змін у відповідь на нові виклики.

Саме ж повномасштабне вторгнення в країну, різко змінила вимоги до системи оборонного менеджменту. В умовах високої динаміки бойових дій, дефіциту ресурсів і необхідності швидкої адаптації, ключовими стають інструменти короткострокового планування, зокрема – розробка оборонного бюджету, планів закупівель та оперативного переорієнтування ресурсів. В цьому процесі центральну роль відіграють *програмні рішення* – як інструменти планування, координації та прозорості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Програмні рішення для ефективного планування та управління в умовах війни

Категорія	Програмні рішення	Приклад
1	2	3
Бюджетне планування: адаптивні цифрові інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - Система управління державними фінансами (eData, SPFM) – відстеження руху коштів у реальному часі. - Внутрішні системи Міноборони для розподілу бюджетних асигнувань між програмами (швидке реагування на потреби фронту). - Інтеграція з держказначейством для автоматизації платежів та контролю за виконанням бюджетних розпоряджень. 	Оперативне перекидання фінансування з програми капітального будівництва на програму медичної евакуації внаслідок загострення на фронті.
Планування закупівель: швидкість, прозорість, координація	<ul style="list-style-type: none"> - PROZORRO.Дефенс (закритий модуль) – система електронних закупівель для ЗСУ. - Єдиний реєстр оборонних закупівель – для уникнення дублювання та моніторингу залишків. - ВІ-аналітика МОУ та Генштабу – прогнозування потреб і розподілу ресурсів. 	Закупівля дронів та тепловізорів через закриту систему, автоматичне врахування залишків, пріоритетність напрямків та наявні ресурси.
Короткострокове операційне планування	<ul style="list-style-type: none"> - “Дельта” (Delta) – ситуаційна обізнаність, інтеграція бойових даних, логістики та потреб у реальному часі. - Система управління логістикою (APM) – оперативне планування маршрутів постачання. - Цифрові платформи для мобілізаційного планування (реєстр військовозобов’язаних, Є-реєстри). 	Плани перекидання резервів і матеріально-технічного забезпечення на основі даних “Дельти” протягом 24 годин.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Комунікація міжвідомча інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> - Захищені канали зв'язку (Starlink, шифровані VPN, мобільні ЦОВЗ). - Єдина інформаційна система управління оборонним сектором – інтеграція функцій C2/C3 та логістики. - Платформи зворотного зв'язку з підрозділами – для виявлення нестач і технічних проблем. 	Захищена комунікація між підрозділами, центральними органами та командуванням для оперативного управління ресурсами та коригування дій.

Джерело: складено автором

З таблиці видно, як програмні рішення та інструменти використовуються для ефективного планування та управління в умовах війни, забезпечуючи гнучкість, прозорість і оперативність.

Умови війни в Україні вимагають максимальної гнучкості, прозорості та швидкості в управлінні оборонними ресурсами. Саме програмні рішення – від електронних платформ до автоматизованих систем – стали фундаментом адаптивного оборонного менеджменту.

Український досвід, зокрема розробка і використання систем типу “Дельта”, PROZORRO.Дефенс, eData – може слугувати прикладом для інших країн, які прагнуть поєднати демократичний контроль, ефективність і гнучкість у сфері безпеки та оборони.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА РОЛІ ЦИВІЛЬНОГО КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ОБОРОННИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

2.1. Загальна характеристика досліджуваної оборонної організації

Базою для написання випускної кваліфікаційної роботи визначено військову частину А0680 – 3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго. Це високопрофесійний бойовий підрозділ, який належить до складу Сил спеціальних операцій Збройних Сил України та відіграє провідну роль у забезпеченні обороноздатності держави. Дослідження ґрунтується виключно на інформації з відкритих джерел і офіційно оприлюднених матеріалів, із суворим дотриманням вимог безпеки та режиму доступу.

Історія створення та розвиток полку є віддзеркаленням процесів становлення українських Сил спеціального призначення. Її початок пов'язаний із періодом здобуття Україною незалежності – 11 жовтня 1991 року 10-та окрема бригада спецпризначення, яка входила до складу радянського ГРУ, була передана у підпорядкування Міністерству оборони України. Цей день став переділом між радянським минулим і новою сторінкою українського війська – весь особовий склад частини присягнув на вірність українському народові.

У подальші роки підрозділ неодноразово реформувався: у 1998 році бригада була перетворена на 1-й окремий полк спеціального призначення, що відповідало стратегії оптимізації бойових частин в умовах нової військової доктрини. У 2000 році полк отримав сучасну назву – 3-й окремий полк спеціального призначення, а у 2003 році його було передислоковано до Кропивницького, що забезпечило кращу логістику, оперативне управління і

тіснішу взаємодію з центральними структурами ЗСУ.

Окрему сторінку в історії підрозділу становить участь у бойових діях. Із початку російської агресії у 2014 році бійці полку стали авангардом спецоперацій в зоні АТО: здійснювали розвідку, нейтралізували ворожі ДРГ, проводили контрдиверсійні операції, забезпечували прикриття та коригування вогню артилерії. Полк відіграв ключову роль у битві за Донецький аеропорт, а також у бойових діях під Слов'янськом, Іловайськом і Дебальцевим.

У 2018 році полку було присвоєне почесне найменування на честь одного з найвідоміших князів Київської Русі – Святослава Хороброго, що стало символом історичної спадкоємності, мужності та непохитності. В таблиці 2.1 наводиться історія розвитку досліджуваної військової організації.

Таблиця 2.1 – Історія створення та трансформація 3-го окремого полку спеціального призначення

Період 1	Подія 2
1991, 11 жовтня	10-та Обр СпП СРСР перепідпорядкована МО України, присяга на вірність Українському народові
до 1997 р.	Перебувала в підпорядкуванні 32-го армійського корпусу
1998, 3 червня	Переформована у 1-й окремий полк спеціального призначення (1 ОП СпП 32 АК)
1999–2000 рр.	Визнаний одним із найкращих підрозділів Південного ОК ЗСУ
2000, 7 вересня	Переіменований на 3-й окремий полк спеціального призначення
2003, липень	Передислокований з м. Старий Крим до м. Кропивницький
2018 рік	Полку присвоєне почесне найменування «імені князя Святослава Хороброго»
2014–2021	Активна участь у АТО/ООС, зокрема в Донецькому аеропорту, Іловайську, Дебальцевому
2022 – дотепер	Участь у відбитті повномасштабної агресії РФ: Харківщина, Донбас, Херсонщина, Запоріжжя
2000-ті роки	Участь у міжнародних змаганнях у Словаччині, здобуття призових місць

Джерело: складено автором за даними [2]

З 2022 року, після початку повномасштабної війни, 3-й полк продовжує виконувати найскладніші завдання на критичних напрямках бойових дій, зокрема на Донбасі, в Херсонській, Харківській та Запорізькій областях. Його функціонал охоплює широкий спектр завдань: проведення рейдів у тилу

ворога, ліквідацію командних пунктів, складів, логістичних об'єктів, розвідку на оперативному рівні, тісну взаємодію з Силами оборони, ГУР МО та артилерійськими підрозділами.

Невід'ємною основою організаційної, функціональної та дисциплінарної діяльності 3-го окремого полку є Статути Збройних Сил України – комплекс нормативно-правових документів, які у 2024 році були оновлені з урахуванням реалій сучасної війни та вимог гібридного протистояння.

Статути ЗСУ включають (Додаток А):

- Статут внутрішньої служби – визначає щоденну організацію життя військової частини, порядок служби, обов'язки посадових осіб, правила взаємодії, побутові питання та морально-психологічну підготовку;

- Дисциплінарний статут – регламентує систему заохочень і стягнень, відповідальність за порушення військової дисципліни, порядок проведення службових розслідувань, оскарження рішень командирів. В умовах бойових дій – це запорука єдності командної вертикалі та чіткого виконання наказів;

- Статут гарнізонної та вартової служб – окреслює порядок несення варті, охорони стратегічних об'єктів, несення бойового чергування, а також заходи безпеки та режиму;

- Стройовий статут – встановлює єдині правила стройової підготовки, дій під час урочистих заходів, парадів, церемоній поховання, нагородження, що є важливою частиною військової культури, самодисципліни та поваги до традицій.

Завдяки Статутам Збройних Сил та використанню їх 3-полком:

- забезпечується чітка вертикаль управління та підпорядкування в складних умовах бойових операцій;

- регламентується взаємодія між підрозділами, яка має вирішальне значення під час виконання багатоетапних операцій спеціального призначення;

- встановлюється система внутрішнього контролю, що охоплює як

побут, так і бойову готовність;

- підтримується високий рівень моральної стійкості та взаємоповаги між військовослужбовцями;

- формується правова база для командирських рішень, що забезпечує легітимність дій у мирний і воєнний час.

Особливість функціонування 3-го полку полягає в поєднанні суворого дотримання Статутів ЗСУ з необхідністю адаптивних рішень у змінних умовах бойових дій. Це вимагає від командного складу не лише юридичної грамотності, а й гнучкого мислення, лідерства та вміння утримувати баланс між стандартами та реаліями фронту.

3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго – це більше, ніж військовий підрозділ. Це символ відданості, витривалості й честі. Його сучасна історія засвідчує безперервну еволюцію – від спадку радянської школи до національного елітного формування нового покоління, яке поєднує високу бойову ефективність, міжнародний авторитет і глибоку патріотичну основу.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності МОУ ВЧ А 0680

Фінансово-господарська діяльність оборонної організації є ключовим індикатором її ефективності, здатності до виконання функціональних завдань та досягнення поставлених цілей у сфері національної безпеки й оборони. У військових частинах, таких як МОУ ВЧ А 0680, які функціонують як неприбуткові організації, ефективне управління фінансовими ресурсами не спрямоване на отримання прибутку, а забезпечує належний рівень боєготовності, матеріально-технічного забезпечення, логістики, інфраструктури та соціального захисту військовослужбовців.

Аналіз фінансово-господарської діяльності проводиться за двома напрямками: внутрішнім та зовнішнім.

Внутрішній аналіз, як правило, здійснюється фінансово-економічним

підрозділом самої військової частини, зокрема фінансово-економічною службою, яка аналізує надходження і використання коштів за загальним і спеціальним фондами, рівень витрат, забезпеченість матеріальними ресурсами, ефективність використання основних засобів та бюджетної дисципліни. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти внутрішні резерви, оцінювати фінансову стабільність і планувати подальше фінансування та матеріально-технічне забезпечення підрозділів.

Зовнішній аналіз проводиться контролюючими та наглядовими органами – такими як Міністерство оборони України, Державна аудиторська служба, Рахункова палата, а також у рамках внутрішнього аудиту Збройних Сил України. Він охоплює перевірку цільового використання бюджетних коштів, дотримання фінансової дисципліни, законності проведених операцій, а також відповідність звітності вимогам нормативно-правової бази. У разі виявлення порушень чи неефективного використання ресурсів можуть бути надані приписи або рекомендації щодо усунення недоліків.

У цьому питанні роботи ми проведемо аналіз структури активів і пасивів, джерел фінансування, динаміки доходів і витрат за загальним та спеціальним фондами, а також оцінку фінансових результатів за період 2022–2024 років. Таке дослідження дозволить виявити сильні та слабкі сторони фінансового управління, окреслити тенденції у використанні бюджетних коштів, ефективність програмно-цільового підходу, а також сформулювати аналітичну базу для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту в оборонному секторі.

Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваної військової частини ґрунтується на офіційній звітності, що формується відповідно до чинних вимог бюджетного, фінансового та бухгалтерського обліку для установ державного сектору, зокрема неприбуткових оборонних організацій.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу є:

Баланс (форма №1) – звіт про стан активів, зобов'язань і власного капіталу військової частини на певну дату. На його основі проводиться аналіз

структури та динаміки активів (необоротних і оборотних), пасивів (власного капіталу та зобов'язань), а також вивчається фінансова стабільність організації.

Звіт про фінансові результати (форма №2, адаптована до бюджетних установ) – містить інформацію про надходження коштів за загальним та спеціальним фондами, витрати, профіцит або дефіцит бюджету. Цей документ дає змогу оцінити ефективність використання бюджетних ресурсів, дотримання кошторисних показників, а також відображає результати фінансової діяльності за кожен звітний період.

Звіт про надходження та використання коштів загального та спеціального фондів – деталізує джерела фінансування та напрями використання бюджетних і позабюджетних ресурсів. Дає змогу проаналізувати питому вагу коштів від державного бюджету, платних послуг, грантів та благодійної допомоги.

Кошториси доходів і видатків – використовуються для порівняння фактичного виконання бюджету з плановими показниками та для оцінки бюджетної дисципліни.

Пояснювальні записки до фінансової звітності – надають контекст для числових даних, розкривають зміни у фінансуванні, обліковій політиці, а також можуть вказувати на окремі управлінські рішення, що вплинули на динаміку показників.

Внутрішні управлінські документи – зокрема плани закупівель, звіти про виконання бюджетних програм, фінансово-економічні довідки тощо, що використовуються для деталізації аналізу у частині цільового використання ресурсів і результативності виконаних заходів.

Зокрема форма №1 та форма №2 розглядалися нами за період 2022–2024 роки, що дозволило виявити динаміку змін, порівняти показники між роками та оцінити загальні тенденції фінансово-господарської діяльності досліджуваної військової частини (рис. 2.1).

Складові фінансового аналізу

1. Аналіз структури активів (на основі Балансу)
2. Аналіз структури пасивів (на основі Балансу)
3. Аналіз виконання бюджету та ефективності витрат (на основі Звіту про фінансові результати)

Рисунок 2.1 – Основні складові фінансового аналізу діяльності військової частини

Джерело: складено автором на основі загальноприйнятих норм

Першим блоком показників, які ми будемо досліджувати, це буде аналіз структури активів військової частини в динаміці за 2022-2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз активів організації, їх структури та динаміки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
<i>Основні засоби:</i>				
залишкова вартість	1600146,00	2144524,00	37979743,00	36379597
знос	3812675,00	4188132,00	9098019,00	5285344
первісна вартість	5412821,00	6332656,00	47077762,00	41664941
<i>Інші необоротні матеріальні активи:</i>				
залишкова вартість	21507650,00	21430581,00	58589611,00	37081961
знос	2240504,00	2432231,00	10496545,00	8256041
первісна вартість	23748154,00	23862812,00	69086156,00	45338002
Усього за розділом I	23107796,00	23575105,00	96569354,00	73461558
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
<i>Матеріали і продукти харчування</i>	1414636,83	11150657,32	23469923,73	22055286,9
<i>Малоцінні та швидкозношувані предмети</i>	2651267,76	4658670,80	10158361,98	7507094,22
<i>Дебіторська заборгованість</i>	142982,40	742867,71	742867,71	599885,31
- розрахунки з відшкодування завдань збитків	134573,16	742867,71	742867,71	608294,55
- розрахунки за іншими операціями	8409,24	0	0	-8409,24
<i>Інші кошти</i>	2715,01	3472,87	4205,38	1490,37
<i>Рахунки в казначействі спеціального фонду</i>	66519,78	10943,34	97,0	-66422,78
- спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих як плата за послуги	54019,78	7019,78	0	-54019,78
- спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень	12500,00	3923,56	97,0	-12403
Усього за розділом II	4278121,78	16566612,04	34375455,8	30097334,02
БАЛАНС	27385917,78	40141717,04	130944809,8	103558892

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Як видно з аналізу даних таблиці, вартість необоротних активів у 2024 році становить 96,57 млн грн, що в 4,18 рази більше, ніж у 2022 році (23,1 млн грн). Це позитивна динаміка, яка свідчить про зростання матеріальної

забезпеченості організації. Розглянемо детально показники необоротних активів.

1) Основні засоби:

- залишкова вартість зросла з 1,6 млн грн у 2022 році до 37,98 млн грн у 2024 році (+36,38 млн грн);

- знос збільшився з 3,81 млн грн до 9,10 млн грн, що свідчить про активну експлуатацію раніше придбаних засобів або введення в експлуатацію нових об'єктів з високим коефіцієнтом зносу;

- первісна вартість основних засобів за 3 роки зросла в 8,7 рази – з 5,41 млн грн до 47,08 млн грн.

Все це вказує на масштабні капітальні інвестиції, оновлення або розширення матеріально-технічної бази.

2) Інші необоротні матеріальні активи:

- залишкова вартість збільшилася з 21,5 млн грн до 58,59 млн грн (+37,08 млн грн);

- знос зріс майже в 5 разів – з 2,24 млн грн до 10,5 млн грн;

- первісна вартість підвищилась із 23,75 млн грн до 69,09 млн грн, що також свідчить про суттєві інвестиції.

Що стосується оборотних активів, то вони також зросли з 4,28 млн грн до 34,37 млн грн (+30 млн грн), що вказує на підвищення ліквідності та можливість забезпечення поточних потреб. Розглянемо більш детально складові оборотних активів згідно балансу.

1) Матеріали і продукти харчування: демонструють ріст з 1,41 млн грн (2022) до 23,47 млн грн (2024). Це може свідчити про: розширення масштабів діяльності; збільшення запасів на випадок кризових ситуацій; можливо, неефективне управління залишками.

2) МШП (малоцінні та швидкозношувані предмети): показують суттєвий ріст: з 2,65 млн грн до 10,16 млн грн. Це часто пов'язано з: оновленням обладнання; закупівлею спорядження; збільшенням чисельності персоналу або розширенням функцій.

3) Дебіторська заборгованість: демонструє значне зростання: з 142,9 тис. грн до 742,9 тис. грн.

Майже вся заборгованість це відшкодування збитків, що може бути результатом розслідувань або рішень контролюючих органів. Заборгованість за іншими операціями (8,4 тис. грн) була списана або погашена.

4) Інші кошти – зросли незначно, але кошти на реєстраційних рахунках значно скоротилися з 66,5 тис. грн до 97 грн, що вказує на: зменшення залишків позабюджетних коштів; повне використання або перенаправлення цих коштів.

На рисунку 2.2 представлено динаміку активів за останні три роки у сфері постійного та оборотного капіталу.

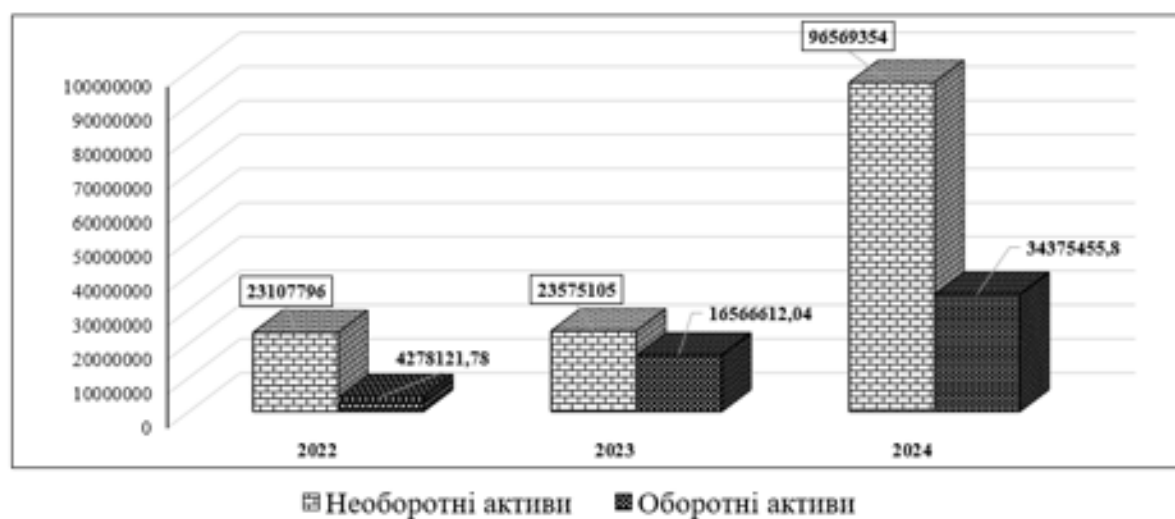


Рисунок 2.2 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу організації

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.2

Згідно балансу організації загальна сума активів у 2024 році склала 130,94 млн грн, що майже в 5 разів більше, ніж у 2022 році (27,39 млн грн). Основне зростання відбулось за рахунок: оновлення необоротних активів (+73,4 млн грн) та збільшення запасів і МШП (+29,6 млн грн).

В цілому військова частина продемонструвала інтенсивний розвиток матеріально-технічної бази. Її оборотні активи зросли за рахунок запасів і МШП, що свідчить про посилення ресурсного забезпечення. Дебіторська заборгованість не є критичною, однак її джерела слід контролювати. А

значне зменшення коштів на рахунках може свідчити про повне освоєння фінансування або відсутність надходжень за спецфондом.

За результатами даного аналізу рекомендуємо:

- проаналізувати ефективність використання нових основних засобів – чи відповідає збільшення витрат їх результативності;
- оптимізувати рівень запасів – перевірити обіговість матеріалів і харчів, аби уникати надлишків;
- контролювати дебіторську заборгованість – запровадити механізми регулярного моніторингу повернення коштів.;
- оновити політику управління спецфондами – визначити причини зменшення залишків та шляхи підвищення позабюджетних надходжень;
- проводити регулярний внутрішній аудит із залученням бухгалтерської служби та контрольних органів МОУ для прозорості та цільового використання ресурсів.

Наступним проведемо аналіз структури пасивів в динаміці за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз структури та динаміки пасивів організації

Показники	На кінець року			Абс. відк. 2024-2022
	2022	2023	2024	
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
<i>Фонд у необоротних активах</i>	23107796,00	23575105,00	96569354,00	73461558
<i>Фонд у малоцінних та швидкозношуваних предметах</i>	2651267,76	4658670,80	10158361,98	7507094,22
<i>Результат використання кошторису за загальним фондом</i>	68582,34	224682,92	479145,00	410562,66
<i>Результат використання кошторису за спеціальним фондом</i>	440623,10	1255644,58	1336722,34	896099,24
Усього за розділом I	26268269,2	29714103,3	108543683,3	82275314,12
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
<i>Кредиторська заборгованість</i>	176749,87	24433,63	8399,63	-168350,24
- розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи, послуги	146995,00	0	0	-146995
- розрахунки із заробітної плати та інших виплат	0	16034,00	0	0
- розрахунки з підзвітними особами	21345,63	8399,63	8399,63	-12946
- розрахунки за іншими операціями	8409,24	0	0	-8409,24
<i>Розрахунки за операціями з внутрішньорічної передачі запасів</i>	940898,71	10403180,11	22392826,85	21451928,14
Усього за розділом II	1117648,58	10427613,74	22401226,48	21283577,9
Баланс	27385917,78	40141717,04	130944809,80	103558892

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

З таблиці ми бачимо, що власний капітал зріс майже в 4,13 рази — з 26,27 млн грн до 108,54 млн грн. Основну частку складають фонди в активах, що свідчить про інвестиційний розвиток установи.

Так, фонд у необоротних активах показує збільшення з 23,11 млн грн (2022) до 96,57 млн грн (2024) – приріст на 73,46 млн грн. Це пов'язано з активним оновленням чи придбанням основних засобів та іншого довгострокового майна.

Фонд у МШП (малоцінні та швидкозношувані предмети) демонструє також суттєве зростання з 2,65 млн грн до 10,16 млн грн (+7,5 млн грн). Ймовірно, це результат централізованих закупівель спорядження, канцелярії, одягу тощо.

Щодо результатів використання кошторису, то тут ми бачимо, що загальний фонд показує помірне але зростання з 68,6 тис. грн до 479,1 тис. грн. Позитивне сальдо свідчить про економію або ефективне використання бюджетних коштів.

Спеціальний фонд також показує збільшення з 440,6 тис. грн до 1,33 млн грн – це говорить про більшу фінансову автономію, надходження позабюджетних коштів.

Зобов'язання зросли з 1,12 млн грн до 22,4 млн грн – у 20 разів. Але левову частку складають операції між установами, що не є класичними боргами. Зокрема кредиторська заборгованість демонструє значне зменшення: з 176,7 тис. грн (2022) до 8,4 тис. грн (2024). Повне погашення заборгованості перед постачальниками та за іншими операціями. В балансі залишилась лише стала сума за розрахунками з підзвітними особами (8,4 тис. грн). Все це говорить про позитивну динаміку і що організація працює без накопичених боргів.

Розрахунки за внутрівідомчу передачу запасів показує різкий стрибок: з 940,9 тис. грн (2022) до 22,39 млн грн (2024) (+21,45 млн грн). Такий ріст може бути пов'язаний із: перерозподілом майна між підрозділами; централізованими постачаннями на баланс частини; розширенням

оперативної діяльності чи складу ВЧ.

На рисунку 2.3, для більшої наглядності, представлено динаміку пасивної частини балансу організації за останні три роки.

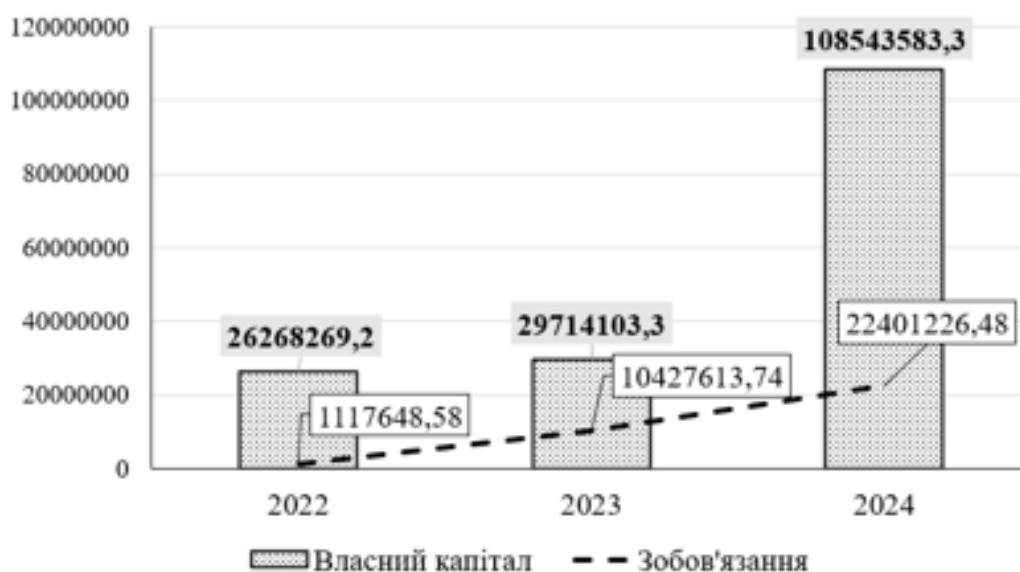


Рисунок 2.3 - Динаміку власного капіталу та зобов'язань

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.3

В таблиці 2.4 наведена балансова структура у відсотках до загальної суми балансу.

Таблиця 2.4 – Структура пасивів організації за 2022-2023 роки

Показник	2022	2023	2024	Коментар
Власний капітал, (%)	95,9	73,99	82,9	Залишається домінуючим
Зобов'язання, (%)	4,1	26,01	17,1	Ріст пов'язаний із міжвідомчими операціями

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.3

Структура балансу лишається стабільною та фінансово стійкою, зі зростанням за рахунок капіталу, а не боргів.

Отже, організація має стійке фінансове становище, з високою часткою власного капіталу (83% у 2024 р.). Кредиторська заборгованість практично відсутня, що свідчить про високу платоспроможність та дисципліну у розрахунках. Основне зростання зобов'язань пояснюється внутрівідомчими розрахунками, а не реальними боргами. Значні надходження у фонди МШП та необоротних активів демонструють технічне переоснащення та оновлення ресурсної бази.

Проте, згідно проведеного аналізу рекомендуємо контролювати обсяг

міжвідомчих операцій – уникати дублювання постачань, вести точний облік передач запасів. Зміцнювати звітність щодо використання спеціального фонду – розробити прозорі механізми обліку та планування цих коштів. Продовжувати політику уникнення заборгованості – зберігати поточний рівень фінансової відповідальності. Оцінити ефективність використання збільшених активів, особливо у МШП – чи відповідає їх обсяг практичній потребі. Проводити щорічний фінансовий моніторинг на основі коефіцієнтів ліквідності, автономії та ділової активності, навіть для неприбуткової організації, як форма контролю ефективності бюджетного менеджменту.

Наступним проведемо аналіз структури та динаміки фінансової діяльності військової частини за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз структури та динаміки фінансової діяльності організації за 2022-2023 роки

Показники	На кінець року			Абс. відк. 2024-2022
	2022	2023	2024	
I. ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД				
<i>Отримані доходи</i>	73132625,29	108051419,07	166908227,36	93775602,07
<i>Видатки та надання кредитів</i>	73247165,92	107895318,49	166653765,28	93406599,36
- у тому числі поточні	73247165,92	107895318,49	166653765,28	93406599,36
Фінансовий результат за загальним фондом (профіцит «+»; дефіцит «-»)	68582,34	224682,92	479145,00	410562,66
II. СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД				
<i>Отримані доходи</i>	46294,83	608294,55	19693327,06	19647032,23
Плата за послуги, що надаються бюджетним установам згідно із законодавством	46294,83	608294,55	1191151,00	1144856,17
- у тому числі: плата за послуги, що надаються бюджетним установам згідно з їх основною діяльністю	0	0	1191151,00	1191151
- у тому числі: надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності	26294,83	608294,55	0	-26294,83
- у тому числі: плата за оренду майна бюджетних установ	20000,00	0	0	-20000
<i>Інші джерела власних надходжень бюджетних установ</i>	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
- у тому числі: благодійні внески, гранти та дарунки	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
<i>Отримано залишок</i>	54086,00	0	0	-54086
<i>Витрати на надання кредитів</i>	74628,71	2812156,83	19612249,30	19537620,59
- у тому числі: поточні	74628,71	2431801,83	6103826,68	6029197,97
- у тому числі: капітальні	0	380355,00	13508422,62	13508422,62
Фінансовий результат за спеціальним фондом (профіцит «+»; дефіцит «-»)	440623,10	1255644,58	1336722,34	896099,24

Джерело: складено автором за даними Додатків Д, Е, Ж

Упродовж 2022–2024 років фінансова діяльність військової частини, що фінансується з державного бюджету за рахунок загального та спеціального фондів, демонструє стабільне зростання за основними показниками. Проведений аналіз засвідчив позитивну динаміку доходів і видатків, що свідчить про активний розвиток фінансово-господарської діяльності та адаптацію до змін, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми безпековими викликами (рис. 2.4).

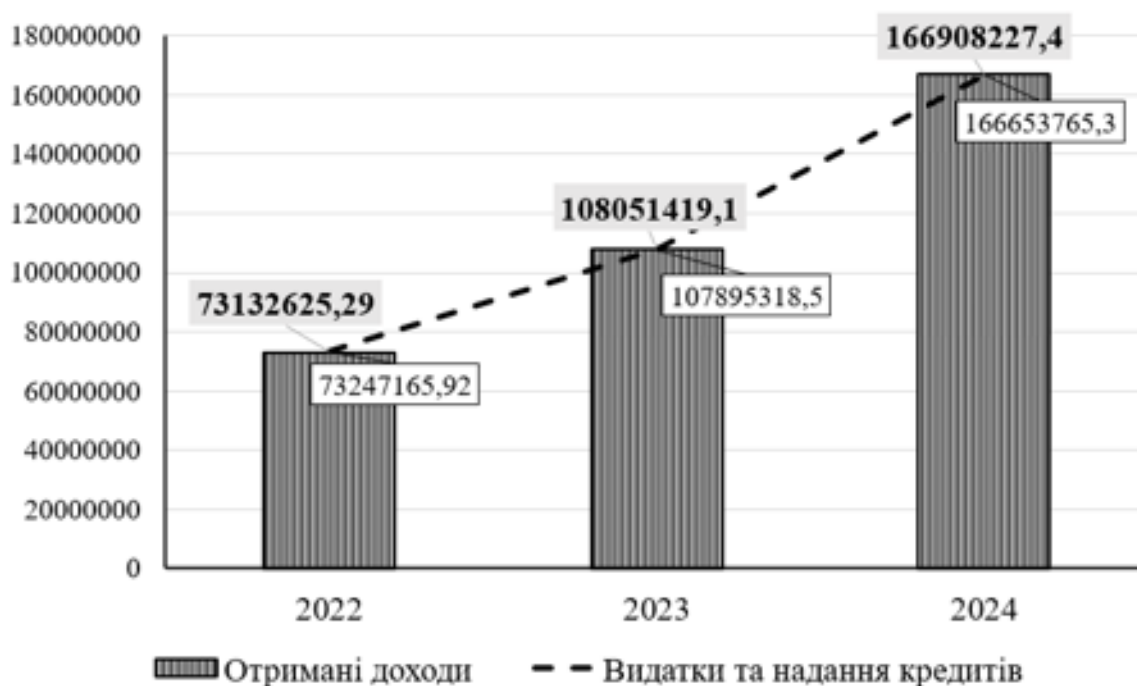


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів та видатків

загального фонду організації за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.5

У межах загального фонду спостерігається щорічне суттєве збільшення обсягів фінансування. Зокрема, у 2022 році обсяг доходів становив 73,13 млн грн, а вже у 2024 році – 166,91 млн грн. Аналогічну тенденцію демонструють видатки: з 73,25 млн грн у 2022 році до 166,65 млн грн у 2024 році. Таке зростання, ймовірно, обумовлене розширенням функціональних обов’язків частини, реалізацією нових завдань, посиленням оборонного потенціалу та загальною динамікою зростання бюджетних асигнувань у секторі безпеки й оборони. Варто зауважити, що протягом аналізованого періоду частина демонструє незначний, але сталий профіцит. Так, фінансовий результат за

2022 рік становив 68,6 тис. грн, а у 2024 році – вже 479,1 тис. грн. Це свідчить про ефективне та раціональне планування кошторису, що дозволяє не лише виконувати поточні бюджетні зобов'язання, а й забезпечувати залишкові ресурси.

Ще більш виразною є позитивна динаміка у спеціальному фонді, який акумулює позабюджетні надходження – такі як плата за послуги, благодійні внески, гранти та інші джерела. Якщо у 2022 році доходи спеціального фонду становили лише 46,3 тис. грн, то вже у 2024 році цей показник сягнув 19,69 млн грн, що є зростанням у понад 400 разів. Основне джерело такого зростання – значні надходження від благодійної допомоги та грантів, які у 2024 році становили понад 18,5 млн грн. Це свідчить про зростання довіри до військової частини як об'єкта підтримки, її спроможності залучати зовнішні ресурси та налагоджувати партнерські відносини з благодійними, урядовими та міжнародними організаціями.

У свою чергу, видатки спеціального фонду також демонструють зростання – з 74,6 тис. грн у 2022 році до 19,61 млн грн у 2024 році. Зростання відбулося як у частині поточних витрат, так і, що особливо важливо, у частині капітальних інвестицій, які у 2024 році склали понад 13,5 млн грн. Це свідчить про цілеспрямовані інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази частини – оновлення інфраструктури, техніки, обладнання, а можливо і покращення умов життєдіяльності персоналу.

Профіцит спеціального фонду також залишається позитивним упродовж трьох років і становить 1,34 млн грн у 2024 році. Водночас варто зазначити, що фінансовий результат спеціального фонду має менший відрив між доходами і видатками, ніж у загальному фонді, що пояснюється активним освоєнням позабюджетних коштів.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, військова частина демонструє зростання фінансової спроможності як у межах бюджетного фінансування, так і за рахунок позабюджетних джерел. По-друге, збереження профіциту в обох фондах свідчить про

ефективне управління кошторисом і прозоре використання фінансових ресурсів. По-третє, особливої уваги заслуговує нарощення капітальних видатків, що вказує на стратегічну орієнтацію на розвиток інфраструктури та модернізацію матеріально-технічної бази.

З огляду на результати аналізу, доцільно рекомендувати керівництву військової частини продовжити практику розширення фінансової автономії шляхом залучення додаткових коштів, зокрема через участь у міжнародних програмах, державно-приватних ініціативах тощо. Також доцільним є запровадження автоматизованих систем обліку та моніторингу видатків, що дозволить забезпечити додаткову прозорість фінансових процесів і зменшити ризики нецільового використання ресурсів. Нарешті, слід рекомендувати оптимізацію структури спеціального фонду, з акцентом на стабільні та прогнозовані джерела надходжень, що дозволить краще планувати довгострокові інвестиційні проекти та забезпечити стійкість фінансового розвитку частини в умовах нестабільного безпекового середовища.

2.3. Оцінка ролі цивільного керівництва в управлінні оборонними ресурсами на основі програмно-цільового підходу

Сучасні підходи до управління оборонними ресурсами вимагають не лише технократичного мислення, а й чіткої політичної волі, стратегічного бачення та прозорості. Саме тому роль цивільного керівництва в оборонному секторі значно зросла, особливо в умовах війни, коли ресурси обмежені, а запити Збройних Сил – постійно змінюються. Одним з найефективніших інструментів, що дає змогу інтегрувати стратегічні пріоритети, бюджетне планування і контроль, є програмно-цільовий підхід (ПЦП).

Цивільні керівники (міністр оборони, його заступники, депутати профільного комітету ВР, посадовці Мінфіну та РНБО) не беруть участі в бойовому управлінні, але відіграють ключову роль у формуванні політики, пріоритетів і контролі за реалізацією оборонних програм.

Їх основними функціями в рамках програмно-цільового підходу полягають в наступному:

- затвердження стратегічних програм розвитку ЗСУ;
- оцінка ефективності реалізації оборонних програм (через КРІ та фінансові звіти);
- формування оборонного бюджету та його перерозподіл відповідно до ситуації;
- інституційний нагляд за прозорістю та законністю витрат;
- комунікація з громадськістю і міжнародними партнерами щодо потреб та пріоритетів.

Після 2014 року, а особливо з початком повномасштабної війни у 2022-му, Україна послідовно імплементує західні принципи оборонного планування, включаючи посилення цивільного контролю над ЗСУ. В таблиці 2.6 наведено ключові кроки посилення цивільного контролю в оборонному плануванні, які вже впроваджуються або потребують реалізації в Україні з урахуванням сучасного контексту війни та євроатлантичної інтеграції.

Таблиця 2.6 – Ключові кроки посилення цивільного контролю в оборонному плануванні

№	Ключовий крок	Зміст	Приклад реалізації в Україні
1	2	3	4
1	Законодавче закріплення ролі цивільного керівництва	Чітке визначення повноважень цивільних структур в обороні (МОУ, КМУ, ВР)	Закон «Про нацбезпеку» (2018), розмежування повноважень МОУ і Генштабу
2	Програмно-цільовий підхід до планування	Формування бюджету через програми з цілями, показниками, відповідальними особами	Програми з розвитку дронів, логістики, медавакуації тощо
3	Цивільні особи на керівних посадах	Цивільний міністр оборони, формування аналітичних і управлінських структур	Призначення цивільних осіб на посади в МОУ, посилення департаменту оборонного планування
4	Парламентський нагляд і звітність	Комітет ВР здійснює контроль за витратами, закупівлями, програмами	Слухання щодо оборонних закупівель, запити до МОУ, розслідування неефективних витрат

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
5	Цифрові прозорі системи управління	Інструменти електронного урядування, аналітика, інтеграція з казначейством	PROZORRO.Дефенс, система “Дельта”, аналітичні панелі бюджетного планування
6	Освіта та розвиток цивільних фахівців	Підготовка кадрів через освітні та міжнародні програми	Курси в НУОУ, участь у програмах NATO DEEP, DCAF
7	Політичне стратегічне планування	Цивільні формують бачення ЗСУ на основі СОО, беруть участь у визначенні пріоритетів	Стратегічний оборонний огляд 2021, оновлення в умовах війни
8	Відповідальність і гнучкість у виконанні програм	Контроль за виконанням, можливість перепрограмування коштів при зміні ситуації	Перерозподіл бюджету між програмами (наприклад, з будівництва на ППО чи евакуацію)

Джерело: складено автором

Вважаємо за необхідне провести оцінку та характеристику кожного з етапів менеджменту оборонних ресурсів на основі програмного підходу, а також розглянути роль цивільного керівництва в кожному з них. Дане дослідження представлено у вигляді таблиці 2.7 з фокусом на прозорість, підзвітність і стратегічність, що особливо актуально для України на сьогодні.

Таблиця 2.7 – Етапи менеджменту оборонних ресурсів на основі програмного підходу та роль цивільного керівництва

Етап	Характеристика	Роль цивільного керівництва
1	2	3
1. Підготовка вказівок по розробці програми	Формується загальна стратегія розвитку оборонного сектору, задаються рамки для планування (політичні цілі, пріоритети, ресурси, час).	Цивільне керівництво (МОУ, КМУ, РНБО) визначає національні пріоритети безпеки, встановлює рамки й критерії для програмного планування.
2. Розробка програми і програмних альтернатив	Створення кількох варіантів розвитку спроможностей, аналіз витрат, можливостей, ризиків.	Цивільні аналітичні групи оцінюють варіанти, забезпечують міжвідомчу координацію, проводять стратегічну оцінку оборонних потреб.
3. Розгляд програми і ухвалення рішення	Обговорення програмних альтернатив, вибір оптимального сценарію з урахуванням бюджету, політики та загроз.	Міністр оборони та уряд затверджують програму. Парламентський комітет з нацбезпеки може проводити слухання та впливати на рішення.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
4. Планування бюджету	Переклад затвердженої програми у фінансові терміни – складання бюджету по роках і категоріях витрат.	Цивільні посадовці МОУ та Мінфіну формують оборонний бюджет, узгоджують його з загальнодержавною фінансовою стратегією.
5. Виконання бюджету	Реалізація затверджених витрат: закупівлі, фінансування заходів, будівництва, логістики, підтримки тощо.	Цивільний контроль за виконанням плану: через казначейство, системи аналітики, комунікацію з командуванням ЗСУ.
6. Звітність	Надання звітів про реалізацію програм, ефективність витрат, досягнення цілей.	МОУ та інші відомства готують публічні та внутрішні звіти. Цивільні органи контролю аналізують, роблять висновки та подають їх до ВРУ.
7. Аудит	Незалежна оцінка ефективності, законності та доцільності витрачання коштів, досягнення результатів.	Державна аудиторська служба, Рахункова палата, парламентський комітет — головні цивільні актори, що здійснюють контроль. Результати впливають на наступні цикли планування.

Джерело: складено автором

Розробка оборонної програми (*етап 2*) – це складний і професійно орієнтований процес, який вимагає високої кваліфікації та досвіду в конкретних сферах: військовій справі, стратегічному аналізі, логістиці, фінансовому плануванні тощо. Особливо в умовах війни важливо, щоб ці програми були реалістичними, узгодженими з національними пріоритетами й відповідали оперативній ситуації.

Під час формування бюджету (*етап 4*) критично важливо не відхилятися від рішень, прийнятих міністром оборони у результаті фінального уточнення програм (*етап 3*). Бюджетний процес не повинен породжувати нові, концептуально інші стратегічні рішення – це б ускладнило керування оборонними ресурсами та порушило логіку узгодженого планування.

Застосування програмної логіки на етапах виконання бюджету, звітності та аудиту (*етапи 5, 6, 7*) значно підвищує якість управління: дозволяє оцінювати прогрес у реалізації завдань, виявляти недоліки й

оперативно реагувати на зміну обстановки. Всі ці етапи однаково важливі для побудови ефективної та підзвітної системи управління оборонними ресурсами. Проте основна увага вищого цивільного керівництва, зокрема міністра оборони, має бути зосереджена на формуванні програмних вказівок (*етап 1*) та на ухваленні фінального рішення щодо оборонної програми (*етап 3*). Саме на цих етапах визначаються: найважливіші національні пріоритети та оборонні потреби; граничний обсяг бюджетних ресурсів; розподіл відповідальності між програмами та установами; початкові квоти фінансування; параметри оцінки програм; графік розробки й реалізації програм.

На *етапі 3*, фахівці аналітично оцінюють подані програми на відповідність цим вказівкам. Але фінальні рішення — про підтримку, трансформацію або відмову від окремих спроможностей — ухвалює вище керівництво МОУ. Результати фіксуються у “Меморандумі програмних рішень”, який після підпису міністра оборони набуває офіційного статусу як головний документ політичних і фінансових рішень.

Цей підхід забезпечує прозорість, послідовність і підзвітність на всіх рівнях. Військові й цивільні аналітики розробляють програми згідно з чіткими політичними орієнтирами, а їхні пропозиції мають бути доступно подані для цивільного керівництва. Після ухвалення рішень відповідальність переходить до виконавців, які зобов’язані забезпечити ефективну реалізацію програм у заданих межах. З іншого боку, цивільні керівники зв’язані своїми власними політичними рішеннями, зафіксованими в меморандумі. Всі учасники процесу мають чітке розуміння логіки та змісту прийнятих рішень. Регулярні звіти щодо виконання програм у стандартизованому форматі забезпечують ефективний контроль і є основою для оцінки результативності оборонного менеджменту.

Отже, цивільне керівництво не лише формує політичне бачення та контролює фінансові потоки, а й гарантує легітимність, прозорість та відповідність оборонних програм національним інтересам. У

демократичному суспільстві – це ключ до ефективного й підзвітного управління обороною, особливо в умовах війни.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

3.1. Розробка і впровадження програмно-цільових програм в оборонну сферу та механізми моніторингу і оцінки ефективності програмно-цільового управління

З початком повномасштабної війни, оборонна система України зазнала глибокої трансформації. Від централізованих адміністративних методів планування вона все більше переходить до програмно-цільового управління – системного підходу, що дозволяє ефективно планувати, розподіляти та контролювати ресурси відповідно до стратегічних оборонних цілей. Підсумовуючи розкриті інформацію в попередніх розділах роботи, на рисунку 3.1 наведено основні етапи розробки програмно-цільових оборонних програм в Україні.



Рисунок 3.1 – Ключові етапи розробки

програмно-цільових оборонних програм в Україні

Джерело: складено автором

Формування стратегічної рамки є початковим кроком який визначає національні безпекові загрози і пріоритети. Цей процес спирається на Стратегію національної безпеки, Стратегію воєнної безпеки, а також оперативні оцінки Генерального штабу ЗСУ. Умови повномасштабної війни зумовлюють постійне оновлення стратегічних орієнтирів з урахуванням змін на фронті та нових типів загроз (дрони, IT-атаки, гібридні ризики).

Наступним кроком є визначення цілей та очікуваних результатів програми. На цьому етапі формулюються конкретні цілі програми (наприклад, створення бригади дронів, модернізація ППО, логістична підтримка резервів). Цілі мають бути SMART: конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі.

Третім етапом, як правило, є розробка програмного паспорта. У програмному документі зазначаються:

- обсяг ресурсів (людських, фінансових, матеріальних);
- календарний графік реалізації;
- виконавці (МОУ, Генштаб, Державна спеціалізована агенція тощо);
- критерії оцінки виконання.

Цей паспорт слугує основою для подальшого бюджетного планування.

Потім здійснюється бюджетування програми. Проект бюджету готується на основі затверджених програм, а не навпаки. Це гарантує стратегічну узгодженість ресурсів з оборонними завданнями. В Україні цей принцип поступово впроваджується в рамках середньострокового бюджетного планування (орієнтовно на 3 роки).

На етапі реалізації, здійснюється безпосереднє впровадження програми: закупівлі, формування підрозділів, тренування, розгортання техніки, будівництво інфраструктури тощо. Учасниками можуть бути як державні установи, так і приватні підрядники (наприклад, виробники дронів).

Наступним етапом є моніторинг та звітність, адже кожна програма повинна мати механізми звітності: щоквартальні звіти про хід виконання, витрати, оцінку досягнутих цілей.

На останок проводиться оцінка ефективності. Після завершення циклу реалізації – проводиться аудит ефективності. Тобто, наскільки програма досягла поставлених цілей, як витрачено кошти, який стратегічний ефект вона принесла (наприклад, зниження втрат, підвищення мобільності військ, знищення техніки противника та ін.).

Важливим елементом програмно-цільового управління в Україні є інституційна база її реалізації, яка представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Інституційна база реалізації ПЦУ в Україні

№	Інституція	Роль
1	Міністерство оборони України	Формує програми, видає програмні вказівки, координує міжвідомчу взаємодію
2	Генеральний штаб ЗСУ	Подає оперативні потреби, готує варіанти програм, реалізує проєкти
3	Міністерство фінансів України	Розподіляє бюджет відповідно до програм
4	Рахункова палата України	Оцінює ефективність використання коштів
5	Верховна Рада України	Ухвалює бюджет, контролює виконання через профільні комітети
6	Громадянське суспільство (волонтери, аналітичні центри)	Забезпечує додатковий контроль, експертизу, прозорість

Джерело: складено автором

Після 2022 року в Україні реалізується низка програмно-цільових ініціатив у сфері оборони, що стали відповіддю на зміну характеру загроз, досвід бойових дій та потребу в трансформації оборонного сектору. Впроваджені програми мають виражений прикладний характер і спрямовані на досягнення конкретних результатів у коротко- та середньостроковій перспективі. Розглянемо деякі ключові програми, реалізовані у воєнний період, тобто програмні приклади впровадження програмно-цільового управління в оборонному секторі України після 2022 року.

Однією з ключових програм, є *«Програма забезпечення дронами Збройних Сил України»*. Ця програма спрямована на масштабне створення і впровадження безпілотних авіаційних комплексів тактичного, оперативного та стратегічного рівнів. Основна мета – досягнення переваги в повітряній розвідці, коригуванні вогню та веденні бойових дій із використанням FPV-дронів. Одним із практичних результатів є систематичне постачання тисяч безпілотників на передову, що істотно посилило бойові спроможності підрозділів.

Ще однією з ключових програм є, *«Програма медичної евакуації та стабілізації»*. Основне завдання програми полягає в створенні спроможностей для оперативної евакуації поранених з поля бою та надання невідкладної медичної допомоги у стабілізаційних пунктах. Як приклад результативності можна навести розгортання мобільних стабілізаційних пунктів безпосередньо в районі бойових дій, що суттєво знижує рівень медичних втрат.

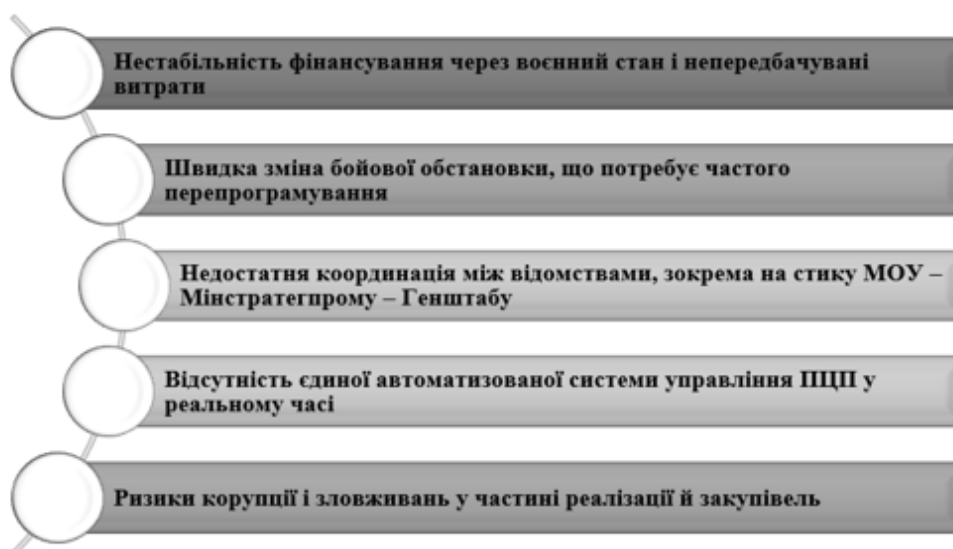
Не менш важливою є *«Програма розвитку тилових баз і логістичної інфраструктури»*. Метою програми є модернізація логістичної системи та побудова ефективної інфраструктури для забезпечення підрозділів у зоні бойових дій. Впроваджено автоматизовані склади, логістичні хаби та мобільні ремонтні пункти, що дозволяє пришвидшити доставку матеріально-технічних засобів і ремонт техніки безпосередньо у прифронтових районах.

Ще однією із стратегічних програм є *«Програма розгортання сучасної системи протиповітряної оборони (ППО)»*. У відповідь на загрозу ракетних і дронівих атак з боку росії, в Україні активно розгортається система багаторівневої ППО. Її метою є забезпечення надійного прикриття критичної

інфраструктури, населених пунктів та військових об'єктів. У межах реалізації програми інтегруються сучасні західні зразки ППО, такі як NASAMS, IRIS-T, Patriot, що вже демонструють свою ефективність у бойових умовах.

Таким чином, програмно-цільові ініціативи, впроваджені після 2022 року, демонструють зростаючу спроможність України адаптувати управління оборонними ресурсами до нових умов. Їхня реалізація свідчить про зростання ролі цифрового планування, міжвідомчої координації, а також ефективного використання як внутрішніх, так і партнерських ресурсів у забезпеченні обороноздатності держави.

В умовах війни, на тлі постійних змін в бойовій обстановці та потреби у швидкому реагуванні на нові виклики, Україна стикається з низкою проблем, що впливають на ефективність оборонного планування та використання оборонних ресурсів. Ці проблеми відображаються в різних аспектах управлінських процесів та потребують оперативних рішень для забезпечення ефективності системи управління обороною в умовах війни (рис. 3.2).



3.2 – Ключові проблеми ефективності оборонного планування та використання оборонних ресурсів

Джерело: складено автором

Одним із основних викликів для оборонного планування є нестабільність фінансування, яка викликана постійними змінами в умовах воєнного стану. Непередбачувані витрати на боротьбу з ворогом, підтримку інфраструктури та забезпечення потреб Збройних Сил України (ЗСУ) створюють значні труднощі

при плануванні оборонних бюджетів. У зв'язку з цим виникає необхідність в гнучкому підході до розподілу бюджетних асигнувань і оперативному коригуванні програм в залежності від потреб фронту. В умовах дефіциту фінансових ресурсів важливо забезпечити раціональне використання наявних коштів та оптимізувати процеси фінансування.

В умовах сучасної війни бойова обстановка може змінюватися миттєво. Напади ворога, нові загрози, зміна тактики бойових дій вимагають оперативної корекції наявних програм і ресурсних планів. Це створює потребу у частому перепрограмуванні, що забезпечує гнучкість у реалізації оборонних стратегій. Зокрема, в ситуаціях, коли потреби фронту змінюються або коли виникає нагальна потреба в нових типах озброєння або техніки, необхідно оперативно коригувати плани закупівель і розподіл бюджетних асигнувань. У зв'язку з цим важливим є створення механізмів оперативного реагування на зміни бойової ситуації, що дозволяють швидко приймати рішення на всіх рівнях управління.

Один із ключових викликів, що обмежує ефективність оборонного управління, полягає в недостатній координації між різними державними органами. Це особливо важливо на стику Міністерства оборони України (МОУ), Міністерства стратегічних галузей промисловості України (Мінстратегпром) та Генерального штабу. Різні відомства часто мають різні пріоритети та підходи до планування, що може призвести до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів або затримок у прийнятті рішень. Розвиток інтегрованих інформаційних платформ і створення єдиних центрів управління допомогли б покращити взаємодію між відомствами та забезпечити ефективніше управління оборонними ресурсами.

Для забезпечення ефективного управління оборонними ресурсами та реалізації програмно-цільового підходу в обороні важливо мати єдину автоматизовану систему управління, яка забезпечує інтеграцію всіх даних про оборонні витрати, закупівлі, використання ресурсів та хід виконання програм. В Україні поки що спостерігається дефіцит таких систем, що значно ускладнює моніторинг реалізації оборонних програм у реальному часі. Відсутність ефективної інформаційної підтримки призводить до низької оперативності в

ухваленні рішень і збільшує час реагування на зміни в обстановці.

Не можна не відзначити високий рівень ризику корупційних зловживань у процесах реалізації програм і закупівель. Попри значний прогрес у прозорості через системи електронних закупівель (наприклад, PROZORRO), корупційні ризики залишаються суттєвою проблемою. Це може призводити до неефективного використання державних коштів, затримок у постачанні критичних ресурсів або навіть до закупівель неякісної техніки і озброєння. Для боротьби з цими проблемами необхідно посилити контроль за процесами закупівель, а також здійснити додаткові заходи щодо забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів у оборонному секторі.

З огляду на зазначені виклики, для забезпечення ефективного управління оборонними ресурсами Україні необхідно впровадити додаткові заходи з оптимізації управлінських процесів, включаючи посилення координації між відомствами, розробку і впровадження єдиної автоматизованої системи управління ПЦП у реальному часі, а також зміцнення механізмів боротьби з корупцією. Лише комплексний підхід до вирішення цих проблем дозволить Україні підвищити ефективність оборонного планування та забезпечити спроможність швидко реагувати на будь-які зміни у бойовій обстановці.

Отже, програмно-цільове управління в оборонному секторі України передбачає чітке планування цілей, ресурсів і очікуваних результатів оборонних програм. Проте ключем до ефективності цього підходу є не лише розробка програм, а й системний моніторинг та оцінка результатів їх реалізації. Тож, на нашу думку, сутністю *моніторингу та оцінки у ПЦУ* є поточне відстеження реалізації програм на основі ключових показників ефективності (KPI), бюджетного виконання, термінів і логістики, та аналіз досягнення цілей програми, її впливу на обороноздатність та використання ресурсів – після завершення етапу чи програми. На рисунку 3.3 наведено основні інструменти моніторингу та оцінки програмно-цільового управління в оборонному плануванні.



Рисунок 3.3 – Інструменти моніторингу та оцінки ефективності оборонних програм

Джерело: складено автором

Ключовими показниками ефективності (KPI) у сфері:

- оборонних закупівель є: ціна за одиницю, терміни постачання, відповідність ТТХ;
- логістики є: своєчасність доставки, % забезпечення підрозділів;
- медичного забезпечення є: час евакуації, % вчасно евакуйованих, доступність стабілізаційних пунктів;
- резервів та мобілізації є: час розгортання, кількість укомплектованих підрозділів;
- фінансової ефективності є: відхилення від бюджету, коефіцієнт результат/витрати;
- та інші.

На рисунку 3.4 представлено покроковий механізм оцінки ефективності програмно-цільового управління в оборонному плануванні.

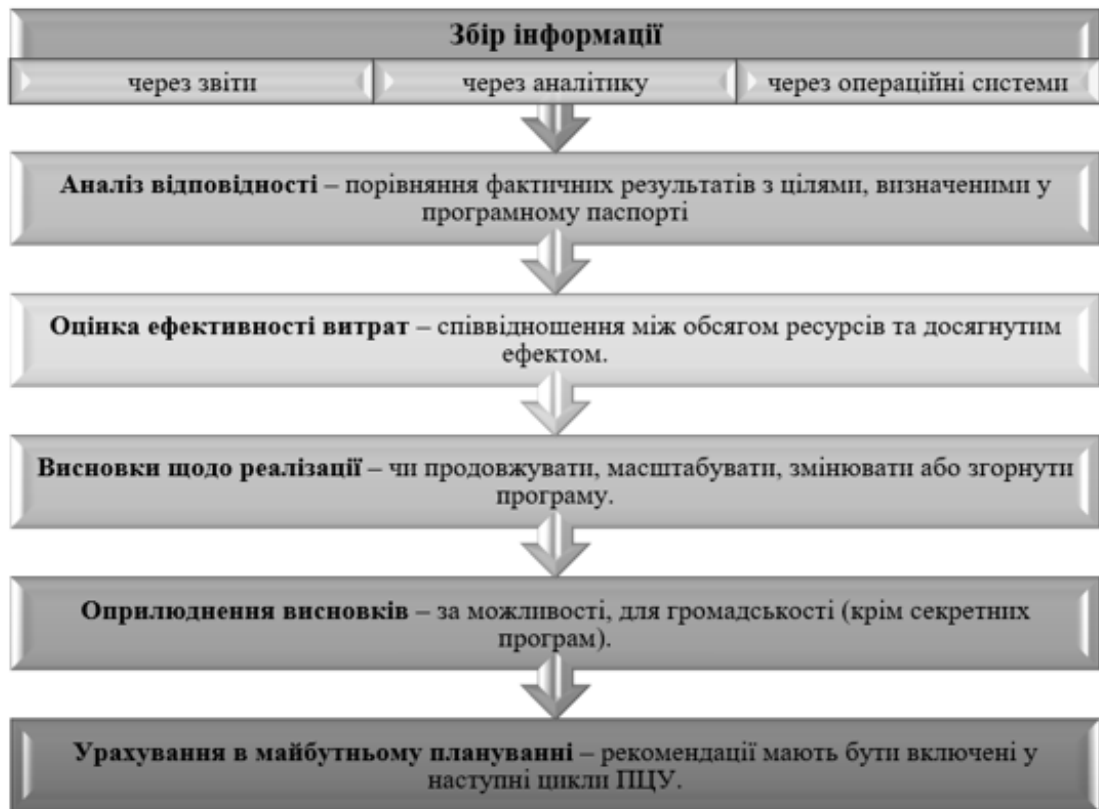


Рисунок 3.4 - Механізм оцінки ефективності ПЦУ
в оборонному плануванні України

Джерело: складено автором

В даному контексті дослідження варто розглянути і виклики реалізації ПЦУ в Україні, які представлені на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Ключові виклики реалізації ПЦУ в Україні

Джерело: складено автором

Однією з основних проблем є відсутність інтеграції даних між різними державними структурами, зокрема між Міністерством оборони України, Генеральним штабом Збройних Сил України та Міністерством фінансів. Ця ситуація ускладнює координацію дій та ефективне використання ресурсів, що може мати негативний вплив на оперативність прийняття рішень.

Деякі оборонні програми в Україні є засекреченими, що значно ускладнює процес оцінки їх ефективності. Відсутність прозорості в обігу даних обмежує можливість проведення глибокого аналізу результатів цих програм і спричиняє труднощі в їх управлінні та вдосконаленні.

У умовах ведення війни багато рішень приймається в умовах терміновості, без достатнього часу на всебічний аналіз і планування. Це може призводити до прийняття субоптимальних рішень, що не відповідають довгостроковим цілям і стратегіям.

В Україні немає єдиної уніфікованої системи показників результативності (KPI), що ускладнює оцінку ефективності реалізації державних програм, у тому числі в сфері оборони. Це створює труднощі в моніторингу та оцінці результатів діяльності різних органів влади, а також обмежує можливість для їх подальшого вдосконалення.

Аудит та моніторинг державних програм в Україні часто зводяться до формальних процедур, що не дозволяє здійснювати повноцінну перевірку їх ефективності. Це може бути пов'язано як з недостатніми ресурсами для проведення таких перевірок, так і з відсутністю належної кваліфікації у відповідних органах.

Тож можемо сказати, що моніторинг та оцінка ефективності в програмно-цільовому управлінні обороною – не просто технічна процедура, а стратегічний інструмент управління ресурсами в умовах війни. Їх ефективне впровадження дозволяє: скоротити неефективні витрати, підвищити прозорість, зміцнити довіру до рішень керівництва, забезпечити гнучку адаптацію оборонної системи України до нових викликів.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації використання оборонних ресурсів при реалізації програм

Ключовими принципами, які повинні лежати в основі оптимізації оборонних ресурсів, є пріоритетність, гнучкість та прозорість. Впровадження зазначених заходів дозволить максимально ефективно використовувати обмежені ресурси, забезпечуючи тим самим стійкість оборонних зусиль України в умовах сучасної гібридної війни.

В попередніх розділах та підпунктах роботи надавались пропозиції з оптимізації використання оборонних ресурсів в умовах війни та обмеженого бюджету, але в даному питанні ми їх узагальнюємо. На рисунку 3.6 представлено узагальнені пропозиції щодо оптимізації використання оборонних ресурсів при реалізації програм.

1) Станом на 2024 – 2025 рік, українські оборонні потреби суттєво трансформувалися. Якщо на початкових етапах повномасштабного вторгнення акцент робився на масовому оснащенні ЗСУ базовими видами озброєння, спорядженням та бронетехнікою, то сьогодні дедалі більшої ваги набувають високотехнологічні рішення: дрони, системи радіоелектронної боротьби, протиповітряна оборона, засоби кіберзахисту, інтеграція даних в реальному

часі. У таких умовах фінансування програм капітального будівництва, довготривалих інфраструктурних проєктів або менш нагальних ініціатив може відволікати кошти від нагальних потреб передової.

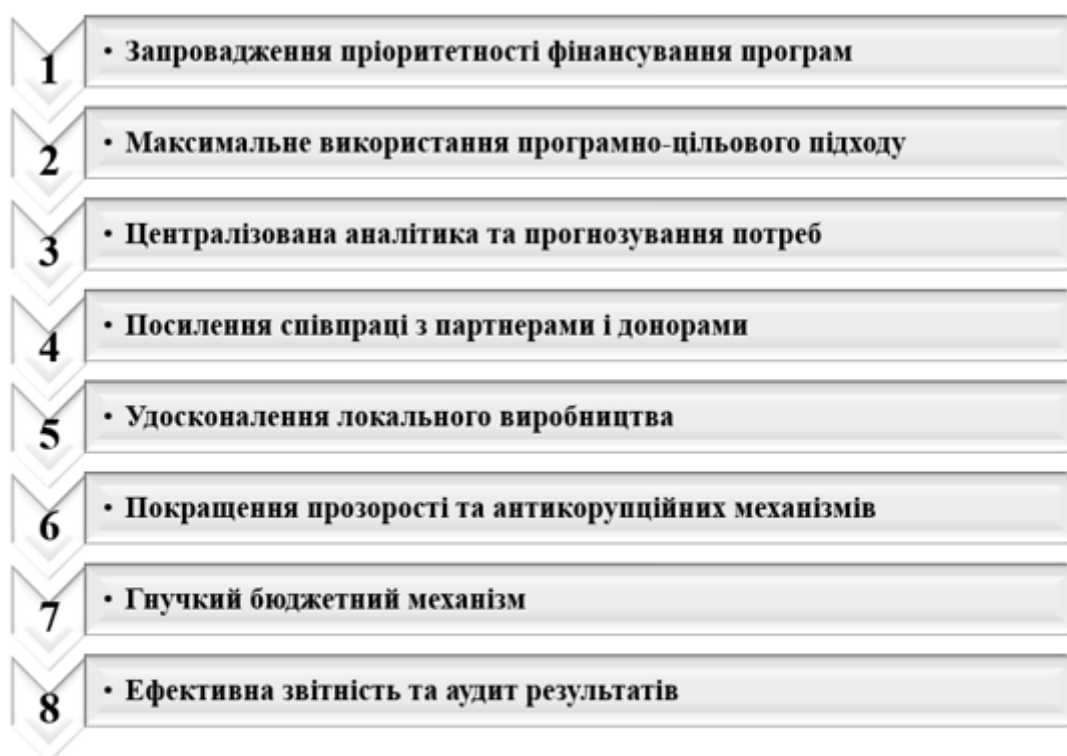


Рисунок 3.6 – Пропозиції з оптимізації використання оборонних ресурсів при реалізації програм

Джерело: складено автором

В межах даної пропозиції необхідно розробити та впровадити матриці пріоритетів. Основою має бути двовимірна сітка з осями "вплив" (високий/низький) та "терміновість" (висока/низька). При застосуванні інформаційною базою повинні бути дані від аналізу кожної оборонної програми або ініціативи з урахуванням її потенційного внеску в оперативний успіх (на тактичному або стратегічному рівні) та ступеня її актуальності в теперішній момент. В результаті буде сформовано пріоритетний список фінансування, що дозволяє чітко визначити, куди слід негайно спрямувати ресурси, а які проєкти можна призупинити або оптимізувати.

Також необхідно забезпечити гнучкий перерозподілу коштів у реальному часі. Механізмом буде слугувати, створення у межах оборонного бюджету "динамічних резервів" – фінансових пулів, які не прив'язані до конкретної статті, але можуть бути швидко перерозподілені рішенням Міноборони або

Кабінету Міністрів. Технічно забезпечити це можливо через впровадження цифрових інструментів моніторингу бюджету (на кшталт "Прозорро.Дефенс" у закритому форматі), що дозволяють відстежувати потреби в реальному часі. В такому разі необхідною є нормативна підтримка, а саме, спрощення регламентів змін у бюджетних розписах оборонних програм, які наразі часто вимагають тривалого погодження на рівні ВРУ чи КМУ.

Прикладом може слугувати ситуація, яка склалася в березні 2024 року, після активізації дій противника на запорізькому напрямку, де зросла потреба у засобах FPV-ударної авіації, засобах РЕБ та додаткових ППО ближньої дії. У той час частина бюджетних асигнувань залишалася закріпленою за довготривалими програмами капітального будівництва (зокрема, будівництво нових корпусів для військових академій, складів тощо). З огляду на обмежений характер державного бюджету, виникла потреба оперативно перекинути кошти на закупівлю FPV-дронів, мобільних систем РЕБ та ремонту ППО, однак це було ускладнено затягнутими процедурами переоформлення видатків.

Якби в Україні діяла система пріоритетного фінансування, із наперед погодженими механізмами перерозподілу та аналітичною матрицею впливу/терміновості, реакція була б швидшою, а результат – ефективнішим. Це дало б змогу мінімізувати втрати та підвищити бойову ефективність підрозділів, які діяли в найнебезпечніших районах.

2) Система державних фінансів України у сфері оборони досі у значній мірі зорієнтована на ресурсно-орієнтовану модель, де головним критерієм виконання програми є рівень «освоєння» коштів. Проте в умовах війни така модель є вкрай неефективною: витрати самі по собі не гарантують досягнення оборонних цілей. Фінансування програми модернізації бронетехніки не має обмежуватись звітом про витрати на ремонтні бази чи закупівлю деталей – ключовим критерієм успіху має бути кількість техніки, що повернулася на фронт у справному стані та її ефективність в бойових умовах.

Станом на 2024 рік значна частина техніки ЗСУ потребує модернізації, включаючи бронетехніку радянського зразка, артилерію, логістичні машини тощо. У межах існуючих програм часто фіксуються витрати на ремонтні

підприємства, закупівлю запчастин або модернізацію окремих систем, проте кінцевий результат – техніка в строю – не завжди фіксується як показник успішності.

При застосуванні програмно-цільового підходу передбачається, що вона:

- включає етапи: підготовка, ремонт, тестування, введення в експлуатацію;
- у паспорті фіксуватиме: заплановану кількість одиниць техніки, терміни, вартість, відповідальні підприємства;
- у проміжному звіті оцінюватиме не фінансову реалізацію, а кількість техніки, яка реально працює на фронті;
- за негативними показниками – можливість автоматичного перерозподілу коштів на інші, ефективніші ініціативи.

Впровадження програмно-цільового підходу дозволить Україні змінити філософію фінансування оборонного сектору – від пасивного розподілу ресурсів до активного управління результатами. У воєнний час це означає: менше формальностей – більше дії, менше «освоєнь» – більше боєздатних підрозділів і техніки.

3) Наразі в Україні існує ризик дублювання закупівель, затримок у забезпеченні підрозділів та неузгодженості між різними гілками управління (Міноборони, Генштаб, Мінекономіки, волонтерські платформи тощо). Відсутність єдиного центру аналітики призводить до того, що закуповується не те, що найбільше потрібно, і не туди, де це критично необхідно, зокрема, виникають ситуації, коли:

- частина бригад на фронті має надлишок певної номенклатури (наприклад, старих моделей БПЛА), у той час як інші – мають дефіцит сучасних засобів зв'язку або ППО;
- кілька відомств одночасно ведуть переговори з тими ж постачальниками, не координуючи дії;
- закупівлі здійснюються без урахування реальної інтенсивності бойових дій на певному напрямку та ін.

Механізми реалізації централізованої аналітики передбачає:

- впровадження Business Intelligence (BI) на рівні державних органів;
- інтеграція запитів із фронту в єдину цифрову платформу;
- зв'язок аналітики з бюджетним процесом.

Так, станом на 2024–2025 рік, дрони типу FPV стали одним із найефективніших інструментів на фронті. Проте забезпечення ними є вкрай нерівномірним. За допомогою BI-аналітики, яка фіксує: частоту атак та рейдів противника; кількість втрачених БПЛА; типові завдання (удари по техніці, розвідка, вогневе коригування), можна пріоритезувати забезпечення дронами саме тих бригад, які мають максимальне бойове навантаження. Це дозволяє не лише ефективно розподіляти ресурси, а й знижувати втрати та підвищувати результативність дій.

4) Міжнародні партнери – зокрема країни НАТО, ЄС, США, Велика Британія, Канада, Японія, Південна Корея та інші – щомісячно надають Україні значні обсяги допомоги у вигляді:

- озброєння і військової техніки (від стрілецької зброї до танків і систем ППО);
- боєприпасів;
- засобів захисту, зв'язку, логістики;
- фінансової допомоги на військові потреби.

Однак, без ефективної синхронізації українських потреб з міжнародними поставками виникають такі проблеми як дублювання запитів на одні й ті ж позиції, розриви у ланцюгах постачання (наприклад, бронетехніка є, а боєприпасів до неї – немає), та витрачання державного бюджету на те, що вже профінансовано союзниками.

Для посилення співпраці з партнерами та донорами необхідними мають бути наступні кроки:

- координація закупівель через платформу Rammstein, яка є головним майданчиком міжнародної військової координації;
- єдиний реєстр отриманої та очікуваної допомоги, тобто створити інтегровану інформаційну систему (на кшталт логістичної CRM);
- інтеграція зовнішньої допомоги в бюджетний процес, а саме при

формуванні бюджету Міністерства оборони на поточний рік/квартал, необхідно закласти гнучкі механізми адаптації.

Також важливо враховувати ризики (наприклад, політичні зміни в інших країнах, логістичні виклики), аби уникнути повної залежності від зовнішніх джерел.

У 2024–2025 роках Україна отримує значні обсяги бронетехніки (M2 Bradley, Leopard 2, CV90) через пакети допомоги з боку США та Європи. Це дозволило:

- не витратити державні кошти на нову бронетехніку, а зосередитися на її ремонті, боєприпасах, екіпуванні екіпажів;

- перенаправити фінансування на закупівлю FPV-дронів, мобільних пунктів ремонту, БПЛА дальнього радіусу дії, які поки не охоплені союзниками у повному обсязі;

- зміцнити логістичну інфраструктуру, а саме, здійснити будівництво технічних хабів ближче до лінії фронту.

5) Станом на 2025 рік, попит на засоби оперативного реагування — дрони, модулі зв'язку, мобільні ремонтні платформи, системи управління вогнем, боєприпаси — значно перевищує темпи їх імпорту. Постійна зміна обстановки на фронті вимагає рішення “тут і зараз”, що робить довготривалу логістику із-за кордону менш ефективною. До того ж, зростає ризик зовнішніх обмежень на постачання комплектувальних через політичні чи ринкові причини.

В цьому контексті локальне виробництво виступає не лише інструментом економічної мобілізації, але й питанням стратегічного виживання. Для цього необхідно:

- залучити інвестиції у швидко розгортаємі виробництва військового спрямування;

- формувати гнучкі внутрішні ланцюги постачання;

- розвивати державно-приватне партнерство (ДПП).

6) У 2022–2025 роках прозорість використання оборонних ресурсів стала однією з центральних тем для українського суспільства, партнерів і міжнародних донорів. В умовах повномасштабної війни, коли кожна гривня

може вплинути на результат бойових дій, необхідність ефективного контролю, мінімізації корупційних ризиків і підзвітності оборонних витрат набуває особливого значення.

Повномасштабна агресія росії суттєво ускладнила реалізацію антикорупційних механізмів через:

- підвищений рівень секретності операцій і постачань;
- оперативність закупівель, які часто проводяться поза стандартними процедурами;
- зростання обсягів допомоги та державного фінансування.

Разом з тим, високі очікування українського суспільства щодо прозорості та вимоги міжнародних партнерів (особливо в межах програм допомоги від ЄС, США, НАТО) формують запит на нові формати антикорупційного аудиту, адаптованого до реалій війни. Вважаємо за необхідне впровадити наступні три ключові кроки в покращенні прозорості та розвитку антикорупційних механізмів (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Ключові кроки з покращення прозорості та розвитку антикорупційних механізмів

Джерело: складено автором

В умовах війни прозорість не може означати повну відкритість, однак має гарантувати ефективну підзвітність, аналітичний контроль та невідворотність

реакції на зловживання. Запровадження цифрових інструментів внутрішнього аудиту, зворотного зв'язку з фронту та автоматизованого моніторингу Prozorro.Defense дозволяє побудувати гнучку, але контрольовану систему управління ресурсами, яка зміцнює довіру суспільства та партнерів.

7) Починаючи з 2022 року, Міністерство оборони України зіткнулось із постійною потребою адаптації видатків у режимі реального часу – з урахуванням змін на лінії фронту, нових векторів ворожих наступів, логістичних викликів та змін у міжнародній допомозі. Разом із цим:

- значна частина оборонного бюджету все ще закладається у формі довгострокових статей, що важко коригуються без бюрократичного узгодження;
- затвердження змін до бюджетного розпису на рівні Кабінету Міністрів України або Верховної Ради може займати тижні або навіть місяці;
- відсутність резервних або “гнучких” програмних коштів створює ризик затримок у критичному постачанні.

Для того щоб бюджетний механізм став більш гнучким необхідно запровадити низку заходів, а саме:

- створення програмних резервів у межах бюджету МОУ, тобто закладення в межах кожної основної програми оборонного бюджету до 10–15% коштів у вигляді оперативного резерву;
- оптимізація процедури погодження змін до бюджету під час воєнного стану, а саме, впровадження спрощеного механізму міжвідомчого погодження та використання цифрової системи документообігу для прискорення цих погоджень;
- інтеграція гнучкого фінансування у систему командного управління, а саме, мова іде про забезпечення доступу командувань оперативних угруповань до інформації про доступні ресурси та механізмів запиту екстреного фінансування, та присвоєння статусу “цільового виклику” до критичних потреб підрозділів, на які автоматично переорієнтовується частина гнучкого бюджету.

Гнучкий бюджетний механізм – критично необхідний інструмент воєнної економіки, який дозволяє трансформувати обмежені фінансові ресурси у максимальний стратегічний ефект.

8) Наразі у багатьох оборонних програмах головний фокус робиться на освоєнні коштів, а не на досягненні стратегічних чи тактичних результатів.

Наприклад:

- звітується про «закуплено 200 одиниць техніки», але не враховується, скільки з них реально потрапили у війська і використовуються за призначенням;
- у програмах логістики враховується сума витрат, але відсутній аналіз того, чи встигли ці поставки до конкретного підрозділу у потрібний час.

У результаті втрачається зв'язок між витраченими ресурсами та бойовим ефектом, що унеможливорює ефективне управління, контроль і довіру з боку суспільства та партнерів.

Наразі, для покращення ситуації необхідно здійснити наступні інституційні та процесні кроки, а саме:

- запровадження річної оцінки програм (Program Review), згідно яких МОУ повинно щороку проводити формалізовану оцінку ефективності кожної бюджетної програми;

- включення польових і військових звітів у загальний аудит, для налагодження зворотного зв'язку з бригадами, підрозділами, логістичними та тилowymi ланками, а дані мають входити до інтегрованої аналітичної системи МОУ та враховуватись при формуванні бюджетних заявок і аудиті;

- перехід до показників результату, а не витрат, оскільки усі оборонні програми повинні містити чітко визначені результати (outcomes), а не лише обсяги фінансування (inputs);

- використання цифрових інструментів звітності, а саме, створення єдиної цифрової платформи програмного аудиту, та автоматизоване формування звітів із візуалізацією ефективності для керівництва МОУ, РНБО, Мінфіну та контрольних органів.

Тож, оптимізація оборонних ресурсів в Україні має базуватись на трьох принципах: 1) пріоритетності – спрямування ресурсів туди, де вони мають найбільший вплив; 2) гнучкості – здатність швидко адаптувати рішення до змін на фронті; 3) прозорості – контроль і довіра, які зміцнюють легітимність системи.

Ці кроки дозволять Україні максимально ефективно використати фінансові можливості у боротьбі за свободу і суверенітет.

ВИСНОВКИ

У ході написання випускної кваліфікаційної роботи було всебічно розглянуто теоретичні та практичні аспекти програмно-цільового підходу до планування розвитку Збройних Сил України. На основі аналізу нормативно-правової бази, фінансово-господарської діяльності оборонної організації та сучасного міжнародного досвіду сформульовано низку висновків і практичних рекомендацій.

У першому розділі досліджено теоретичні засади планування в оборонному секторі в контексті програмно-цільового підходу. З'ясовано, що цей підхід передбачає орієнтацію управлінських рішень на досягнення чітко визначених стратегічних і тактичних цілей через реалізацію комплексів заходів (програм), узгоджених із бюджетним і ресурсним забезпеченням. Менеджмент планування програм в оборонних організаціях формує підґрунтя для прозорого та обґрунтованого розподілу ресурсів, забезпечення результативності витрат і досягнення цільових показників обороноздатності.

Уточнено структуру та функціональне призначення оборонних програм як інструменту стратегічного комунікаційного планування. Було виявлено, що оборонні програми забезпечують узгодженість між цілями військової політики, потребами Збройних Сил та бюджетними обмеженнями. Вони виступають як механізм взаємодії між органами військового управління, Міністерством оборони, Кабінетом Міністрів та Верховною Радою у питаннях стратегічного розвитку.

У контексті планування короткострокових заходів, таких як закупівлі, формування бюджету, логістичне забезпечення тощо, програмно-цільовий підхід дозволяє перейти від фрагментарного фінансування до системного управління, що підвищує гнучкість і адаптивність оборонного менеджменту.

У другому розділі представлено аналіз організаційної структури,

фінансово-господарської діяльності та практик управління ресурсами в МОУ ВЧ А 0680. Встановлено, що за період 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка збільшення ресурсного забезпечення за загальним і спеціальним фондами, що свідчить про активізацію процесів фінансового планування та зростання ролі програмних підходів у формуванні кошторисів. Також було проаналізовано зростання фінансових показників, поліпшення обліку витрат і спроможність організації до самостійного планування на основі цільових орієнтирів.

Значну увагу приділено оцінці ролі цивільного керівництва у формуванні політики управління оборонними ресурсами. Виявлено тенденцію до посилення демократичного цивільного контролю над військовим сектором, що відповідає принципам НАТО і ЄС. Цивільне керівництво, зокрема Міністерство оборони, повинне відігравати ключову роль у затвердженні оборонних програм, проведенні бюджетного аналізу та впровадженні ефективних інструментів моніторингу.

У третьому розділі запропоновано низку рекомендацій щодо вдосконалення програмного планування в оборонному секторі, зокрема:

- розробка інтегрованої цифрової платформи для формування, реалізації та моніторингу оборонних програм;
- впровадження методик оцінки ефективності програмно-цільового управління (KPI, система індикаторів результативності);
- покращення системи стратегічного аналізу та обґрунтування потреб Збройних Сил у межах бюджетного процесу;
- зміцнення взаємодії між військовими структурами, фінансово-аналітичними підрозділами та цивільним керівництвом.

У підсумку, впровадження програмно-цільового підходу у планування розвитку Збройних Сил України дозволяє підвищити ефективність управління оборонними ресурсами, забезпечити прозорість рішень, покращити стратегічне прогнозування та відповідність оборонної політики реальним викликам безпеки. Надалі цей підхід повинен стати основою для

сталого розвитку сектору безпеки та оборони в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови.