

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: «Впровадження оборонного планування як інструменту оборонного менеджменту»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Красковський Павло Олександрович

(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 ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ	6
1.1. Поняття та сутність планування як інструменту оборонного менеджменту	6
1.2. Види оборонного планування їх процедурні особливості та альтернативні підходи	24
1.3. Взаємозв'язок цілей політики та цілей оборонного планування зі структурою збройних сил	32
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ОЦІНКА РИЗИКІВ ПЛАНУВАННЯ	37
2.1. Загальна характеристика досліджуваної оборонної організації	37
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності МОУ ВЧ А 0680	40
2.3. Оцінка ризиків в плануванні оборонної організації	50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПЛАНУВАННЯ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ	57
3.1. Міжнародний досвід розробки моделі управління ризиками планування в оборонному секторі країни	57
3.2. Пропозиції щодо впровадження оборонного планування як інструменту оборонного менеджменту	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зростаючих військових загроз і динамічного розвитку оборонних технологій питання ефективного управління оборонним сектором набуває особливої актуальності. Для забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави критично важливим є впровадження дієвих механізмів стратегічного планування, одним із яких є оборонне планування.

Оборонне планування як інструмент оборонного менеджменту дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку Збройних Сил, оптимального розподілу ресурсів та визначення пріоритетів на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Особливого значення цей процес набуває для України в контексті адаптації до стандартів НАТО, що передбачає впровадження передових практик оборонного планування, стратегічного прогнозування та ресурсного менеджменту.

В умовах військової агресії проти України потреба у впровадженні ефективних методів оборонного менеджменту стає ще більш нагальною. Розробка та реалізація сучасної системи оборонного планування сприяє підвищенню оперативності ухвалення рішень, раціональному використанню наявних ресурсів та зміцненню обороноздатності країни.

Отже, дослідження впровадження оборонного планування як інструменту оборонного менеджменту є вкрай актуальним та необхідним для формування ефективної системи управління в оборонній сфері.

Питання оборонного менеджменту та планування в ньому в своїх наукових працях піднімали такі науковці як: . Гаврилук Н., Денежкін М., Кравчук В., Крикун П., Маркуц Ю., Наливайко А., Петренко А., Поляєв А., Павленко В., Полякова О., Середюк С., та інші [27; 28; 29; 30; 31].

Проте тема є досить широкою, а інструменти оборонного менеджменту в оборонному плануванні в працях досі залишаються недостатньо висвітленими.

Метою дипломної роботи є аналіз і обґрунтування шляхів ефективного впровадження оборонного планування як інструменту оборонного менеджменту на прикладі військової частини. Дослідження спрямоване на розробку рекомендацій щодо удосконалення процесу планування, оптимізації розподілу ресурсів та підвищення управлінської ефективності в умовах сучасних викликів та стандартів НАТО.

Досягнення цієї мети передбачає виконання таких завдань: дослідити теоретичні засади оборонного планування та його роль в оборонному менеджменті; розкрити сутність поняття «планування» як інструменту оборонного менеджменту; проаналізувати види оборонного планування їх процедурні особливості та альтернативні підходи; дослідити взаємозв'язок цілей політики та цілей оборонного планування зі структурою збройних сил; надати організаційно-економічну характеристику досліджуваній оборонній організації; оцінити ризики в плануванні оборонної організації; розглянути міжнародний досвід розробки моделі управління ризиками планування в оборонному секторі країни; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення оборонного планування у військовій частині для підвищення боєздатності та ефективного використання ресурсів.

Результати дослідження можуть бути використані для покращення процесу управління військовими підрозділами та підвищення рівня їх готовності до виконання завдань за призначенням.

Об'єктом дослідження обрано 3-й окремий полк спеціального призначення (3 по СпП, в/ч А0680), який є підрозділом спеціального призначення Збройних сил України. Він підпорядковується 4-й Службі Спеціальної розвідки Головного управління розвідки Міністерства оборони України.

Предметом дослідження є процес впровадження оборонного планування як інструменту оборонного менеджменту у військовій частині, зокрема методи, підходи та механізми планування, що забезпечують ефективне управління ресурсами, підвищення бойової готовності та стратегічний

розвиток підрозділу відповідно до сучасних стандартів та вимог.

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

Для написання роботи були використані такі джерела інформації: підручники з менеджменту, планування та економіки підприємства; наукові статті дослідників і молодих вчених, присвячені проблемам планування в оборонному секторі; 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 – 69 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 10 таблиць, 21 рисунок та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ЯК
ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

1.1. Поняття та сутність планування як інструменту оборонного менеджменту

Сучасні виклики у сфері безпеки та оборони вимагають від держав ефективного управління оборонними ресурсами, стратегічного прогнозування та раціонального використання наявного потенціалу. В цьому контексті важливу роль відіграє оборонний менеджмент, ключовим елементом якого є планування. Саме завдяки плануванню забезпечується узгоджене функціонування військових структур, визначаються стратегічні пріоритети та здійснюється оптимальний розподіл ресурсів.

Оборонне планування є фундаментальною складовою управління національною безпекою та обороною. Воно дозволяє прогнозувати майбутні виклики, адаптувати оборонні можливості держави до змінного середовища та забезпечувати стійкість військової організації. Впровадження ефективних методів планування у сфері оборонного менеджменту сприяє підвищенню боєздатності військових підрозділів та посиленню обороноздатності країни.

В умовах сучасних військово-політичних загроз і збройної агресії проти України питання ефективного оборонного менеджменту набуває критичного значення. Оборонне планування відіграє ключову роль у забезпеченні злагодженості військових операцій, оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів та формуванні довгострокових стратегічних цілей Збройних сил.

Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю приведення системи оборонного планування України у відповідність до стандартів НАТО. Це передбачає запровадження сучасних методів управління, які дозволяють більш ефективно розподіляти бюджетні та людські ресурси, здійснювати

прогнозування загроз та планувати заходи з їх нейтралізації.

Розуміння сутності та ролі планування як інструменту оборонного менеджменту дозволяє вдосконалити процеси управління в силових структурах, підвищити оперативність прийняття рішень та зміцнити обороноздатність країни.

Ефективне оборонне планування є ключовим елементом забезпечення національної безпеки та стратегічного розвитку військових структур. Проте багато країн, особливо нові члени НАТО та держави-партнери, стикаються з викликами в адаптації своїх оборонних систем до сучасних стандартів. Це стосується як формування оборонної політики, так і узгодження її з процесами стратегічного планування, бюджетування та модернізації військової інфраструктури.

Історично склалося так, що країни Варшавського договору мали централізовану систему ухвалення рішень, де оборонне планування здійснювалося виключно на вищому рівні, а місцеві уряди не мали необхідних компетенцій для самостійного формування оборонної політики. У зв'язку з цим у пострадянських державах і нових членах НАТО процес переходу до сучасних принципів управління обороною потребує комплексних реформ, що включають підвищення рівня стратегічного планування, інтеграцію планів із бюджетними ресурсами та впровадження демократичних механізмів ухвалення рішень.

Актуальність цього питання обумовлена необхідністю адаптації оборонних систем до нових безпекових викликів, а також інтеграції країн-партнерів у колективні оборонні структури. Дослідження сучасних проблем оборонного планування дозволяє визначити шляхи їх подолання та сформулювати ефективні підходи до розвитку оборонного менеджменту в умовах глобальної нестабільності.

Питання, яке ми досліджуємо, є актуальними не лише для країн-кандидатів на вступ до НАТО та держав-партнерів, а й для будь-якої країни, яка прагне розбудувати ефективне демократичне управління у сфері

оборони. Україна, як держава, що активно інтегрується в євроатлантичний простір та здійснює реформи відповідно до стандартів НАТО, також стикається з викликами, пов'язаними з узгодженням оборонного планування, ресурсного менеджменту та політичних завдань у сфері безпеки.

Розуміння взаємозв'язку між безпековими загрозами та стратегічними політичними рішеннями є критично важливим для ефективного оборонного планування. Водночас необхідно забезпечити гармонійне співвідношення між оборонним плануванням і механізмами розподілу ресурсів, щоб забезпечити раціональне використання бюджетних коштів та ефективний розвиток Збройних Сил. Адже навіть найсучасніші фінансові процедури та системи обліку у Міністерстві оборони не матимуть реальної цінності, якщо вони спрямовані на підтримку структур, що не відповідають реальним потребам, стратегічним пріоритетам і безпековому середовищу країни.

Для України цей виклик є особливо актуальним в умовах триваючої війни, коли оборонне планування має бути гнучким, адаптивним і орієнтованим на досягнення стратегічних цілей із максимально ефективним використанням ресурсів. Тому впровадження сучасних стандартів управління обороною, інтеграція оборонного планування з національною безпековою стратегією та розвиток прозорих механізмів розподілу ресурсів є важливими кроками на шляху до повноправного членства в НАТО.

Тож, можемо сказати, що планування є фундаментальним інструментом управління в будь-якій сфері діяльності, оскільки воно дозволяє визначити цілі, розподілити ресурси та координувати дії для досягнення бажаного результату. Залежно від контексту, планування може мати різні особливості та рівні складності.

У цивільному секторі звичайне планування застосовується для організації діяльності підприємств, установ і проектів, де ключову роль відіграють економічні, фінансові та соціальні аспекти. Оборонне планування, у свою чергу, є більш специфічним процесом, оскільки воно враховує військово-стратегічні фактори, безпекові виклики та національні інтереси. В

рамках оборонного менеджменту планування спрямоване на забезпечення ефективного функціонування військових структур, оптимізацію використання ресурсів та підвищення обороноздатності країни.

Розуміння відмінностей між звичайним плануванням і плануванням в оборонному менеджменті дозволяє краще оцінити роль цього процесу у забезпеченні безпеки та стратегічного розвитку держави. В таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику цих категорій.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика звичайного планування та планування в оборонному менеджменті

Критерій	Звичайне планування	Планування в оборонному менеджменті
Ціль	Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності роботи організацій або проектів	Забезпечення обороноздатності, стратегічний розвиток військових структур
Галузь застосування	Бізнес, економіка, освіта, управління організаціями	Військова сфера, національна безпека, оборона
Фактори впливу	Економічні, ринкові, технологічні, соціальні	Геополітичні, військово-стратегічні, національна безпека, військовий потенціал противника
Горизонт планування	Короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий (залежно від потреб)	Зазвичай середньо- та довгостроковий, з можливістю оперативного коригування
Ресурсний підхід	Фінансові, людські, матеріальні ресурси	Військові, технічні, фінансові, людські, інформаційні ресурси
Гнучкість та адаптивність	Висока, швидка реакція на ринкові зміни	Обмежена бюрократичними процедурами, потребує тривалих узгоджень
Ризики та невизначеність	Вплив економічної кризи, змін у попиті, конкурентного середовища	Геополітичні загрози, військові конфлікти, нестабільність міжнародного середовища
Процес ухвалення рішень	Переважно ринкові механізми, корпоративне управління, державне регулювання	Політичне керівництво, військове командування, міжнародні зобов'язання

Джерело: складено автором

Таким чином, хоча звичайне планування і планування в оборонному менеджменті мають спільні риси, зокрема в аспектах прогнозування та управління ресурсами, їх сутність і підходи суттєво відрізняються.

Оборонне планування є значно складнішим, оскільки враховує глобальні

безпекові виклики, стратегічні інтереси держави та потребує довготривалих і глибоких аналітичних розрахунків.

Отже, планування в оборонному менеджменті – це процес визначення стратегічних, оперативних і тактичних цілей, а також способів і ресурсів для їх досягнення в рамках національної оборонної політики. Це один із ключових управлінських інструментів, що дозволяє координувати дії військових структур, передбачати майбутні загрози та ефективно реагувати на них. На рисунку 1.1 представлено основні характеристики оборонного планування.

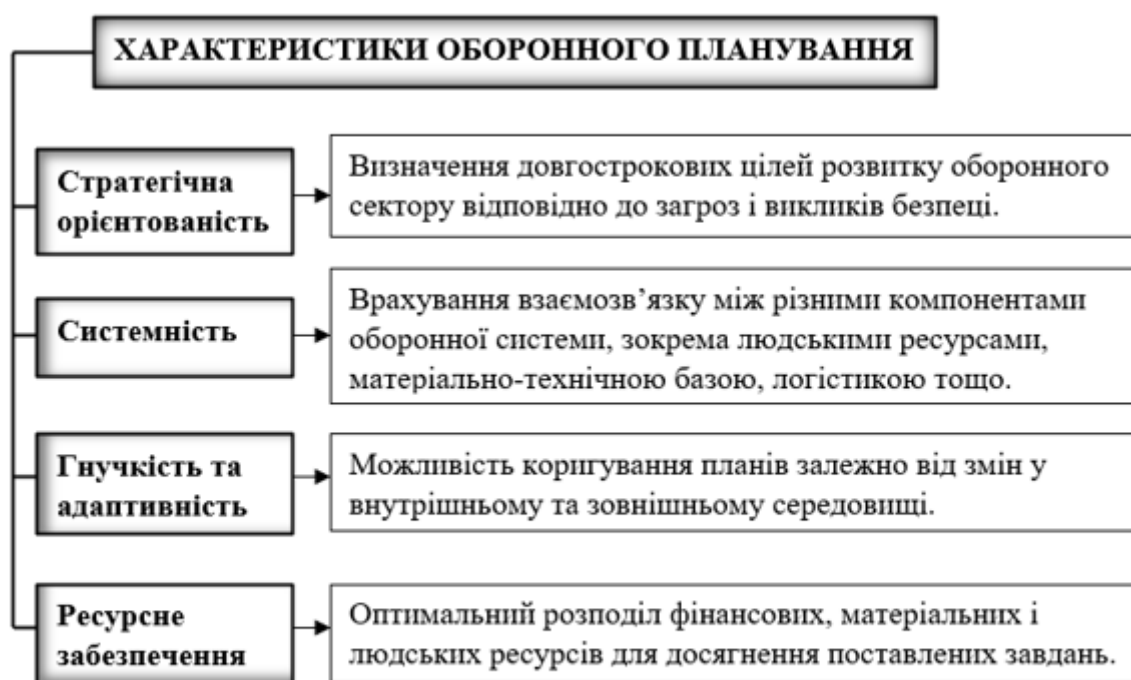


Рисунок 1.1 – Ключові характеристики оборонного планування

Джерело: складено автором

Збройні сили України та їх унікальні можливості можуть суттєво сприяти реалізації цілей національної оборонної політики. Оборонне планування в Україні охоплює не лише аспекти озброєння, постачання, зв'язку та управління, але й планування ресурсів, цивільно-військової взаємодії, а також планування дій у надзвичайних ситуаціях і, у деяких випадках, ядерне планування. Важливим компонентом цього процесу є планування організаційно-структурних заходів, яке виступає центральним елементом оборонного планування і повинно забезпечувати синхронізацію всіх інших аспектів планування (рис. 1.2) для досягнення максимального ефекту та готовності Збройних сил України до будь-яких загроз.



Рисунок 1.2 – Ключові складові оборонного планування
Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально кожен складову. Так планування зв'язку в розвитку Збройних сил України є ключовим аспектом забезпечення ефективної та скоординованої діяльності військових підрозділів. Сучасні війни та конфлікти все більше залежатимуть від швидкості, надійності та безпеки комунікацій, що обумовлює необхідність планування та розвитку системи зв'язку в армії на всіх рівнях. Планування зв'язку в Збройних силах України охоплює кілька важливих напрямків які відображено на рисунку 1.3.

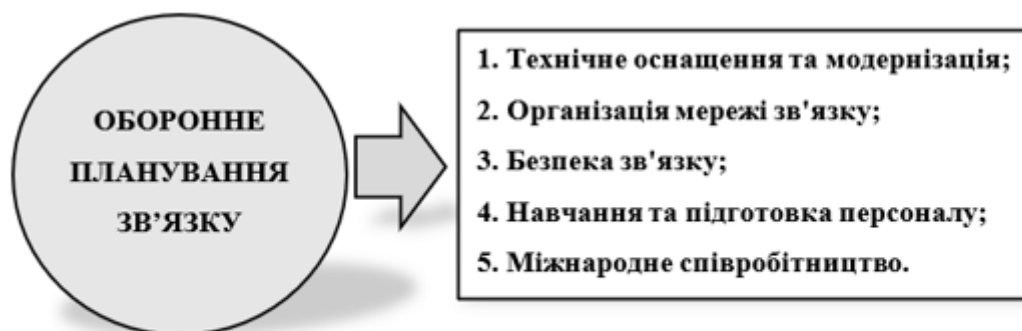


Рисунок 1.3 – Напрямки планування зв'язку в ЗСУ
Джерело: складено автором

Системи зв'язку повинні бути оснащені сучасними технологіями, що дозволяють забезпечити стабільний обмін інформацією в умовах війни, зокрема в складних умовах радіоелектронної боротьби. Планування розвитку включає модернізацію наявних засобів і впровадження нових технологій, таких як супутникові системи зв'язку, цифрові засоби передачі даних, а також використання засобів захищеного зв'язку.

Не менш важливим є створення ефективної організаційної структури для забезпечення зв'язку на всіх етапах бойових дій – від стратегічного рівня командування до ланки фронту. Це включає побудову інтегрованих систем зв'язку для передачі даних, команд і наказів між різними родами військ і підрозділами.

В умовах сучасних бойових дій, де часто використовуються кібератаки та електронна боротьба, забезпечення безпеки зв'язку є пріоритетом. Планування передбачає створення захищених каналів комунікацій, шифрування даних, а також навчання особового складу методам безпеки при використанні засобів зв'язку.

Підготовка військових фахівців, здатних ефективно використовувати сучасні засоби зв'язку в умовах бойових дій, є важливим елементом оборонного планування. Це включає тренування на реальних моделях зв'язкових систем і відпрацювання вміння діяти в умовах обмеженої комунікації чи її відсутності.

Враховуючи інтеграцію України в міжнародні оборонні структури, такі як НАТО, важливим аспектом є взаємодія з іншими арміями в частині розвитку і стандартизації систем зв'язку, що дозволяє забезпечити безперебійний обмін даними та координацію спільних операцій.

Планування зв'язку в Збройних силах України є складним і багатоаспектним процесом, що охоплює не тільки технічні й організаційні складові, але й аспект безпеки та оперативності інформаційного обміну, що є критично важливим для ефективності та успіху військових операцій.

Планування логістики в розвитку Збройних сил України є також

невід'ємною складовою частиною забезпечення бойової готовності армії та ефективності військових операцій. Логістика в військовому контексті включає в себе управління ресурсами, постачання, транспортування, зберігання та обслуговування матеріальних засобів, що необхідні для виконання бойових завдань. Якість планування логістичних процесів безпосередньо впливає на здатність Збройних сил досягати оперативних цілей, підтримувати боєздатність і збереження техніки в умовах бойових дій. На рисунку 1.4 представлено основні напрямки планування логістики в розвитку Збройних сил України.

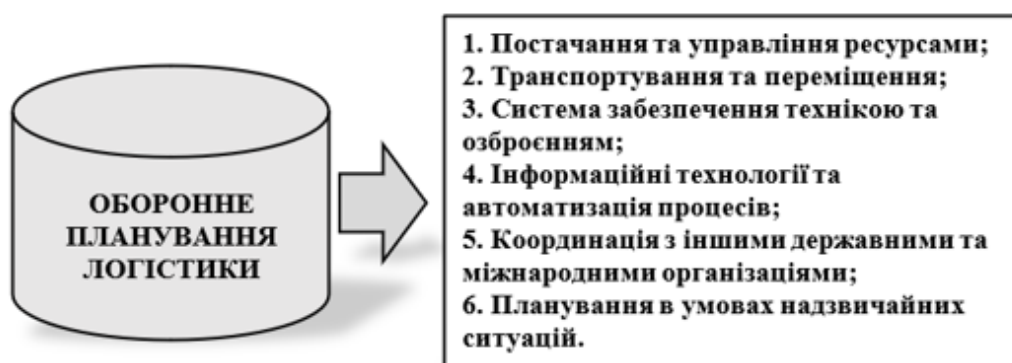


Рисунок 1.4 – Напрямки планування логістики в ЗСУ

Джерело: складено автором

Планування логістики охоплює ефективне управління матеріальними ресурсами, такими як боєприпаси, паливо, продовольство, медикаменти та техніка. Забезпечення належного постачання військ в умовах швидкоплинних бойових операцій, де критично важлива своєчасність і точність, є одним із головних завдань логістики. Розвиток системи управління ресурсами, автоматизація процесів та інтеграція з іншими державними структурами допомагають зменшити затримки і неефективні витрати.

Логістика вимагає належного планування транспортування військової техніки та ресурсів. Це включає вибір оптимальних маршрутів для доставки вантажів у зону бойових дій, організацію пересування військ, евакуацію поранених і техніки, а також ефективне використання різноманітних засобів транспорту – від автомобілів до авіаційних та залізничних перевезень. У сучасних умовах важливо також враховувати необхідність транспортування

через складні природні умови та потенційні зони бойових дій.

Планування логістики має забезпечити належне обслуговування та ремонт військової техніки, підтримання її на високому рівні боєздатності. Це включає створення ефективної системи технічного обслуговування, ремонтних підрозділів, забезпечення необхідними запасними частинами, а також забезпечення регулярних перевірок та діагностики техніки.

Враховуючи швидкість розвитку технологій, важливим напрямком є впровадження автоматизованих систем управління логістичними процесами, що дозволяють оперативно контролювати поставки, зберігання та переміщення матеріальних засобів, знижуючи ймовірність помилок і затримок. Системи збору та аналізу інформації дозволяють швидко реагувати на зміни в умовах операцій, змінюючи маршрути постачання або розподіл ресурсів в залежності від оперативної ситуації.

Планування логістики в Збройних силах України має враховувати співпрацю з іншими державними структурами, такими як Міністерство внутрішніх справ, митні органи, а також міжнародними партнерами, зокрема в межах співпраці з НАТО та іншими союзними країнами. У разі проведення спільних операцій важливо мати узгоджені логістичні маршрути та системи постачання.

В умовах війни, а також у разі природних або техногенних катастроф, планування логістики повинно бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до змінюваних умов. Система логістики має бути готова до організації постачання в умовах обмежених ресурсів, пошкодженої інфраструктури та нестабільного безпекового середовища.

Логістика є «кістяком» армії, і без належного планування та забезпечення ресурсами неможливо гарантувати ефективне виконання завдань на полі бою. В умовах гібридної війни, у якій перебуває Україна, питання швидкого та ефективного постачання ресурсів набуває надзвичайної важливості. Здатність оперативно забезпечувати війська, забезпечувати високий рівень боєготовності техніки, а також забезпечувати підтримку на

всіх етапах операцій – від планування до післяопераційного періоду – є критичним фактором, що визначає успіх на полі бою.

Тому планування логістики в Збройних силах України є важливим напрямом розвитку армії, що забезпечує її мобільність, стійкість та здатність до виконання стратегічних цілей у будь-яких умовах.

Важливим є планування ресурсів у розвитку Збройних сил України. Ресурси Збройних сил охоплюють не лише матеріальні та технічні засоби, але й людські, фінансові та інформаційні ресурси. Збалансоване та стратегічне планування ресурсів є необхідним для досягнення оперативних та стратегічних цілей, забезпечення мобільності, стабільності та швидкості реакції на будь-які зміни на полі бою. На рисунку 1.5 представлено основні напрямки планування ресурсів у розвитку Збройних сил України.

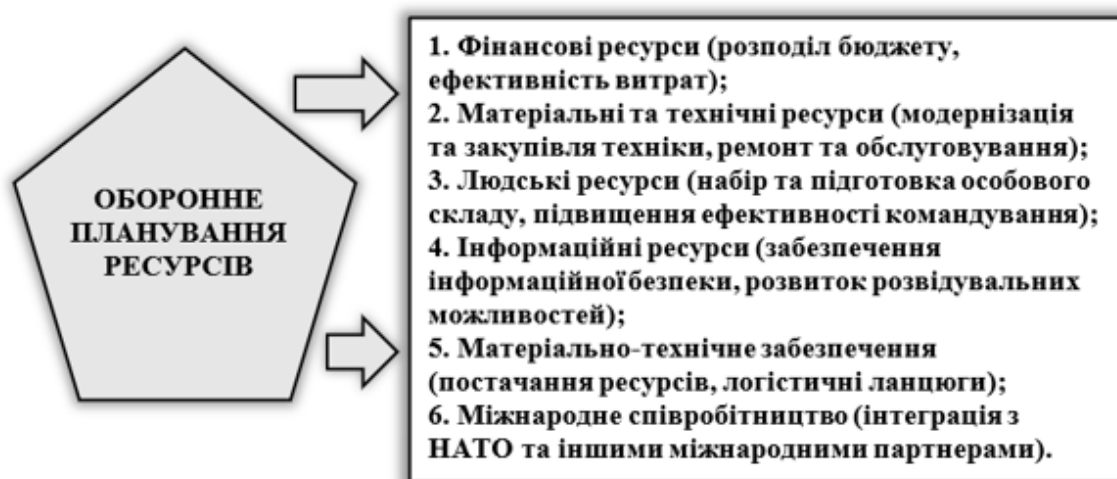


Рисунок 1.5 – Напрямки планування ресурсів в ЗСУ

Джерело: складено автором

Планування фінансових ресурсів включає чітко визначення бюджетних витрат на різні напрямки – від закупівлі новітнього озброєння та техніки до навчання особового складу, підтримки інфраструктури та розвитку інноваційних технологій. Оскільки бюджет Збройних сил часто є обмеженим, важливо забезпечити максимально ефективне використання фінансових ресурсів, орієнтуючись на пріоритетні завдання безпеки та обороноздатності країни.

Планування ресурсів передбачає визначення потреби в новітній

військовій техніці, озброєнні та інфраструктурі. Враховуються можливості для модернізації існуючої техніки та своєчасне постачання нових засобів, що забезпечують перевагу на полі бою. Планування також охоплює організацію процесу ремонту, обслуговування та підтримки технічного стану техніки, що дозволяє продовжити її експлуатацію і зберегти високу боєготовність.

Одним з важливих аспектів планування є організація набору, підготовки та підвищення кваліфікації військових. Планування людських ресурсів включає розподіл військових підрозділів за напрямками, підготовку резервів, навчання для виконання спеціалізованих завдань (пілоти, інженери, розвідники тощо). Важливим елементом є також розвиток командних структур та покращення організації управління в Збройних силах, забезпечення належного командного складу та підготовки кадрів.

В умовах гібридних та кібератак, планування інформаційних ресурсів є критичним для забезпечення безпеки зв'язку, обробки даних та координації дій підрозділів. Включає створення і модернізацію системи захищеного зв'язку, системи управління та автоматизації обміну інформацією. Планування ресурсів також передбачає забезпечення інформацією та аналітичними даними, які є необхідними для прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях.

Не менш важливим є постачання ресурсів. Охоплює планування постачання таких матеріалів, як паливо, боєприпаси, медичні засоби, продовольство та інші необхідні матеріали. Це забезпечує стійкість військових підрозділів і дозволяє їм ефективно діяти в умовах бойових дій. Включає також побудову ефективних логістичних ланцюгів для доставки матеріальних засобів, що дозволяє швидко реагувати на зміни в оперативній ситуації.

Україна, як країна-кандидат на вступ до НАТО, має враховувати міжнародні стандарти планування ресурсів та взаємодії з партнерами в межах спільних оборонних ініціатив. Це включає спільні закупівлі, стандартизацію технічних засобів, а також інтеграцію в міжнародні оборонні логістичні мережі.

Правильне планування ресурсів в Збройних силах України має

стратегічне значення для забезпечення високої боєготовності та мобільності армії. Це дозволяє не тільки забезпечити армію необхідними технічними засобами та забезпеченням, але й підготувати персонал до виконання складних бойових завдань в умовах постійної зміни загроз. У той же час, ефективне використання ресурсів сприяє зниженню витрат, підвищенню оперативності та збереженню стабільності військового потенціалу країни в умовах сучасної гібридної війни.

Тому планування ресурсів у Збройних силах України є не лише питанням забезпечення національної безпеки, а й важливим чинником для зміцнення обороноздатності держави та реалізації її стратегічних цілей на міжнародній арені.

Планування озброєння є надважливим елементом оборонного менеджменту, що визначає напрямки розвитку Збройних сил та їхню спроможність виконувати завдання в умовах сучасних бойових дій. В умовах війни проти російської агресії Україна змушена не лише адаптувати свою систему планування озброєння, а й прискорювати процеси модернізації, закупівель та інтеграції з арміями країн-партнерів. На рисунку 1.6 представлено основні напрями планування озброєння у Збройних силах України.



Рисунок 1.6 – Напрями планування озброєння в ЗСУ

Джерело: складено автором

Оцінка поточних та перспективних загроз передбачає аналіз загроз з боку противника та потенційних сценаріїв військових конфліктів, а також

визначення необхідних типів озброєння для ефективної протидії загрозам та використання досвіду війни, врахування бойових уроків та оперативних потреб військ.

Стратегічне планування та пріоритети озброєння включають визначення ключових напрямів модернізації озброєння відповідно до стандартів НАТО, пріоритетність розвитку високоточних систем ураження, артилерії, бронетехніки, безпілотних авіаційних комплексів (БПЛА), систем ППО/ПРО та ракетних технологій, а також перехід на сучасні цифрові технології та автоматизовані системи управління військами.

Науково-дослідна та конструкторська діяльність передбачає розвиток вітчизняного військово-промислового комплексу (ВПК) для зменшення залежності від імпорту, впровадження новітніх технологій у сфері бронетехніки, артилерійських систем, стрілецької зброї, електронної війни та кібербезпеки, а також співпраця з міжнародними оборонними компаніями для розробки та спільного виробництва озброєння.

Модернізація та закупівлі включає в себе закупівлю сучасного озброєння та військової техніки через міжнародну допомогу (зокрема, постачання від партнерів НАТО), продовження програми модернізації наявних зразків озброєння, адаптація старих систем до нових вимог бойового застосування, а також використання іноземного досвіду та впровадження стандартів Альянсу при закупівлі озброєння.

Під логістикою та збереженням боєприпасів розуміють розробку ефективної системи обліку та розподілу боєприпасів і технічного обслуговування озброєння, забезпечення належних умов зберігання для тривалого використання озброєння, а також використання автоматизованих систем для контролю наявності та переміщення військової техніки.

Інтеграція із союзниками та міжнародна допомога передбачає отримання сучасного озброєння в межах військової допомоги від США, ЄС, Великої Британії та інших партнерів, участь у міжнародних оборонних ініціативах для спільного виробництва та обміну технологіями, а також

впровадження спільних навчань для адаптації військових підрозділів до використання новітніх систем озброєння.

Планування озброєння є основою для ефективного ведення бойових дій та підвищення спроможності Збройних сил України. Воно сприяє не лише нарощуванню військової могутності, але й розвитку власного оборонного виробництва, що є критично важливим для довгострокової стратегії безпеки країни. Враховуючи виклики війни та необхідність переходу до стандартів НАТО, планування озброєння стає важливим чинником не лише військової ефективності, але й національної безпеки в цілому.

Ядерне планування в розвитку Збройних сил України теж відіграє важливу роль. Ядерне планування – це стратегічний процес, який охоплює підготовку, аналіз, управління ресурсами та міжнародні зобов'язання, пов'язані з ядерною безпекою, нерозповсюдженням та потенційною оборонною стратегією держави. Для України цей аспект має особливе значення, враховуючи історичний контекст відмови від ядерної зброї у 1994 році в рамках Будапештського меморандуму, а також сучасні виклики, пов'язані з ядерними загрозами з боку російської федерації.

Розглянемо основні аспекти ядерного планування для Збройних сил України.

1. Ядерне нерозповсюдження та міжнародні зобов'язання:

- Україна є учасником Договору про нерозповсюдження ядерної зброї (ДНЯЗ) та має міжнародні зобов'язання щодо ядерної безпеки;

- продовження співпраці з Міжнародним агентством з атомної енергії (МАГАТЕ) щодо контролю за ядерними матеріалами та безпекою мирного атома;

- дотримання політики ядерного роззброєння та пошуку гарантій безпеки в межах міжнародних альянсів.

2. Оборонні стратегії щодо ядерних загроз:

- оцінка загроз застосування ядерної зброї проти України, зокрема тактичних ядерних ударів з боку російської федерації;

- розробка механізмів реагування на ядерний шантаж і підготовка військових та цивільних структур до можливих сценаріїв;

- співпраця з партнерами НАТО щодо захисту від ядерних загроз та участь у програмах колективної безпеки.

3. Ядерна безпека та захист критичної інфраструктури:

- планування заходів щодо посилення безпеки на українських атомних електростанціях (АЕС) з урахуванням військових ризиків;

- впровадження протоколів реагування на можливі атаки на ядерні об'єкти або аварії на АЕС;

- захист об'єктів ядерної енергетики від диверсій, кіберзагроз та ракетних ударів.

4. Військовий ядерний компонент у міжнародних ініціативах:

- підтримка участі України в міжнародних програмах нерозповсюдження ядерної зброї та ядерної безпеки;

- інтеграція України в ініціативи НАТО щодо ядерного стримування та співпраця в рамках програм посиленої обороноздатності;

- обговорення нових гарантій безпеки на міжнародному рівні для запобігання ядерним загрозам.

5. Підготовка Збройних сил до дій у разі ядерної загрози:

- навчання особового складу щодо дій у випадку застосування ядерної зброї або радіаційної небезпеки;

- оснащення військових підрозділів засобами радіаційного, хімічного та біологічного захисту;

- розробка планів евакуації та рятувальних операцій для цивільного населення у разі ядерної атаки або аварії.

На даний час, Україна не володіє ядерною зброєю, проте в умовах сучасних військових загроз стратегічне планування в цій сфері є критично важливим. Основна мета ядерного планування – це забезпечення національної безпеки шляхом превентивних заходів, міжнародної співпраці, захисту критичної інфраструктури та готовності ЗСУ діяти в умовах ядерних загроз.

З огляду на агресивну ядерну риторику росії та її можливі провокації, Україна повинна активно працювати над створенням надійних механізмів стримування, захисту та взаємодії з союзниками для мінімізації ядерних ризиків.

Планування цивільно-військових заходів у сфері ліквідації надзвичайних ситуацій (НС) є важливим компонентом оборонного менеджменту, що забезпечує взаємодію Збройних сил України (ЗСУ) з органами державної влади, місцевого самоврядування та екстреними службами. В умовах військової агресії росії, зростаючих ризиків техногенних, природних і гуманітарних катастроф, чітке планування таких заходів відіграє критичну роль у підтриманні стійкості держави та захисті цивільного населення. На рисунку 1.7 наведено основні аспекти планування цивільно-військових заходів.



Рисунок 1.7 – Напрямки планування цивільно-військових заходів в ЗСУ
Джерело: складено автором

Визначення потенційних загроз та оцінка ризиків передбачає аналіз загроз військового, техногенного, екологічного та природного характеру (ракетні удари, аварії на критичній інфраструктурі, терористичні акти, пандемії, екологічні катастрофи тощо). Також це оцінка ризиків для цивільного населення та військових об'єктів у зонах можливих надзвичайних ситуацій, та розробка сценаріїв реагування на кризові події з урахуванням різних рівнів загроз.

Організація взаємодії між військовими та цивільними структурами, це

створення механізмів координації між ЗСУ, Державною службою з надзвичайних ситуацій (ДСНС), Національною поліцією, медичними установами та органами місцевої влади, проведення спільних навчань із реагування на надзвичайні ситуації (НС) для підвищення оперативності та ефективності дій, а також впровадження єдиної інформаційної системи оповіщення та управління кризовими ситуаціями.

Логістичне забезпечення заходів ліквідації НС передбачає підготовку запасів матеріальних ресурсів (паливо, продовольство, медикаменти, засоби захисту), розміщення резервних пунктів управління та центрів евакуації населення, а також забезпечення військових підрозділів необхідною технікою для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій (інженерна техніка, санітарні машини, засоби пожежогасіння тощо).

Евакуаційні заходи та підтримка цивільного населення включає в себе розробку планів евакуації населення із зон бойових дій чи зони ураження, організацію тимчасових пунктів розміщення для постраждалих із забезпеченням мінімальних соціальних стандартів (харчування, медична допомога, психологічна підтримка), а також підготовка сил цивільної оборони до роботи в умовах масових евакуаційних заходів.

Медична підтримка та забезпечення громадського здоров'я це організація мобільних військово-польових шпиталів для надання екстреної медичної допомоги, взаємодія з міжнародними гуманітарними організаціями для залучення додаткових медичних ресурсів, а також розробка планів санітарно-епідеміологічного контролю для запобігання поширенню хвороб під час надзвичайних ситуацій.

Інформаційне забезпечення та робота з населенням передбачає розробку ефективних систем оповіщення про загрози та рекомендацій щодо дій у разі надзвичайних ситуацій, впровадження програм підготовки цивільного населення до дій у кризових умовах (курси першої допомоги, базові знання з виживання), а також співпраця зі ЗМІ та використання цифрових платформ для оперативного поширення важливої інформації.

Відновлення інфраструктури після надзвичайних ситуацій визначає планування заходів з відновлення пошкоджених об'єктів критичної інфраструктури (енергосистеми, транспортні магістралі, водопостачання тощо), взаємодію з міжнародними партнерами щодо залучення фінансових та технічних ресурсів для реконструкції, а також використання військових підрозділів для участі в розмінуванні територій після бойових дій.

Ефективне планування цивільно-військових заходів ліквідації надзвичайних ситуацій є критично важливим для забезпечення обороноздатності України та захисту цивільного населення. В умовах війни та потенційних загроз, таких як удари по критичній інфраструктурі або техногенні катастрофи, саме взаємодія військових та цивільних структур дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій.

ЗСУ відіграють ключову роль не тільки у відбитті зовнішньої агресії, але й у підтримці стабільності держави, допомозі цивільному населенню та координації зусиль у випадку надзвичайних ситуацій. Завдяки чітко визначеним механізмам реагування та співпраці з цивільними структурами, Україна зможе забезпечити належний рівень безпеки навіть у найскладніших умовах.

Планування в оборонному менеджменті є невід'ємною складовою управління військовими ресурсами та забезпечення боєздатності держави. Воно дозволяє ефективно визначати стратегічні цілі, координувати дії військових підрозділів, прогнозувати загрози та адаптувати систему оборони до сучасних викликів. В умовах збройного протистояння та інтеграції України в систему колективної безпеки НАТО особливо важливим є впровадження сучасних методів оборонного планування. Це сприятиме підвищенню ефективності управління військовими структурами, оптимізації ресурсного забезпечення та зміцненню обороноздатності країни.

Отже, удосконалення оборонного планування є пріоритетним напрямом розвитку оборонного менеджменту, що дозволить Україні успішно адаптувати свою військову систему до сучасних реалій та міжнародних стандартів.

1.2. Види оборонного планування їх процедурні особливості та альтернативні підходи

Як зазначено в попередньому питанні, оборонне планування – це ключовий процес у системі управління збройними силами, який забезпечує ефективне використання ресурсів, розбудову військового потенціалу та готовність до загроз. В Україні цей процес є надзвичайно актуальним, оскільки держава веде війну за незалежність та реформує сектор безпеки відповідно до стандартів НАТО.

Оборонне планування реалізується через низку процесів, серед яких стратегічне, оперативне та тактичне планування. Отже, в давно сформованих системах оборонного планування можна розрізнити три часові виміри та їх відповідні процедурні особливості, які відображені на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 – Види оборонного планування

Джерело: складено автором

У довгостроковому оборонному плануванні в Україні аналітики ретельно вивчають зміни у сфері безпеки, зокрема оцінюють військові загрози, потенційні виклики, а також роль міжнародних союзників та їх оборонну політику. Враховуючи ці фактори, планувальники прогнозують майбутні потреби оборони країни.

Окрему увагу приділяють розвитку технологій, особливо в контексті сучасної війни, аналізуючи їхній вплив на тактику та стратегію застосування

Збройних Сил України. На основі таких прогнозів формується перспективна організаційна структура ЗСУ, включно з визначенням оптимальної кількості бойових бригад, батальйонів, авіаційних підрозділів і військово-морських формувань.

Ця структура спрямована на забезпечення максимальної ефективності ведення бойових дій та оборони держави в умовах гібридної війни. В деяких країнах, зокрема у Франції, подібні моделі збройних сил часто прив'язують до конкретних часових рамок, визначаючи, якими вони мають бути, наприклад, до певного року. В Україні такий підхід також може використовуватися для формування довгострокових програм розвитку військового потенціалу та адаптації до змін у безпековому середовищі.

Під час довгострокового оборонного планування в Україні необхідно визначити ключові етапи переходу від поточної організаційної структури Збройних Сил до перспективної моделі, що відповідатиме майбутнім викликам безпеки. Важливо, щоб як сама структура, так і процес її формування були реалістичними та враховували обмеження, пов'язані з фінансуванням, технологічним розвитком, демографічною ситуацією та іншими критичними факторами.

Довгострокове планування в цьому контексті передбачає горизонт у 10-15 років, що є мінімальним терміном для формування необхідних військових можливостей. Особливо це актуально в умовах України, коли процес переозброєння та модернізації армії значною мірою залежить як від внутрішнього оборонно-промислового комплексу, так і від міжнародної військово-технічної допомоги та закупівлі іноземних систем озброєння.

Успішний перехід до нової організаційної структури ЗСУ потребує гнучкого підходу до адаптації планів відповідно до змін у безпековому середовищі, економічних можливостей та технологічних інновацій. Це вимагає чіткої координації між військовим керівництвом, урядом і міжнародними партнерами для створення ефективної, сучасної та боєздатної армії.

Деякі країни прагнуть заглянути у більш далеке майбутнє та застосовують ширші часові рамки в оборонному плануванні. В Україні подібний підхід може бути використаний у двох основних випадках.

1) Керівництво держави та військові стратеги аналізують зовнішню політику та безпекові стратегії, прогнозуючи можливий геополітичний розвиток світу до 2050 року. Це включає оцінку потенційних загроз, формування міжнародних альянсів, вибудовування відносин із сусідніми державами та ключовими партнерами для забезпечення стабільної безпеки України.

2) Україна прагне розвивати власні технологічні спроможності у сфері оборони та зберігати конкурентоспроможність у виробництві сучасних озброєнь. Це передбачає стратегічне планування розвитку передових військових технологій, які в перспективі 25-30 років можуть трансформуватися в новітні системи озброєння, що забезпечать ефективну оборону країни.

Для кращої візуалізації розвитку Збройних Сил України можливе моделювання їхньої організаційної структури, орієнтуючись на майбутні параметри або визначений момент часу.

Основними показниками такої моделі можуть бути рівень бойових можливостей, чисельність військових частин певного типу, особовий склад, ключові системи озброєння, рівень підготовки, запаси боєприпасів, запасних частин, паливно-мастильних матеріалів тощо. Таким чином, процес розвитку ЗСУ може бути представлений у вигляді чіткої траєкторії.

Перспективна модель Збройних Сил, наприклад, "ЗСУ-2035", яка наведена на рисунку 1.9 слугуватиме орієнтиром для багаторічного планування та визначатиме стратегічні пріоритети розвитку.

Вона також відіграватиме ключову роль у середньостроковому плануванні, яке забезпечує узгодженість між оборонною політикою, будівництвом війська та практичними заходами оборонного менеджменту.

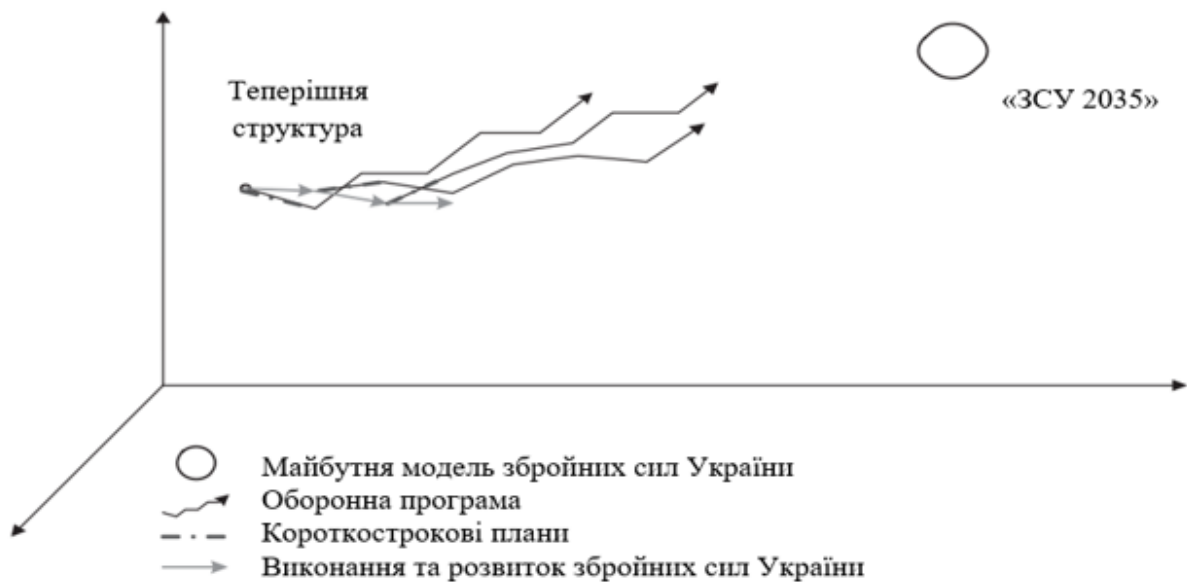


Рисунок 1.9 - Перспективна модель Збройних Сил України-2035

Джерело: складено автором

Головним завданням середньострокового планування є забезпечення прямого зв'язку між ключовими аспектами розвитку ЗСУ – реорганізацією підрозділів, комплектуванням особового складу, закупівлею та модернізацією озброєння, бойовою підготовкою та ефективним використанням фінансових ресурсів. Часові рамки середньострокового планування зазвичай становлять від чотирьох до восьми років, що дозволяє не лише підтримувати існуючі спроможності війська, а й реалізовувати якісні зміни та впроваджувати нові бойові можливості відповідно до сучасних викликів і загроз.

В Україні відповідний план розвитку Збройних Сил часто визначається як "програма", а сам процес середньострокового планування розглядається як програмування. Для ефективного управління оборонними ресурсами та ухвалення рішень програма має чітку ієрархічну структуру, яка включає основні оборонні програми, підпрограми та окремі проекти.

Україна, орієнтуючись на досвід країн НАТО, також використовує багаторічне планування, визначаючи середньострокові оборонні програми. Враховуючи динамічну ситуацію у сфері безпеки, оптимальними часовими рамками для таких програм можуть бути періоди від чотирьох до шести років. Це дозволяє ефективно узгоджувати довгострокові стратегічні цілі з поточними потребами, забезпечуючи стабільний розвиток оборонного

потенціалу країни.

У довгостроковому оборонному плануванні Збройних Сил України рекомендується розглядати різні варіанти розвитку, які можуть суттєво відрізнятись від нинішньої військової структури. Водночас, під час середньострокового планування необхідно забезпечити поступовий і чіткий перехід від сучасного стану ЗСУ до запланованої майбутньої моделі. В цьому контексті ресурсні обмеження набувають критичного значення – особливо у перші роки, коли планування здійснюється у жорстких рамках прогнозованого бюджету на оборону та очікуваних ресурсів.

Короткострокове планування деталізує реалізацію середньострокового плану на один-два роки, охоплюючи питання комплектування, навчання, підготовки особового складу, закупівель озброєнь, будівництва інфраструктури тощо. Такі плани формуються відповідно до затвердженого бюджету та мають гнучкість для оперативного коригування.

Якщо оборонне планування в Україні здійснюється системно та ефективно реалізується, це сприяє скоординованому управлінню ресурсами та досягненню цілей оборонної політики. Водночас, навіть за ретельного планування, несподівані події та зміни у безпековій ситуації можуть спричинити відхилення від затверджених короткострокових планів. Унаслідок цього реальна траєкторія розвитку Збройних Сил може дещо відрізнятись від початкових прогнозів середньострокового плану, що вимагає постійного моніторингу та адаптації.

Багато сучасних систем оборонного планування реагують на непередбачувані обставини шляхом регулярного перегляду та уточнення середньострокових планів. В Україні цей механізм є особливо актуальним, оскільки змінна безпекова ситуація вимагає гнучкості в плануванні. Щороку або раз на два роки розробляються нові середньострокові плани та відповідні короткострокові заходи, що дозволяє оперативно коригувати розвиток Збройних Сил у напрямку досягнення запланованої моделі майбутнього (рис.1.10).

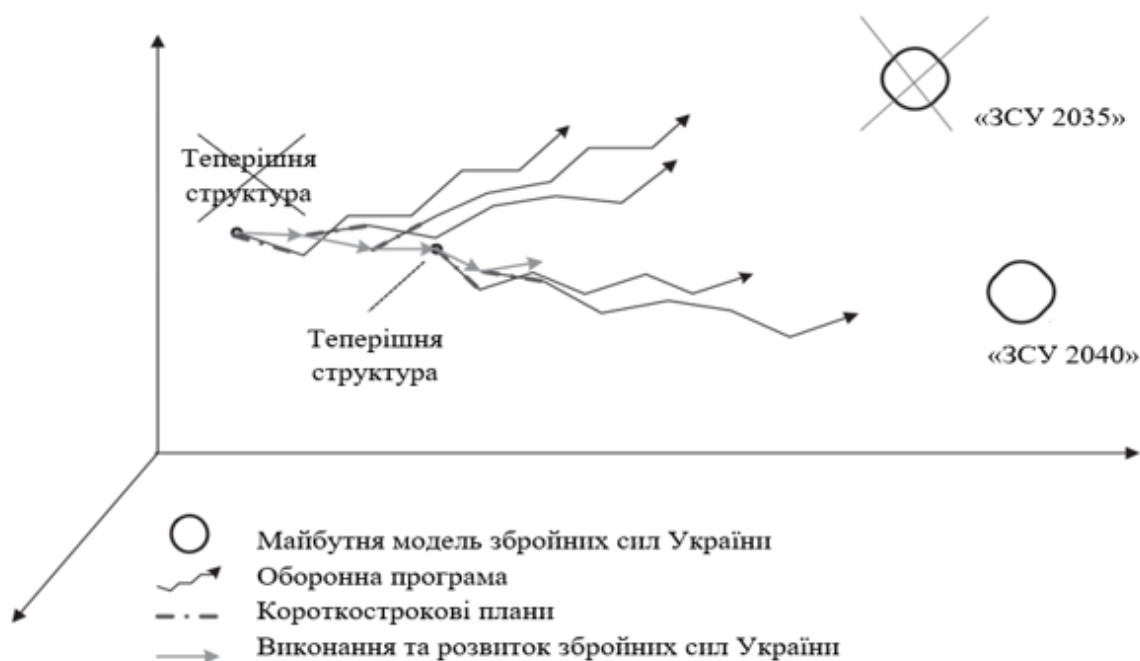


Рисунок 1.10 - Оновлена модель розвитку Збройних Сил України-2040

Джерело: складено автором

Якісні зміни в безпековому середовищі, такі як поява нових загроз, вступ до міжнародних безпекових альянсів, вплив проривних військових технологій, повний перехід на професійну армію чи значні зміни державної політики, можуть зробити попередню модель Збройних Сил України неактуальною або надто витратною для реалізації. У такій ситуації країни з розвинутими механізмами оборонного менеджменту негайно ініціюють новий цикл довгострокового планування, що часто здійснюється в межах «Стратегічного оборонного огляду».

Цей процес дозволяє визначити оновлену модель майбутніх Збройних Сил, наприклад, «ЗСУ-2040», яка стане основою для подальшого середньострокового планування та всіх інших аспектів оборонного управління. Конкретні характеристики майбутньої військової структури можуть визначатися різними підходами, залежно від стратегічних пріоритетів і наявних ресурсів.

Розглянемо основні альтернативні підходи до оборонного планування, що можуть бути застосовані в Україні (рис. 1.11). Авторитетні джерела пропонують кілька підходів до цього процесу, які можуть бути адаптовані до українських реалій [26].

1. Підхід згори-вниз

стратегічні цілі держави, визначені у військових доктринах та національних безпекових стратегіях, формують структуру та розвиток Збройних Сил. В Україні цей підхід реалізується через плани оборонного будівництва, узгоджені з загальною державною політикою

2. Підхід знизу-вгору

фокус на вдосконаленні існуючих можливостей, включаючи модернізацію наявного озброєння та підготовку особового складу. В умовах війни Україна застосовує цей підхід через оперативну адаптацію бойових підрозділів до поточних викликів

3. Сценарний підхід

передбачає моделювання різних варіантів розвитку подій, що дозволяє визначати оптимальні засоби реагування на потенційні загрози. Україна використовує цей метод для розробки операцій на різних фронтах та підготовки до можливих нових напрямків агресії

4. Оцінка загроз і слабких місць

аналіз ризиків, пов'язаних із військовими діями противника та внутрішніми обмеженнями. В Україні це включає оцінку можливостей російських військ, виявлення власних вразливостей і розробку стратегій їхнього усунення

5. Функціональний підхід (ключові відповідальності та завдання)

визначення основних завдань, таких як захист повітряного простору, контроль над критичною інфраструктурою чи забезпечення мобільності військ. Для України це особливо актуально в контексті забезпечення безперервного постачання західного озброєння та координації дій із союзниками

6. Підхід, що ґрунтується на можливостях

передбачає визначення необхідних функцій для майбутніх операцій та формування відповідних військових угруповань. Україна реалізує цей підхід, інтегруючи сучасні технології та стандарти НАТО у власну військову структуру

7. Підхід перестраховки

орієнтується на створення максимально гнучкої та стійкої оборонної системи, здатної реагувати як на поточні, так і на довгострокові загрози. В Україні це проявляється у формуванні резервів, розвитку територіальної оборони та забезпеченні ресурсної стійкості

8. Технологічний підхід

спрямований на досягнення військової переваги через інновації та новітні розробки. Україна активно впроваджує безпілотні технології, сучасні системи зв'язку та електронної війни для підвищення ефективності бойових дій

9. Фіскальний підхід

визначає пріоритети оборонного планування відповідно до бюджетних можливостей. В Україні це питання є критично важливим, оскільки значна частина фінансування залежить від міжнародної допомоги та ефективного використання ресурсів

Рисунок 1.11 – Варіація альтернативних підходів до оборонного планування

Джерело: складено автором за матеріалами [26]

Комбінація цих підходів дозволяє Україні будувати сучасну, ефективну та адаптивну систему оборони, здатну протистояти існуючим і майбутнім

викликам.

Оборонне планування в Україні, особливо в умовах війни, має базуватися на ефективних підходах, що враховують як стратегічні цілі, так і обмежені ресурси. Довідник з питань довгострокового планування НАТО пропонує трикомпонентну структуру аналізу (табл. 1.2), яка може бути адаптована до українських реалій [26].

Таблиця 1.2 – Трикомпонентна структура альтернативних підходів до оборонного планування

Компонента	Характеристика
1. Орієнтація на процес планування	Підхід згори-вниз – стратегічне керівництво визначає основні напрями розвитку Збройних Сил, що в Україні реалізується через державні оборонні програми та співпрацю з міжнародними партнерами. Ресурсно-обмежене планування – ухвалення рішень на основі наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Україна змушена постійно балансувати між амбітними оборонними цілями та реальними можливостями, включаючи міжнародну військову допомогу.
2. Ступінь довіри до технологій та історичного досвіду	Технологічний оптимізм – ставка на новітні розробки, такі як дрони, високоточні ракети, кіберзахист і автоматизація управління військами. Уникнення ризику – обережний підхід, що передбачає підготовку до найгірших сценаріїв і створення резервів озброєння та боеприпасів. Поступове нарощування можливостей – розвиток існуючих збройних сил через модернізацію та вдосконалення підготовки військових. Україна активно застосовує цей підхід для інтеграції стандартів НАТО. Урахування історичного досвіду – використання знань про попередні війни, включаючи тактику радянських і сучасних російських збройних сил, для розробки ефективних оборонних стратегій.
3. Орієнтація на функції та сценарії	Планування на основі можливостей – визначення ключових функцій, які повинні забезпечувати Збройні Сили України, таких як протиповітряна оборона, ведення маневреної війни та забезпечення логістики. Сценарне планування – розробка можливих сценаріїв розвитку війни, включаючи оборону міст, наступальні операції та нейтралізацію загроз з інших напрямків. Планування на основі оцінки загроз – аналіз ризиків, пов'язаних із подальшими діями Росії та інших потенційних загроз, для формування відповідних оборонних заходів.

Джерело: складено автором за матеріалами [26]

На практиці Україна поєднує кілька підходів, адаптуючи їх до динамічного середовища. Найбільш актуальними є ресурсно-усвідомлене планування (оптимізація оборонних витрат) та планування на основі сценаріїв (підготовка до різних варіантів розвитку подій).

З моменту виходу Довідника НАТО особливий акцент у міжнародному оборонному плануванні робиться на розвиток можливостей та впровадження ефект-орієнтованих операцій. В Україні це проявляється у підвищенні гнучкості військового управління, розширенні співпраці з партнерами та впровадженні нових технологій для досягнення переваги на полі бою.

1.3. Взаємозв'язок цілей політики та цілей оборонного планування зі структурою збройних сил

Взаємозв'язок цілей політики, цілей оборонного планування та структури Збройних Сил є ключовим елементом забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави.

У підходах типу «згори-вниз», який ми розглядали в попередньому питанні, питання оборонної політики формулюються з урахуванням пріоритетів національної безпеки, стратегічних інтересів та необхідності зміцнення обороноздатності України в сучасних умовах. Це передбачає інтеграцію Збройних Сил у загальнодержавну систему безпеки та взаємодію з міжнародними партнерами. Оборонні завдання в цьому контексті визначаються через основні функції оборони, можливі сценарії застосування ЗСУ, а також рівень амбіцій у сфері національної та колективної безпеки, зокрема в межах співпраці з НАТО та ЄС, тобто мова іде про визначення цілей оборонного планування (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Визначення ключових цілей оборонного планування

Джерело: складено автором

Рисунок 1.12 ілюструє взаємозв'язок між стратегічними, політичними та оборонними аспектами, які формують майбутню структуру Збройних Сил.

Цілі безпеки, стратегії та оборонні завдання України визначаються на основі національних інтересів, ключових викликів, ризиків і загроз, що ідентифікуються через комплексний аналіз безпекового середовища. Актуальні загрози включають:

- збройну агресію та гібридні операції з боку РФ;
- терористичні загрози, зокрема в умовах війни;
- розповсюдження зброї масового ураження та засобів її доставки;
- дестабілізацію через діяльність незаконних збройних формувань;
- кіберзагрози та інформаційні операції;
- організовану злочинність, у тому числі її взаємодію з ворожими спецслужбами.

Ці фактори визначають пріоритети оборонного планування та необхідність посилення національної та колективної безпеки.

Цілі політичної безпеки України спрямовані на реагування на поточні та майбутні виклики, ризики й загрози, а також відображають національні інтереси, цінності та прагнення держави на міжнародній арені.

Наприклад, у Стратегії національної безпеки України визначено ключові пріоритети, серед яких: захист суверенітету та територіальної цілісності; зміцнення демократії, верховенства права та економічної стійкості; розвиток партнерства з міжнародними союзниками та інтеграція до євроатлантичного простору; забезпечення прав і свобод людини, повага до людської гідності.

Ці цілі формують основу для оборонної політики та визначають стратегічні напрямки розвитку держави у сфері безпеки.

Ефективна стратегія безпеки забезпечує чітке, реалістичне та результативне використання дипломатичних, економічних, військових та інших інструментів державної політики для досягнення національних цілей безпеки. Залежно від оцінки актуальних загроз, ризиків, наявного потенціалу, слабких місць як України, так і противника, а також доступних можливостей,

стратегія безпеки визначає роль Збройних Сил серед інших інструментів національної політики. У різних сценаріях ця роль може варіюватися – від стримування агресора та оборони території до участі в міжнародних безпекових ініціативах і зміцнення колективної безпеки. Саме ці аспекти формують стратегічні цілі розвитку Збройних Сил України.

Оборонна політика України спрямована на забезпечення національної безпеки, захист державного суверенітету та територіальної цілісності, а також зміцнення міжнародної стабільності у співпраці з партнерами. Основні цілі Збройних Сил України включають:

Гарантування національної безпеки та оборони у мирний час – підтримка стабільності всередині країни, розвиток оборонних спроможностей, забезпечення підготовки резервів і зміцнення стратегічної стійкості.

- *захист суверенітету та територіальної цілісності* – готовність до відбиття збройної агресії, посилення оборони та проведення військових операцій для деокупації тимчасово захоплених територій;

- *сприяння міжнародній безпеці та співробітництву* – участь у колективних безпекових ініціативах, зміцнення партнерства з НАТО, ЄС та іншими союзниками, а також підтримка регіональної та глобальної стабільності;

- *стримування агресора та протидія загрозам* – розвиток оборонних можливостей, здатність стримувати противника через військову силу, кібероперації, інформаційну безпеку та асиметричні заходи;

- *перемога у війні та ліквідація загроз* – забезпечення ефективного ведення бойових дій, знищення ворожих угруповань, відновлення контролю над окупованими територіями та гарантування довготривалої безпеки.

Ці оборонні цілі є ключовими для забезпечення національної безпеки та реалізації стратегічних пріоритетів України в умовах сучасних викликів.

Визначення оборонних амбіцій дозволяє керівництву та планувальникам більш чітко окреслити цілі оборонної політики, надаючи реалістичне уявлення про роль Збройних Сил, характер та масштаби операцій, кадровий потенціал,

рівень технологічного розвитку армії та завдання оборонної промисловості.

У контексті України оборонні амбіції охоплюють такі аспекти:

- роль Збройних Сил – забезпечення оборони держави, відсіч і стримування збройної агресії, підготовка до ведення тривалих бойових дій, а також взаємодія з міжнародними партнерами у сфері безпеки;
- операційні можливості – здатність ЗСУ самостійно проводити операції із захисту територіальної цілісності, зокрема контр-наступальні дії та оборонні операції, а також участь у міжнародних безпекових ініціативах;
- кадровий склад – формування професійної, висококваліфікованої та мотивованої армії з ефективною системою підготовки та резерву;
- технологічний рівень – активний розвиток сучасних військових технологій, зокрема дронів, високоточної зброї, засобів кібербезпеки та електронної війни;
- оборонна промисловість – посилення національного оборонного виробництва, зменшення залежності від імпорту та інтеграція в європейські та світові військово-промислові ініціативи.

Щодо проведення військових операцій, "рівень амбіцій" визначає здатність України вести одночасно кілька масштабних військових операцій для захисту території, а також реагувати на нові загрози, включаючи інформаційні та кібероперації. "Темп операцій" відображає інтенсивність бойових дій і необхідність швидкого нарощування сил на критичних напрямках.

Відповідно до стратегічних документів та міжнародних зобов'язань, Україна прагне розвивати оборонні спроможності для: ефективної оборони від зовнішньої агресії; участі у колективній безпеці, зокрема в рамках інтеграції з НАТО та ЄС; миротворчих та гуманітарних місій; боротьби з тероризмом та гібридними загрозами. Ці амбіції формують основу військової політики України та визначають напрямки розвитку Збройних Сил у довгостроковій перспективі.

Майбутня структура Збройних Сил України формується на основі

стратегічних орієнтирів, сучасних викликів безпеці та необхідності адаптації до умов війни (табл. 1.3). Вона передбачає чисельне, технологічне та організаційне переосмислення української армії для забезпечення обороноздатності, ефективної взаємодії з союзниками та відбиття військових загроз.

Таблиця 1.3 – Майбутня структура Збройних Сил України

№ з/п	Категорія	Основні напрямки розвитку
1	Чисельність та структура військ	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Мобільність та маневреність</i>: формування бойових частин, здатних швидко реагувати на загрози. - <i>Територіальна оборона</i>: розширення системи ТрО та резерву для забезпечення стійкості країни. - <i>Контрактна армія з резервістами</i>: поєднання кадрового складу з потужною системою оперативного резерву.
2	Оснащення та технологічний рівень	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ракетні війська та артилерія</i>: розвиток далекобійної високоточної зброї (HIMARS, ATACMS, "Сапсан", "Грім-2"). - <i>Безпілотні системи та роботизація</i>: збільшення парку ударних БПЛА, дронів-камікадзе, РЕБ. - <i>Кибер- та інформаційна безпека</i>: зміцнення можливостей у сфері кіберзахисту та боротьби з інформаційними атаками. - <i>Система ППО та ПРО</i>: отримання та виробництво сучасних систем (Patriot, NASAMS, IRIS-T). - <i>Бронетанкові сили</i>: закупівля та модернізація танків (Leopard 2, Challenger 2, Abrams, T-64, T-80). - <i>Авіація</i>: інтеграція західної авіації (F-16, літаки покоління 4++).
3	Організаційна побудова	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Перехід на стандарти НАТО</i>: зміна системи управління, доктрини, планування операцій. - <i>Децентралізоване командування</i>: більша автономність підрозділів у прийнятті тактичних рішень. - <i>Створення змішаних бригад</i>: поєднання механізованих, артилерійських і дронівих компонентів для підвищення ефективності. - <i>Розширення можливостей ССО</i>: посилення спроможностей до глибоких рейдів, підривної діяльності.
4	Інтеграція з міжнародними партнерами	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Вступ до НАТО</i>: адаптація до стандартів Альянсу, спільні навчання, оперативна сумісність. - <i>Співпраця з партнерами</i>: тісна взаємодія зі США, Великобританією, Польщею, країнами Балтії. - <i>Спільні військові програми</i>: кооперація у виробництві дронів, бронетехніки, артилерії.
5	Орієнтація на стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Здатність до ведення війни високої інтенсивності</i> з технологічно сильним ворогом. - <i>Система стримування</i>: зміцнення обороноздатності для запобігання новій агресії. - <i>Гнучкість та адаптивність</i>: швидке реагування на зміну характеру воєнних загроз.

Джерело: складено автором

Майбутня структура Збройних Сил України формується відповідно до нової військової реальності. Основні пріоритети — мобільність, технологічна перевага, інтеграція в систему колективної безпеки та готовність до тривалого протистояння з агресором.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ОЦІНКА РИЗИКІВ ПЛАНУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика досліджуваної оборонної організації

Базою для підготовки випускної кваліфікаційної роботи обрано військову частину А0680 – 3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго. Це елітний підрозділ сил спеціального призначення ЗС України, який входить до складу Сил спеціальних операцій і є однією з найпотужніших бойових одиниць у системі національної оборони. Інформація, яка використовується в дослідженні, базується виключно на відкритих джерелах та офіційно оприлюднених матеріалах.

Витоки 3-го полку СпП сягають часів розпаду Радянського Союзу. 11 жовтня 1991 року 10-та окрема бригада спеціального призначення, що належала до ГРУ СРСР, була передана під юрисдикцію Міністерства оборони України. Цей момент став символічним стартом нової сторінки в історії українського спецназу – весь особовий склад частини склав військову присягу на вірність Українському народові.

До 1997 року підрозділ виконував завдання у складі 32-го армійського корпусу, після чого, згідно з директивою від 3 червня 1998 року, був реорганізований у 1-й окремий полк спеціального призначення. Це було частиною масштабного реформування армії в перші роки незалежності – мета якого полягала в створенні гнучких, мобільних і професійних бойових частин.

Після високих оцінок бойової готовності у 1999–2000 роках, полк отримав нове найменування – 3-й окремий полк спеціального призначення, яке зберігає й донині. У 2003 році відбулась його передислокація до м. Кіровоград (нині – м. Кропивницький), що дало змогу зміцнити логістику, комунікації та ефективність оперативного управління. В таблиці 2.1 наведено стислу історію

розвитку досліджуваної військової організації.

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

Період	Подія
1	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	Переименований 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]

У мирний період особовий склад полку неодноразово представляв Україну на міжнародних змаганнях з тактики, виживання, розвідки та ведення бою в умовах високої складності. Зокрема, в Словаччині українські спецпризначенці здобували призові місця, доводячи рівень професійної підготовки, який відповідає найвищим стандартам НАТО.

Із початком збройної агресії росії у 2014 році, 3-й полк одним із перших був задіяний у виконанні бойових завдань у зоні антитерористичної операції. З квітня 2014 року бійці полку проводили розвідку, контрдиверсійні операції, встановлювали спостережні пункти, брали участь у боях під Слов'янськом, у Донецькому аеропорту, в районі Іловайська та Дебальцевого.

У 2016–2021 роках підрозділ виконував завдання в рамках Операції об'єднаних сил. Основні напрями його діяльності:

- агентурна та технічна розвідка;
- виявлення та знищення ДРГ;
- контрснайперські заходи;

- коригування артилерійського вогню;
- вогневе прикриття мобільних груп ЗСУ.

Частина зазнала болісних втрат, імена загиблих Героїв увіковіченні на меморіалі у військовій частині.

24 лютого 2022 року полк зустрів на бойових позиціях. З перших днів повномасштабного вторгнення РФ підрозділ виконує критично важливі завдання на найнебезпечніших ділянках фронту. Спецпризначенці проводять глибокі рейди в тил ворога, знищують логістику та пункти управління противника, беруть участь у визволенні територій.

Основні напрямки діяльності після 2022 року:

- рейди в тилу ворога;
- ураження командних пунктів, складів, техніки;
- розвідка в інтересах артилерії та ГУР МО;
- забезпечення наступів у Херсонській, Харківській та Запорізькій операціях;
- ведення контрдиверсійної боротьби в прифронтовій зоні.

У своїй діяльності 3-й полк керується Статутами ЗСУ, які в новій редакції 2024 року стали ще більш адаптованими до сучасних умов війни. Вони є не лише джерелом військової етики й порядку, а й інструментом ефективного командування, комунікації, дисципліни та бойової взаємодії.

Основні функції Статутів ЗСУ полягають в наступному (Додаток А):

- забезпечують чітку ієрархію та порядок підпорядкування;
- регламентують правила поведінки та дисципліни, що в умовах бою є критично важливим;
- встановлюють регламент внутрішньої служби та бойового чергування;
- формують основу для стройової підготовки та офіційних церемоній.

Дотримання цих норм дозволяє полку зберігати бойову злагодженість, навіть у найскладніших обставинах.

3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго є уособленням стійкості, професіоналізму та військової честі. Його

історія – це шлях від радянської бригади до одного з найефективніших підрозділів сучасної української армії. Підпорядкування статутам, бойовий досвід, участь у міжнародних навчаннях і героїзм на фронті роблять полк гордістю Сил спеціальних операцій та всієї країни.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності МОУ ВЧ А 0680

Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваної військової частини є важливим інструментом управління державними ресурсами, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність використання бюджетних коштів, стан матеріально-технічної бази та дотримання фінансової дисципліни. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із підвищенням обороноздатності держави та необхідністю раціонального витрачання коштів, системний аналіз господарської діяльності військових формувань набуває особливого значення.

Одним з ключових джерел інформації для такого аналізу є бухгалтерська звітність, зокрема Баланс (форма №1) та Звіт про фінансові результати (форма №2) в динаміці за три роки. Баланс відображає стан активів, зобов'язань і власного капіталу на певну дату, дозволяючи оцінити фінансову стабільність установи. У свою чергу, звіт про фінансові результати дає змогу проаналізувати доходи, витрати та фінансовий результат діяльності за звітний період.

Аналізуючи ці документи, можна виявити як резерви підвищення ефективності господарювання, так і ризики, що впливають на стабільне функціонування частини. Це дозволяє не лише підбити підсумки фінансової діяльності за період, а й сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення в майбутньому.

В ході дослідження, варто відмітити, що досліджувана військова частина є державною, не прибутковою установою. Сам аналіз будемо проводити за трирічний період, а саме, за 2022-2024 роки.

Фінансово-господарський аналіз – це процес вивчення фінансового

стану, результатів діяльності та ефективності використання ресурсів організації. Його поділяють на внутрішній та зовнішній аналіз залежно від того, хто його проводить і з якою метою.

Внутрішній аналіз проводить, як правило керівництво підприємства, фінансові служби, бухгалтери, економісти компанії, а також власники (акціонери). Проводять з метою оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити резерви підвищення прибутку, оптимізувати витрати, приймати управлінські рішення (інвестиції, кредити, оптимізація виробництва тощо), а також для планування та контролю виконання бюджету.

Зовнішній аналіз проводять податкові органи, аудитори, банки (при розгляді кредиту), інвестори, конкуренти (на основі публічної інформації), а також аналітичні агентства та ЗМІ. Проводять з метою оцінити фінансову надійність підприємства, прийняти рішення про кредитування або інвестування, перевірити достовірність звітності (аудит), аналіз конкурентного середовища, та для фінансового моніторингу.

Основними інструментами аналізу є:

- фінансові коефіцієнти (ліквідність, рентабельність, оборотність);
- горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності;
- аналіз прибутків і витрат;
- бюджетування і план-факт аналіз.

Розглядаючи можливість проведення фінансово-господарського аналізу для військової частини, яка є неприбутковою організацією, тобто функціонує не для отримання прибутку, а для забезпечення обороноздатності держави, ми повинні розуміти та враховувати певні особливості. В такому разі, внутрішній фінансово-господарський аналіз військової частини проводить, як правило керівництво військової частини (командир, заступник з тилу, начальник фінансової служби), фінансова служба частини, контролюючі підрозділи всередині Міноборони.

Метою такого аналізу є контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів, аналіз забезпечення особового складу

(харчування, спорядження, ПММ тощо), оцінка економного використання матеріальних ресурсів, планування потреб на майбутні періоди, виявлення внутрішніх резервів (наприклад, зменшення втрат, оптимізація витрат) та інше.

Зовнішній фінансово-господарський аналіз військової частини проводять здебільшого контрольно-ревізійне управління (КРУ), державна аудиторська служба України, генеральна інспекція Міноборони, антикорупційні органи, рахункова палата України, служба внутрішнього аудиту МОУ. Це робиться з метою перевірки дотримання законодавства при використанні бюджетних коштів, виявлення фактів нецільового використання коштів або майна, забезпечення прозорості у фінансуванні Збройних сил, проведення аудиту державних закупівель та підготовка звітності для контролюючих державних органів.

То ж, як бачимо, на відміну від бізнесу, де головна мета – прибуток, у військовій частині мета аналізу – ефективне, законне та економне використання державних коштів. Будь-які відхилення чи порушення можуть мати не тільки фінансові, а й безпекові наслідки.

За наявності балансу (форма №1) та звіт про фінансові результати (форма №2), можна провести більш глибокий фінансовий аналіз військової частини навіть попри її неприбутковий статус. На рисунку 2.1 наведено ключові складові ефективного аналізу фінансового стану військової частини, ґрунтуючись на даних форми 1 та форми 2.

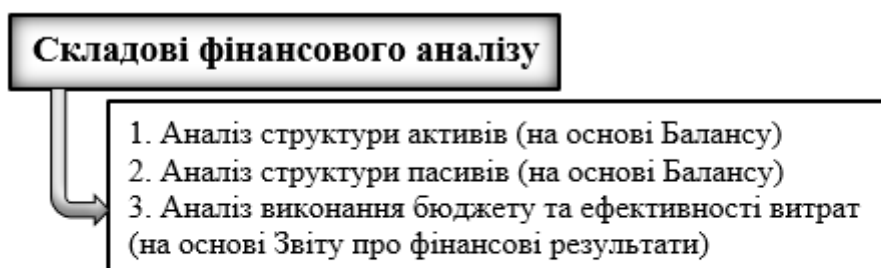


Рисунок 2.1 – Основні складові фінансового аналізу

діяльності військової частини

Джерело: складено автором на основі загальноприйнятих норм

Розпочнемо з аналізу активів та пасивів балансу організації за період

2022-2024 роки. Зокрема це дасть змогу оцінити частку необоротних і оборотних активів, стан основних засобів (техніка, будівлі, споруди), наявність та обсяг грошових коштів і запасів, а також склад і динаміка зобов'язань (кредиторська заборгованість, аванси). Метою даного дослідження є визначення, наскільки ефективно використовуються ресурси, перевірка фінансової стійкості та ліквідності (навіть умовної), виявлення залежності від заборгованості чи передоплати. В таблицю 2.2 вносимо дані які фігурують в звітності.

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

Таблиця містить чітку інформацію щодо структури та динаміки активів досліджуваної військової частини за 2022–2024 роки. На основі даних таблиці проведемо горизонтальний аналіз, тобто оцінимо динаміку змін, зробимо висновки щодо структури, ефективності використання ресурсів та

запропонуємо рекомендації. Зокрема на рисунку 2.2 представлено динаміку за три роки постійного та оборотного капіталу.

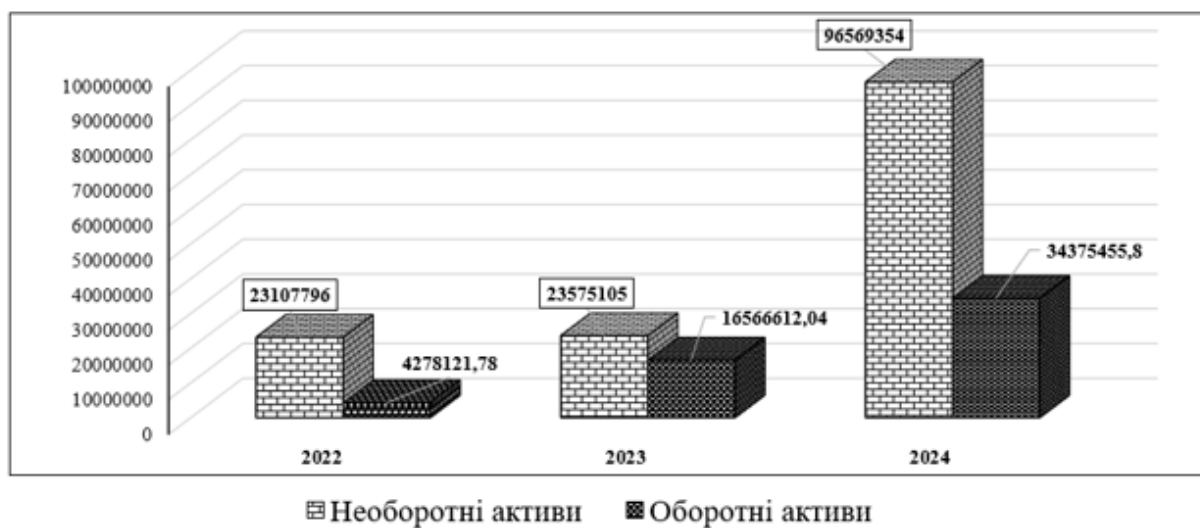


Рисунок 2.2 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу організації

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.2

Як бачимо, в цілому Баланс збільшився майже у 5 разів за три роки (+379%). Основна причина зростання – різке збільшення необоротних активів у 2024 році (майже в 4 рази порівняно з 2022). Оборотні активи також зросли, що свідчить про активізацію діяльності, більші обсяги постачання, запасів тощо.

Провівши аналіз необоротних активів, можемо сказати, що основні засоби, а особливо їх залишкова вартість, зросла з 1,6 млн до 37,9 млн грн (+36,4 млн). Первісна вартість також зросла з 5,4 млн до 47,1 млн грн (+41,7 млн). відповідно зріс і показник зносу, але повільніше (+5,3 млн грн). Отже, відбулося суттєве оновлення (придбання) основних засобів у 2024 році.

Що стосується інших необоротних матеріальних активів, то їх залишкова вартість зросла майже втричі: з 21,5 млн до 58,6 млн грн, а первісна вартість – з 23,7 млн до 69 млн грн. Отже, відбулося значне нарощення основних засобів та матеріальних активів, таких як техніки, будівель, інфраструктури та обладнання. Такий приріст потребує в подальшому додаткового контролю за ефективністю використання.

Аналіз оборотних активів показав, що значно зросли запаси: матеріали, харчування, МШП, все це ймовірно, пов'язано з посиленням забезпечення частини. Залишки на казначейських рахунках майже «обнулені», що свідчить про потреби організації постійно зростають. В той же час спостерігається деяке зростання дебіторки, тобто, можлива затримка компенсацій (відшкодування) або затримки контрагентів.

Також з аналізу ми бачимо, що дебіторська заборгованість не зменшилась у 2024 році, а це значить, що потрібно з'ясувати причину даного явища. В такій ситуації можлива затримка розрахунків, невиконані зобов'язання контрагентів.

Вичерпаність спецфонду є наслідком того, що частина могла недоотримати власні надходження (за послуги, реалізацію списаного майна і т. ін.). А різке зростання активів потребує додаткового контролю, в питанні, чи ефективно вони використовуються, чи не лежать мертвим вантажем.

В такій ситуації вважаємо за необхідне:

- провести інвентаризацію оновлених основних засобів (оцінити рівень їх використання та потребу в обслуговуванні);
- оптимізувати управління дебіторською заборгованістю (вжити заходів щодо стягнення або списання безнадійних боргів);
- планувати відновлення надходжень до спецфонду (по можливості) (для додаткового фінансування потреб частини);
- здійснити аналіз витрат по статтях, щоб з'ясувати, чи збільшення запасів не перевищує реальні потреби (уникнути перевитрат або списання);
- підготувати обґрунтовані потреби на наступний рік, враховуючи значне зростання активів у 2024 році – щоб забезпечити підтримку техніки (майна) в робочому стані.

Наступним етапом буде дослідження пасивів звітності військової частини. В таблиці 2.3 наведено аналіз структури та динаміки пасивів досліджуваної організації за досліджуваний період.

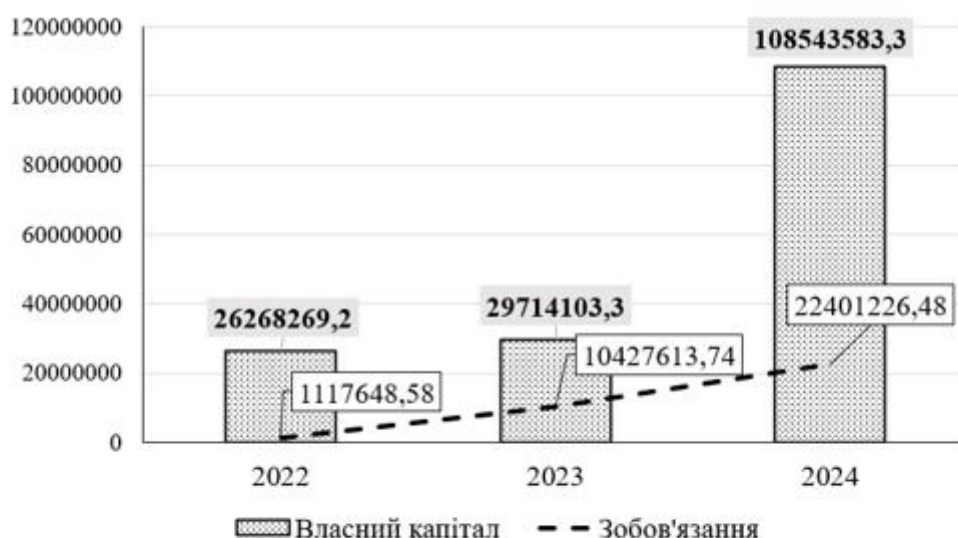
Таблиця 2.3 - Аналіз структури та динаміки пасивів організації

Показники	На кінець року			Абс. відх. 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	108543583,3	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 внутрішньої 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

Баланс підприємства зріс з 27,39 млн грн у 2022 році до 130,94 млн грн у 2024 році, тобто збільшився на 103,56 млн грн або майже в 4,8 рази. Це свідчить про суттєве зростання загального обсягу ресурсів, що фінансують активи організації.

На рисунку 2.3 наведено динаміку власного капіталу та зобов'язань військової організації за останні три роки.



Рисунку 2.3 - Динаміку власного капіталу та зобов'язань

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.3

Як бачимо з таблиці та рисунка, загальна сума власного капіталу зросла з 26,27 млн грн у 2022 році до 108,54 млн грн у 2024 році, тобто на 82,28 млн грн. Основне зростання забезпечено за рахунок:

- фонду у необоротних активах – +73,46 млн грн (майже в 4,2 рази зростання);
- фонду у малоцінних та швидкозношуваних предметах – +7,51 млн грн;
- незначне зростання показників за результатами використання кошторису.

Тобто, значне нарощення власного капіталу свідчить про активну інвестиційну діяльність або суттєве збільшення бюджетного фінансування.

Що стосується зобов'язань, то загальний їх обсяг виріс із 1,12 млн грн у 2022 році до 22,40 млн грн у 2024 році, що становить +21,28 млн грн. Зростання зобов'язань обумовлено в першу чергу операціями з внутрівідомчої передачі запасів – різке зростання з 0,94 млн грн до 22,39 млн грн. В той же час, кредиторська заборгованість, навпаки, зменшилася на 168,35 тис. грн, що є позитивною ознакою покращення платіжної дисципліни. Хоча загальні зобов'язання зросли, це переважно пояснюється внутрішніми трансферами, а не зовнішньою заборгованістю, що говорить про контрольоване зростання.

Нижче, в таблиці 2.4 наводимо структуру пасивів військової організації.

Таблиця 2.4 – Структура пасивів організації за 2022-2023 роки

Показник	2022	2023	2024
Власний капітал, (%)	95,9	73,99	82,9
Зобов'язання, (%)	4,1	26,01	17,1

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.3

Як бачимо, в 2024 році частка власного капіталу знову зросла – організація більше фінансує свою діяльність за рахунок власних джерел, що зменшує фінансові ризики.

В цілому, організація демонструє стійке зростання пасивів, в основному за рахунок власного капіталу, що є позитивним показником. Кредиторська заборгованість зменшується, що вказує на покращення платоспроможності. А збільшення внутрішніх зобов'язань (внутрівідомчі операції) потребує

додаткового аналізу – на нашу думку, це пов'язано з внутрішнім перерозподілом ресурсів.

Аналіз результатів фінансової діяльності досліджуваної військової частини наведено в таблиці 2.5

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

Показники	На кінець року			Абс. відх. 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

Як видно з таблиці, доходи загального фонду в 2022 році склали 73,13 млн грн, в 2024 році 166,91 млн грн. Зростання склало +93,78 млн грн (в 2,3 рази). З видатками загального фонду аналогічна динаміка: з 73,25 млн грн до 166,65 млн грн (+93,41 млн грн). Фінансовий результат демонструє профіцит: (2022: +68,58 тис. грн – 2024: +479,15 тис. грн). Тобто, спостерігається поступове збільшення профіциту, що свідчить про позитивну фінансову дисципліну та раціональне використання коштів загального фонду (рис. 2.4).

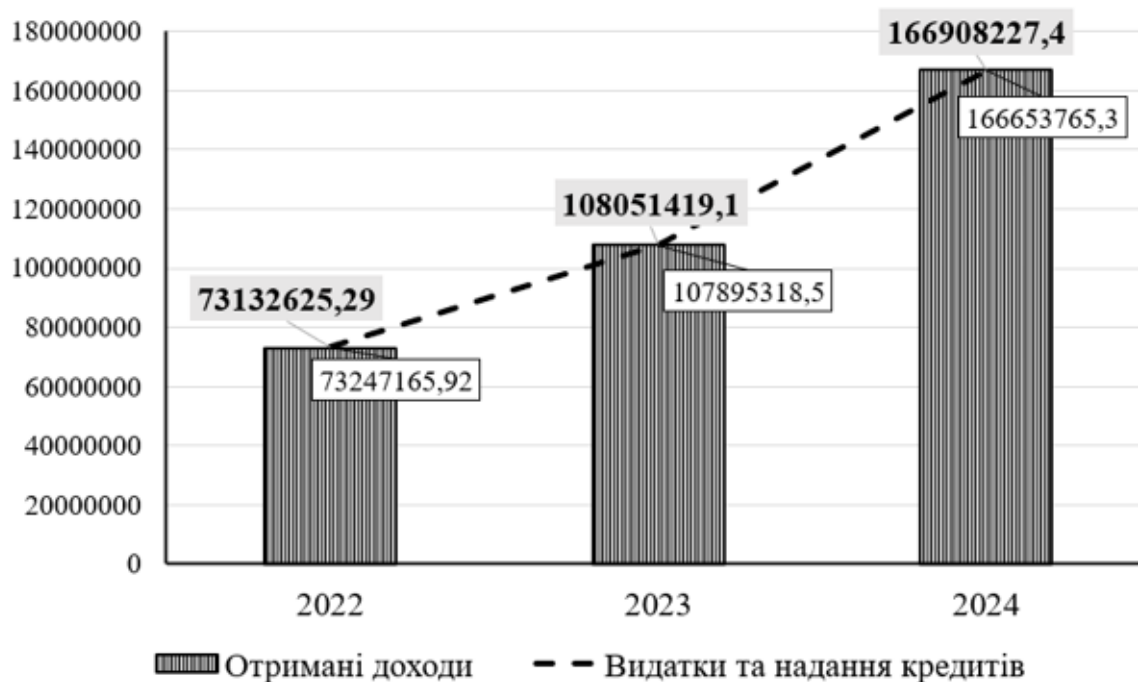


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів та видатків

загального фонду організації за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.5

Отримані доходи спеціального фонду в 2022 році склали 46,29 тис. грн, а в 2024 19,69 млн грн. Такий різкий стрибок, обумовлений новими джерелами фінансування. Розглядаючи структуру доходів, ми бачимо, що плата за послуги (основна діяльність) зросла з 0 до 1,19 млн грн. Надходження від господарської діяльності повністю зникли. Натомість інші джерела (гранти, дарунки), зросли з 0 до 18,5 млн грн. Тобто, фінансування зі спеціального фонду різко активізувалося, переважно завдяки залученню зовнішніх джерел – благодійних внесків, грантів.

Досліджуючи видатки спецфонду ми бачимо, що в 2022 вони становили 74,6 тис. грн, а в 2024 – 19,61 млн грн. Основні поточні витрати зросли до 6,1 млн грн, а капітальні: з 0 до 13,5 млн грн – інтенсивна інвестиційна діяльність.

Згідно фінансового результату спецфонду, а саме ріст профіциту, свідчить про ефективне використання отриманих коштів.

Отже, доходи загального фонду стабільно зростають – майже в 2,3 рази за 2 роки, що є добрим показником бюджетного забезпечення. Профіцит загального фонду хоч і незначний, але щорічно зростає. Спеціальний фонд

активізувався – зростання доходів у 425 разів переважно за рахунок грантів і благодійних внесків. Поява значних капітальних витрат у 2024 році (13,5 млн грн) – свідчить про реалізацію інвестиційних проєктів або програм розвитку. Організація демонструє покращення фінансової стійкості та активну залученість у додаткові джерела фінансування.

2.3. Оцінка ризиків в плануванні оборонної організації

Оцінка ризиків є одним з ключових елементом оборонного планування України, оскільки дозволяє визначити загрози, слабкі місця та необхідні заходи для посилення безпеки.

У контексті оборонної політики та планування в Україні потреби зазвичай перевищують наявні ресурси. Тому керівники та планувальники змушені активно працювати над балансуванням завдань, стратегій і засобів, враховуючи ризики як важливий фактор прийняття рішень. В рамках раціональної моделі стратегічного розвитку від планувальників очікується детальне опрацювання показників оборонних і безпекових завдань, стратегій, ресурсів та ризиків для забезпечення оптимального балансу. Це досягається з урахуванням як наявних, так і прогнозованих умов обстановки, а також обмежень ресурсів, як це відображено на рисунку 2.5, та є характерним для ситуації в Україні.

Реалістична оборонна політика України базується на усвідомленні того, що неможливо повністю забезпечити безпеку від усіх можливих загроз. Замість цього, вона орієнтована на управління ризиками. Керівники, відповідальні за формування оборонної політики, та планувальники визначають чотири основні типи ризиків:

1. Оперативні ризики: стосуються наявної структури Збройних сил України, яка повинна ефективно виконувати завдання в межах прийнятної людської, матеріальної, фінансової та стратегічної ціни.

2. Ризики оборонного планування або майбутніх викликів: пов'язані з

можливістю виконання завдань у майбутньому, враховуючи широкий спектр потенційних загроз, включаючи нові технології та непередбачувані ситуації.

3. Ризики виконання або управління військами: охоплюють успішність виконання завдань і планів розвитку, зокрема, в аспектах набору, підготовки та утримання військового й цивільного персоналу, оснащення військ і забезпечення необхідного рівня готовності.

4. Інституційні ризики: стосуються ефективності нових підходів до командування, менеджменту та організаційних процесів в оборонному секторі.

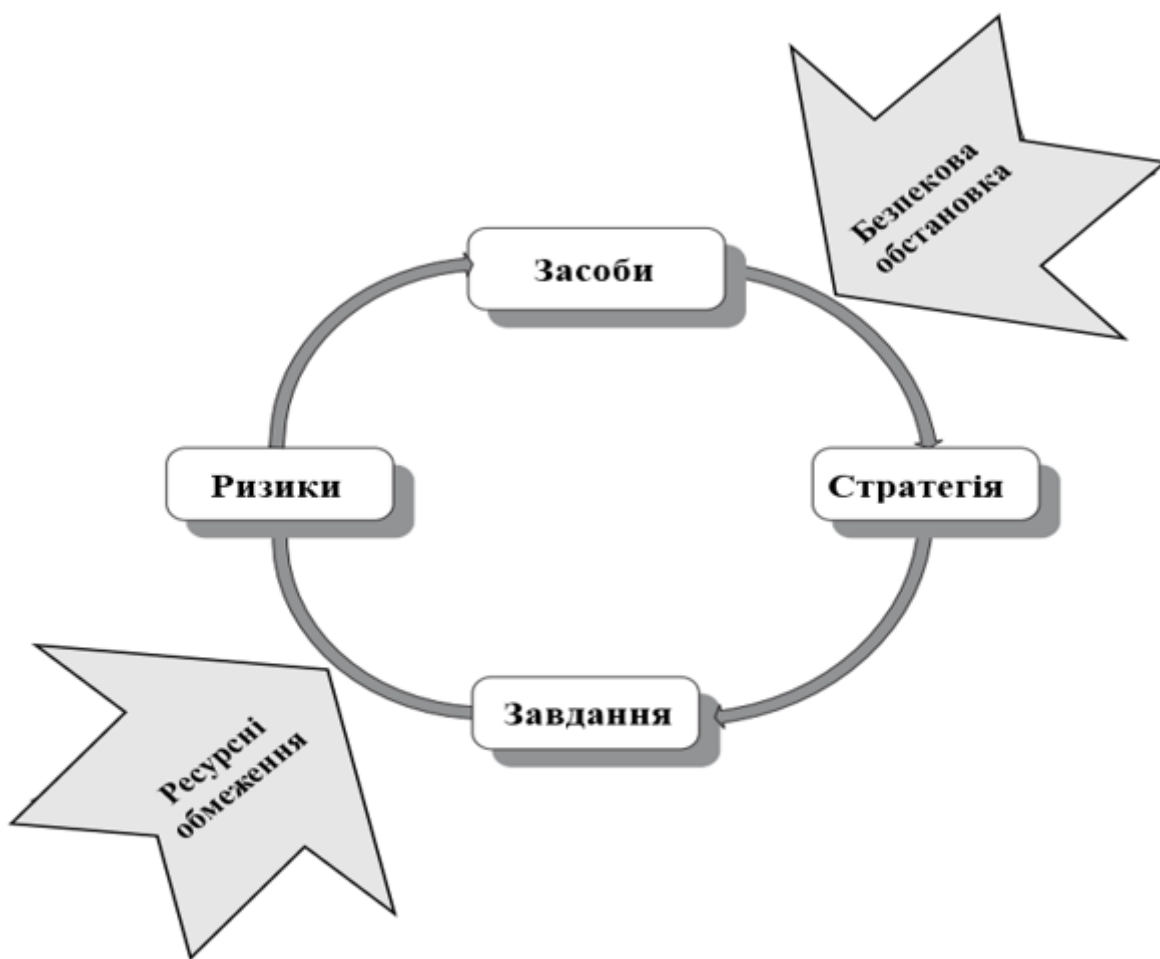


Рисунок 2.5 – Модель формування стратегії Бартлетта
Джерело: складено автором за матеріалами [2]

Особливо важливою є друга категорія ризику, яка має першорядне значення при підготовці рішень для довгострокового оборонного планування в Україні. Ризик оборонного планування вимірюється через вплив або наслідки несприятливого результату, якщо відбуваються певні дії військ або

застосування сили конкретною військовою структурою. Тому міра ризику є ймовірнісною і визначається через ймовірність певної події та можливі наслідки у разі її реалізації, за умови наявності визначених сил, засобів і спроможностей для її нейтралізації.

Кожна структура Збройних сил України пов'язана з певним рівнем ризиків. На рисунку 2.6 показано різницю між двома варіантами структури. Структура 1 відповідає Ризику 1 і може бути створена та утримувана за наявності Бюджету 1. Якщо Структура 1 визначається як «потрібна», планувальники часто вважають пов'язаний з нею Ризик 1 прийнятним. Однак, коли планувальники мають визначити «реалістичну» структуру, зокрема ту, яку можна створити та утримувати в межах очікуваного бюджету (рівень Бюджету 2 на рисунку), вони готують плани для структури Збройних сил, яка відповідає Ризику 2. Це особливо важливо для адаптації до реальних умов України, де необхідно враховувати не лише поточний бюджет, але й потенційні зміни в обстановці безпеки та фінансуванні.

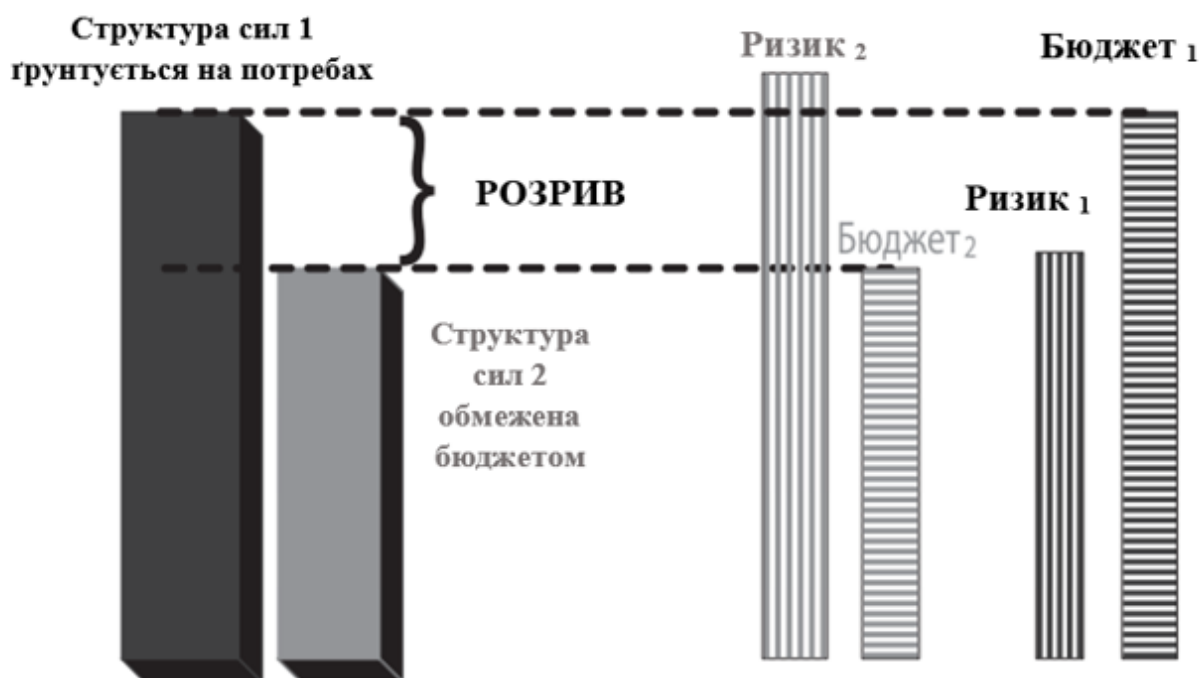


Рисунок 2.6 – Структури сил та рівні ризику в бюджеті

Джерело: складено автором за матеріалами [3]

На практиці розрив між потребами в оборонних можливостях і наявними ресурсами є неминучим, що створює дефіцит незабезпечених можливостей.

Як можна вирішити цю проблему? Доктор Джек Тредденік, професор Коледжу досліджень міжнародної безпеки при Центрі ім. Джорджа Маршалла в Німеччині, пропонує кілька підходів:

- ігнорувати проблему, роблячи вигляд, що розриву не існує (що є найгіршим варіантом);
- коригувати стратегію національної безпеки або воєнну стратегію відповідно до реальних можливостей;
- змінювати заплановану структуру Збройних сил України, адаптуючи її до наявних ресурсів;
- переглядати рівень фінансування оборонного сектору, збільшуючи видатки за можливості;
- шукати шляхи оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Проводити глибоку трансформацію Збройних сил, запроваджуючи нові підходи до управління, технологій та організації військ.

В умовах України найбільш реалістичним підходом є поєднання кількох варіантів: оптимізація ресурсів, підвищення ефективності оборонного бюджету, залучення міжнародної підтримки та стратегічна адаптація до змін у безпековому середовищі.

Тож в умовах України існує кілька підходів до вдосконалення структури Збройних сил в межах наявного бюджету (Бюджет 2). Один із варіантів – переглянути перелік необхідних спроможностей та підвищити ефективність використання ресурсів, щоб мінімізувати пов'язаний із цим Ризик 2. Проте це не завжди можливо.

Альтернативні підходи включають:

- перегляд способів ведення бойових дій – адаптація тактики, впровадження новітніх технологій, розширення асиметричних методів війни;
- модифікація безпекових стратегій – зміцнення міжнародного співробітництва, вступ до військових альянсів, розширення військово-технічної допомоги, запровадження механізмів довіри та співпраці з

партнерами;

- збільшення оборонного бюджету – нарощування чисельності військ, підвищення рівня бойової готовності, покращення матеріально-технічного забезпечення;

- перегляд цілей національної безпеки та рівня стратегічних амбіцій – визначення пріоритетних завдань у сфері оборони відповідно до реальних можливостей;

- прийняття певного рівня ризику – якщо жоден із вищенаведених підходів не є прийнятним, доведеться погодитися на певний рівень ризику, пов'язаний із наявною структурою Збройних сил.

Запропонована структура може бути затверджена, якщо вона є економічно обґрунтованою, а пов'язані з нею ризики оцінюються як прийнятні. Це означає, що ймовірність загроз вважається низькою, а можливі наслідки – несуттєвими.

Для оцінки ризиків використовуються аналіз досвіду, комп'ютерне моделювання та експертні оцінки. Проте навіть у межах раціонального процесу прийняття рішень залишається значний рівень суб'єктивності. Оцінка ризиків часто залежить від особистості керівника, який ухвалює рішення: деякі лідери схильні уникати ризиків, інші – готові приймати більш ризиковані рішення.

Загалом, управління ризиками має бути невід'ємною частиною процесу прийняття рішень та визначення пріоритетів в умовах суперечливих вимог. Об'єктивна модель управління ризиками, представлена на рисунку 2.7 передбачає, що оцінка ризиків також може використовуватися для делегування відповідальності за їх управління відповідним організаційним структурам.

Оцінка негативного впливу	Значний	Потрібен значний обсяг менеджменту	Потрібно здійснювати менеджмент і моніторинг ризиків	Необхідний максимальний обсяг менеджменту
	Середній	Ризик може бути прийнятним за умови моніторингу	Розглянути доцільність менеджменту	Доцільно застосувати менеджмент
	Незначний	Прийнятні ризики	Прийняти, але моніторити ризики	Готуватися та моніторити ризики
		Низька	Середня	Висока
		Вірогідність		

Рисунок 2.7 – Базова модель управління ризиками

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

Розглянемо основні категорії ризиків Збройних Сил з позиції України які представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Основні категорії ризиків в плануванні оборонного сектору

Категорія ризику	Зміст	Приклади для України
Воєнні загрози	Ризики, пов'язані з повномасштабною агресією або гібридними військовими операціями.	- Триваюча війна з Росією. - Загроза вторгнення з інших напрямків. - Диверсійна та терористична активність.
Гібридні загрози	Використання нетрадиційних методів ведення війни.	- Кібератаки на критичну інфраструктуру. - Дезінформація та інформаційні операції. - Втручання у внутрішню політику України.
Економічні ризики	Фінансові виклики, що можуть впливати на оборонну спроможність.	- Недостатнє фінансування ЗСУ. - Залежність від зовнішньої допомоги. - Військові витрати в умовах нестабільної економіки.
Технологічні виклики	Відставання в розвитку сучасних озброєнь і оборонних технологій.	- Обмежені можливості виробництва власного озброєння. - Потреба в імпорті критичних військових технологій.
Соціальні та демографічні ризики	Вплив суспільних та людських ресурсів на обороноздатність.	- Мобілізаційний потенціал населення. - Виснаження особового складу через війну. - Міграція працездатного населення.
Політичні ризики	Фактори внутрішньої та зовнішньої політики, що можуть послабити оборону.	- Політична нестабільність. - Вплив зовнішніх гравців на прийняття рішень.

Джерело: складено автором

Існує кілька ключових підходів до аналізу ризиків, які застосовуються у військовому плануванні. Вони дають змогу системно оцінювати загрози, визначати можливі сценарії розвитку подій та адаптувати стратегію оборони до реальних умов. До таких методів належить:

- *SWOT-аналіз* – визначення сильних та слабких сторін оборонної системи, а також можливостей та загроз;
- *матриця ймовірності та впливу* – класифікація ризиків за рівнем загрози та їхнім впливом на оборонну сферу;
- *сценарне планування* – прогнозування можливих варіантів розвитку подій і реакції на них;
- *моніторинг розвідувальних даних* – оцінка динаміки загроз на основі оперативної інформації.

Не менш важливими є заходи з управління ризиками планування в оборонному секторі, які наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Заходи з управління ризиками в оборонному секторі

Тип заходу	Методи реалізації
Воєнна відповідь	- Посилення мобільності та боєготовності військ. - Розвиток системи протиповітряної оборони.
Кібербезпека	- Розбудова кібервійськ. - Захист критичної інфраструктури від атак.
Економічна стійкість	- Військові інвестиції у власне виробництво зброї. - Диверсифікація джерел фінансування оборони.
Соціальні заходи	- Мотиваційні програми для військових. - Політика реінтеграції ветеранів.
Міжнародна співпраця	- Зміцнення оборонних альянсів, особливо з НАТО. - Участь у міжнародних військових навчаннях.

Джерело: складено автором

Оцінка ризиків у плануванні оборонної організації України є критично важливим процесом, який дозволяє адаптувати стратегію безпеки до реальних викликів. Комплексний підхід, що включає аналіз загроз, розробку сценаріїв та ефективне управління ресурсами, допоможе Україні створити гнучку та ефективну систему оборони.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПЛАНУВАННЯ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

3.1. Міжнародний досвід розробки моделі управління ризиками планування в оборонному секторі країни

Оборонне планування є критично важливим процесом для забезпечення національної безпеки, особливо в умовах обмежених ресурсів та зростаючих загроз. Успішне управління ризиками в оборонному секторі дозволяє оптимізувати використання бюджетних коштів, мінімізувати невизначеність та підвищити ефективність військових структур. Багато країн світу розробили власні моделі управління ризиками, які базуються на аналізі загроз, прогнозуванні можливих сценаріїв та адаптивному плануванні.

Проаналізуємо ключові методологічні підходи до управління ризиками в оборонному секторі країн з високим рівнем військової стійкості. Тож, різні країни застосовують комплексні методи оцінки ризиків для ухвалення стратегічних рішень у сфері оборони.

Серед найбільш ефективних підходів можна виділити такі як: системний аналіз ризиків (США), модель адаптивного планування (Велика Британія), сценарне планування (НАТО), Шведська модель інтегрованого ризик-менеджменту, Ізраїльський підхід до управління ризиками. Розглянемо кожен більш детально.

У США Міністерство оборони використовує ризик-орієнтоване планування (*Risk-Informed Planning*), що передбачає оцінку чотирьох основних категорій ризиків (рис. 3.1).

Пентагон також використовує концепцію "*war-gaming*", що передбачає моделювання можливих конфліктних сценаріїв для оцінки ймовірних наслідків рішень.

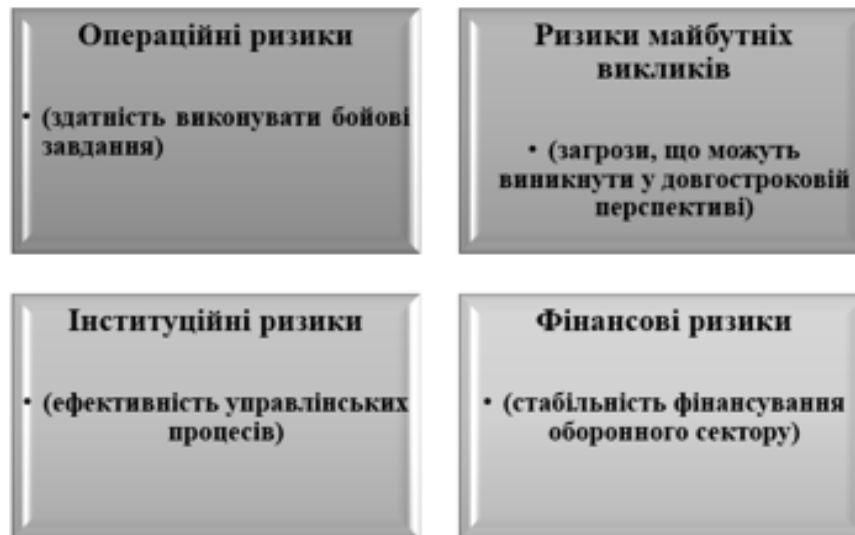


Рисунок 3.1 – Системний аналіз ризиків (США).

Джерело: складено автором за матеріалами [18; 19]

Велика Британія застосовує підхід *"Adaptive Strategic Planning"* (Модель адаптивного планування), що фокусується на гнучкості та адаптації до змін у середовищі безпеки. Основою є створення різних варіантів розвитку подій і визначення оптимальних рішень для кожного сценарію. Також активно використовуються методи стратегічного прогнозування та аналізу ризиків через *матрицю ймовірності та впливу*.

НАТО приділяє особливу увагу сценарному плануванню, де кожен ризик розглядається через призму колективної оборони. В альянсі застосовується підхід *"Capability-Based Planning"* (планування на основі можливостей), що дозволяє визначити ключові потреби збройних сил і шляхи їхньої реалізації за різних умов.

Шведська модель інтегрованого ризик-менеджменту, передбачає, що управління ризиками здійснюється через міжвідомчу координацію та тісну співпрацю між військовими, урядовими установами та приватним сектором. Застосовується метод *"Total Defence Approach"* (Концепція загальної оборони), що передбачає інтеграцію військових та цивільних ресурсів для мінімізації ризиків.

В умовах постійної загрози з боку сусідніх країн Ізраїль використовує модель *"Proactive Risk Management"* (проактивне управління ризиками).

Основний акцент робиться на:

- превентивних заходах (наприклад, кібербезпека, розвідка, протиракетна оборона);
- гнучкому оперативному реагуванні;
- інноваціях у військовій сфері.

Застосування міжнародного досвіду в українському оборонному плануванні може значно підвищити ефективність управління ризиками. В умовах триваючої збройної агресії проти України критично важливо впроваджувати передові їх методи у сфері оборонного планування. Найбільш релевантними підходами є:

- використання *сценарного планування* та адаптивного підходу для врахування різних варіантів розвитку воєнно-політичної ситуації;
- розвивати *співпрацю з міжнародними партнерами*, інтегруючи кращі практики управління ризиками від НАТО та ЄС;
- активно використовувати *технології прогнозного аналізу та військового моделювання* для оцінки можливих загроз;
- посилювати *міжвідомчу координацію* між військовими, урядом та оборонною промисловістю;
- впроваджувати підходи *"Total Defense"* та інтегрувати військовий та цивільний потенціал для підвищення стійкості до кризових ситуацій.

З огляду на динамічне середовище безпеки, створення ефективної моделі управління ризиками дозволить Україні підвищити обороноздатність та забезпечити стратегічну стабільність у довгостроковій перспективі.

3.2. Пропозиції щодо впровадження оборонного планування як інструменту оборонного менеджменту

В умовах широкомасштабної війни проти України актуальність комплексного та адаптивного оборонного планування значно зростає. Ефективне використання цього інструменту дозволяє державі раціонально

розподіляти наявні ресурси, прогнозувати майбутні виклики та впроваджувати дієві механізми стратегічного розвитку оборонного сектору.

Україна перебуває у стані тривалої збройної агресії, що створює унікальні виклики для оборонного менеджменту. Мова іде про *динамічність бойових дій* та невизначеність майбутніх сценаріїв розвитку війни, цей фактор ускладнює довгострокове планування та потребує адаптивного підходу до формування військових можливостей. *Обмеженість ресурсів* спонукає до ситуації, коли виникає необхідність балансування між військовими, економічними та соціальними потребами. Не менш важливим фактором є *зміна характеру загроз*, а саме, поєднання традиційних військових операцій із гібридними формами війни, включаючи інформаційні атаки, кібервійни та диверсійні операції. В той же час, *інтеграція України до системи колективної безпеки НАТО та ЄС* вимагає адаптації оборонного планування до стандартів Альянсу.

З метою підвищення ефективності оборонного менеджменту України доцільно впровадити комплексні заходи, які базуються на міжнародному досвіді та з урахуванням специфіки воєнного стану (рис. 3.2).

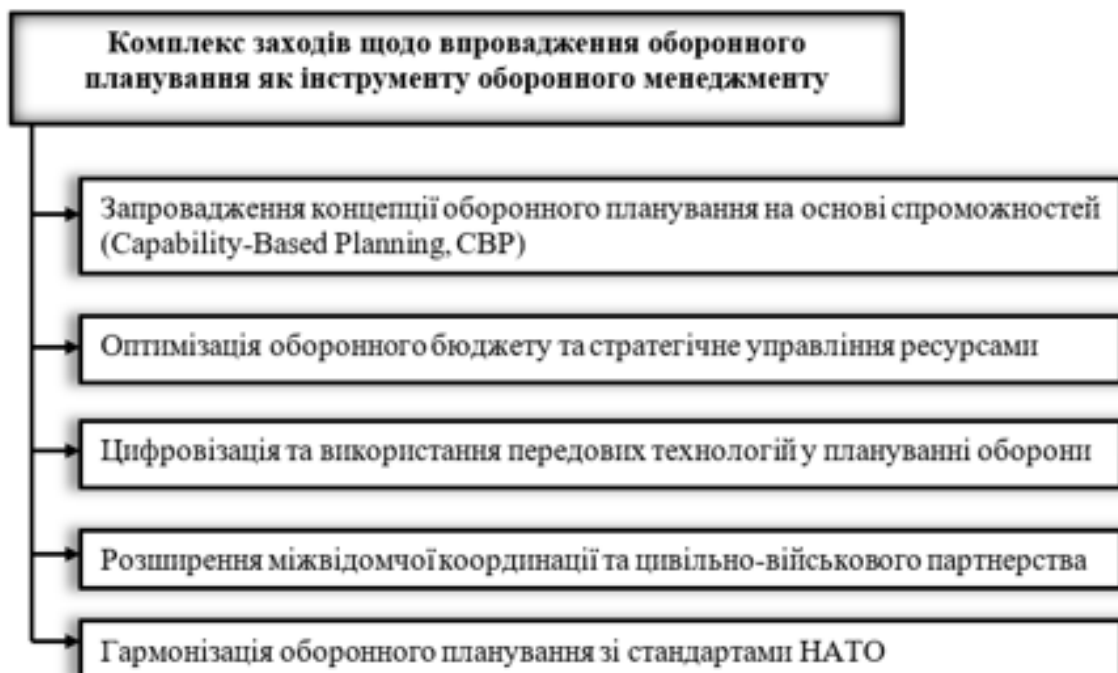


Рисунок 3.2 – Пропозиції щодо впровадження оборонного планування
Джерело: складено автором

Запровадження концепції оборонного планування на основі спроможностей (Capability-Based Planning, CBP) передбачає:

- аналіз поточних та майбутніх викликів, визначення критичних військових спроможностей для їхнього подолання;
- розробку сценарного планування можливих бойових дій та розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів оборонної стратегії;
- впровадження системи оцінки ефективності військових операцій та програм розвитку збройних сил.

Оптимізація оборонного бюджету та стратегічне управління ресурсами передбачає:

- використання ризик-орієнтованого підходу до фінансування оборонних програм;
- запровадження механізмів цивільного контролю за розподілом оборонного бюджету та підвищення прозорості державних закупівель;
- посилення співпраці з міжнародними партнерами щодо військової допомоги та технологічної модернізації армії.

Цифровізація та використання передових технологій у плануванні оборони передбачає:

- інтеграцію системи ситуаційної обізнаності та аналіз великих даних (Big Data) для прогнозування дій противника та ефективного управління військами;
- використання військового моделювання та симуляцій для оцінки сценаріїв ведення бойових дій;
- впровадження штучного інтелекту для оперативного аналізу загроз та прийняття рішень.

Розширення міжвідомчої координації та цивільно-військового партнерства передбачає:

- вдосконалення взаємодії між Міністерством оборони, Генеральним штабом, іншими силовими структурами та цивільним сектором;

- формування стратегії територіальної оборони та розширення залучення громадян до оборони країни;

- запровадження програм підготовки резервістів та розбудова системи національного спротиву.

Гармонізація оборонного планування зі стандартами НАТО передбачає:

- використання підходів НАТО до довгострокового оборонного планування, що забезпечить сумісність українських збройних сил із силами Альянсу;

- адаптацію методології оцінки військових ризиків відповідно до натовських стандартів;

- впровадження принципу «інтелектуальної оборони» (Smart Defence) для ефективного використання наявних ресурсів.

Запровадження вище перелічених заходів щодо ефективного оборонного планування дозволить:

1) підвищити рівень стратегічного прогнозування та адаптації до змін у безпековому середовищі;

2) забезпечити ефективний розподіл оборонних ресурсів відповідно до ключових пріоритетів;

3) оптимізувати управління військовими операціями та розвиток оборонної інфраструктури;

4) зміцнити оборонний потенціал України та її інтеграцію в систему колективної безпеки.

Оборонне планування як інструмент оборонного менеджменту має стати ключовою складовою стратегії національної безпеки України. Враховуючи виклики війни та необхідність ефективного використання ресурсів, важливо впроваджувати передові методики, що базуються на принципах спроможнісного планування, цифровізації та інтеграції зі стандартами НАТО. Комплексний підхід до управління оборонним сектором сприятиме підвищенню боєздатності збройних сил та забезпеченню стійкості держави перед сучасними загрозами.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів планування в оборонному секторі було досягнуто поставленої мети – обґрунтувати шляхи вдосконалення системи планування як ключової функції менеджменту в умовах зростання загроз та викликів безпеці держави.

У першому розділі було розкрито теоретичні засади планування в оборонному менеджменті, зокрема:

- визначено сутність планування як інструменту стратегічного управління оборонними ресурсами та силами;

- класифіковано види оборонного планування, з урахуванням їх процедурних особливостей (стратегічне, оперативне, бюджетне тощо) та альтернативних підходів, які варіюються залежно від рівня загроз, ресурсної забезпеченості та політичного контексту;

- проаналізовано взаємозв'язок між політичними цілями та структурою Збройних Сил, що засвідчує необхідність інтегрованого підходу до формування оборонного потенціалу країни.

У другому розділі була проведена організаційно-економічна оцінка оборонної організації МОУ ВЧ А 0680, де:

- надано загальну характеристику організації, визначено основні напрями її діяльності та структуру управління;

- здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022–2024 роки, та в результаті встановлено суттєве зростання обсягів фінансування як за загальним, так і за спеціальним фондами, що супроводжується стабільним профіцитом, підвищенням ефективності витрачання коштів та активізацією інвестиційної діяльності;

- проведено оцінку ризиків в процесі планування, які пов'язані переважно з нестабільністю бюджетного фінансування, організаційними змінами, невизначеністю загроз і потребою в більш гнучких процедурах.

У третьому розділі обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи планування в оборонному секторі України, зокрема:

- проаналізовано міжнародний досвід управління ризиками планування у таких країнах, як США, Велика Британія та Ізраїль, що дозволило адаптувати кращі практики до українських реалій;

- запропоновано конкретні кроки щодо впровадження моделі ризик-орієнтованого планування, що базується на про активному аналізі загроз, багаторівневому стратегічному прогнозуванні, та інтеграції ресурсного планування з бюджетними процесами.

Отже, планування в оборонному менеджменті є не лише технічною процедурою, а ключовим інструментом формування обороноздатності держави. Його ефективність безпосередньо залежить від здатності враховувати ризики, адаптуватися до динамічних змін середовища та спиратися на сучасні методи управління. Запропоновані у роботі підходи спрямовані на підвищення гнучкості, прозорості та результативності оборонного планування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оборону України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 11.01.2025)
2. Henry C. Bartlett, G. Paul Holman, Jr., and Timothy E. Somes, “The Art of Strategy and Force Planning,” in *Strategy and Force Planning*, 4th edition (Newport, R.I.: Naval War College Press, 2004), 17-33.
3. *Handbook on Long Term Defence Planning*, RTO Technical Report 69 (Paris: NATO Research and Technology Organization, April 2003). URL: www.rta.nato.int/pubs/rdp.asp?RDP=RTO-TR-069. (дата звернення: 11.02.2025)
4. *Guide to Capability-Based Planning*, TR-JSA-TP3-2-2004 (The Technical Cooperation Program, Joint Systems and Analysis Group, Technical Panel 3, MORS Workshop, October 2004). URL: www.mors.org/meetings/cbp/read/TP-3_CBP.pdf. (дата звернення: 11.02.2025)
5. Todor Tagarev, “The Art of Shaping Defense Policy: Scope, Components, Relationships (but no Algorithms),” *Connections: The Quarterly Journal* 5, no. 1 (Spring-Summer 2006): 15-34. URL: <https://consortium.pims.org/the-art-of-shaping-defense-policy-scope-components-relationships-butno-algorithms>. (дата звернення: 11.04.2025)
6. Todor Tagarev, “Capabilities-Based Planning for Security Sector Transformation,” Lecture to NATO Advanced Studies Institute (Bansko, Bulgaria, 10-18 April 2007); under publication in vol. 24 of *Information & Security: An International Journal*. URL: <http://infosec.procon.bg>. (дата звернення: 05.03.2025)
7. Adapted from *Integrated Strategic Risk Management (ISRM) in Defence* (Canada: Department of National Defence, 2003). URL: www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dda/cosstrat/isrm/intro_e.asp. (дата звернення: 11.02.2025)
8. Jack Treddenick, “Transparency and Efficiency in Defence Planning and Spending” (paper presented at the PfP Consortium Security Sector Reform Conference, Garmisch-Partenkirchen, George C. Marshall Center, 13 December

2005).

9. Capability Based Planning for the Department of National Defence and the Canadian Forces (Canada: Department of National Defence, May 2002), 14-15. URL: www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/j-cbpManualPdf_e.asp. (дата звернення: 19.04.2025)

10. Our Future Defence: The Focus of Swedish Defence Policy 2005–2007, Swedish Government Bill 2004/05:5, 14. URL: www.sweden.gov.se/content/1/c6/03/21/19/224a4b3c.pdf. (дата звернення: 11.02.2025)

11. Military Doctrine of the Republic of Bulgaria, Approved by the National Assembly in 1999, amended in 2002. URL: www.mod.bg/en/doc_konc.html#. (дата звернення: 11.02.2025)

12. Delivering Security in a Changing World, Defence White Paper, volume I (London: Presented to Parliament by the Secretary of State for Defence, December 2004). URL: www.mod.uk/NR/rdonlyres/147C7A19-8554-4DAE-9F88-6FBAD2D973F9/0/cm6269_future_capabilities.pdf. (дата звернення: 11.02.2025)

13. 2003-2008 Military Programme, Bill of Law, France, (2002), 4-5. URL: www.info-franceusa.org/atoz/mindefa.pdf. (дата звернення: 08.02.2025)

14. Todor Tagarev and Valeri Ratchev, Bulgarian Defence Policy and Force Development 2018 (Sofia: Military Publishing House, 2008). 23 The Defence Planning Process [of NATO]. URL: www.nato.int/issues/dpp/index.html. (дата звернення: 06.04.2025)

15. Michèle A. Flournoy, CSIS, “Defense Integration in Europe: Enhancing Europe’s Defense Capabilities for New Missions” (доповідь на семінарі програми Clingendael Security and Conflict Programme “Enhancing European Military Capabilities within the EU and NATO,” The Hague, December 14-15, 2005), notes to slide #17. URL: www.clingendael.nl/cscp/events/20051214/Flournoy.ppt. (дата звернення: 11.02.2025)

16. “NATO Sets New Level of Ambition for Operations,” NATO Update (8 June 2008). URL: www.nato.int/docu/update/2006/06-june/e0608b.htm. (дата звернення: 11.02.2025)

звернення: 11.02.2025)

17. Headline Goal 2010, approved by General Aff airs and External Relations Council on 17 May 2004, endorsed by the European Council of 17 and 18 June 2004. URL: <http://ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/2010%20Headline%20Goal.pdf>, emphasis added. (дата звернення: 14.03.2025)

18. The National Defense Strategy of the United States of America (Washington, D.C.: Department of Defense, March 2005), iv, details on pp. 6-7. URL: www.globalsecurity.org/military/library/policy/dod/nds-usa_mar2005.htm. (дата звернення: 11.02.2025)

19. The National Security Strategy of the United States of America (Washington, D.C.: The White House, September 2002), 1. URL: <http://merln.ndu.edu/whitepapers/USnss2002.pdf>. (дата звернення: 05.02.2025)

20. South East Europe Common Assessment Paper on Regional Security Challenges and Opportunities – SEECAP (Budapest, May 2001), para 16 g. URL: <http://www.forost.ungarisches-institut.de/pdf/20010530-1.pdf>. (дата звернення: 11.03.2025)

21. Edward A. Smith, Complexity, Networking, and Eff ects-Based Approaches to Operations (Washington, D.C.: Center for Advanced Concepts and Technology, 2006). URL: www.dodccrp.org/files/Smith_Complexity.pdf, and the references therein. (дата звернення: 11.02.2025)

22. “The Defence Planning Process: What Does It Mean in Practice?” (updated 15 June 2007). URL: www.nato.int/issues/dpp/practice.html. (дата звернення: 11.02.2025)

23. Jeffrey Simon, “The New NATO Members: Will They Contribute?” Strategic Forum 160 (Washington, D.C.: National Defense University, April 1999). URL: <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA394521>. (дата звернення: 11.02.2025)

24. NATO Glossary of Terms and Defi nitions, NATO Standarization Agreement AAP-6 (approved up to April 2008). URL: www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap-6-2008.pdf. (дата звернення: 01.02.2025)

25. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms,

Joint Publication 1-02 (Washington, D.C.: Department of Defense, 12 April 2001, as amended through 30 May 2008). URL: www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp1_02.pdf. (дата звернення: 12.04.2025)

26. Оборонне планування в Україні. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96 (дата звернення: 17.03.2025)

27. Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. Наука і оборона. 2019. № 2. С. 3-8.

28. Наливайко А., Поляєв А. Підходи щодо розроблення функціональної моделі оборонного менеджменту. Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”. 2021. № 11 (3). С. 20-29.

29. Крикун П.М., Павленко В.І., Полякова О.В., Кравчук В.В. Розвиток оборонного планування як складової національної системи планування у сфері безпеки і оборони за умов наближення до процедур та стандартів НАТО. 45 Збірник наукових праць центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. 2017. № 2(60). С. 44–48. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2017-2-60/44-48> (дата звернення: 11.02.2025)

30. Маркуц Ю. Видатки під час війни: що вдалось і не вдалось профінансувати у 2022-му. VoxUkraine : веб-сайт. URL: <https://voxukraine.org/vydatky-pid-chas-vijny-shho-vdalos-i-ne-vdalosprofinansuvaty-u-2022-mu> (дата звернення: 11.02.2025).

31. Гаврилук Н. А., Денежкін М. М., Середюк С. А. Методичне та нормативно-правове забезпечення середньострокового оборонного планування розвитку Збройних Сил України на основі спроможностей / Зб. Наук. Праць. ЦНДІ ЗС України. – К., 2020. - № 1 (92). – С. 41-51.

ДОДАТКИ