

**Сергій Петрович ЛЕОНТОВИЧ**

к.е.н., начальник науково-дослідного відділу, Центр воєнно-стратегічних досліджень, Національний університет оборони України ім. Івана Черняховського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-1869>

e-mail: [gymr2020@i.ua](mailto:gymr2020@i.ua)

**Вікторія Вікторівна СОТНИК**

старший науковий співробітник, Центр воєнно-стратегічних досліджень, Національний університет оборони України ім. Івана Черняховського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>

e-mail: [vikasotnyk@ukr.net](mailto:vikasotnyk@ukr.net)

**ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ РЕСУРСАМИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ**

Статтю присвячено аналізу нормативно-правової бази регулювання системи управління оборонними ресурсами. У статті висвітлені проблеми законодавчого упорядкування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України в умовах ресурсних обмежень та повномасштабної військової агресії російської федерації. Обґрунтовано необхідність налагодження системи отримання озброєння, військової техніки, військових матеріалів за міжнародною допомогою країн партнерів по Ленд-лізу, проведення автоматизації процесів планування та забезпечення на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях, наблизення системи ресурсного забезпечення за принципами і стандартами країн-членів НАТО.

**Ключові слова:** нормативно-правове регулювання, сектор безпеки і оборони, управління оборонними ресурсами

**ВСТУП**

В умовах військової агресії, ресурсного обмеження, фактичного переходу на озброєння, військову техніку та стандарти країн членів НАТО, все більш актуальнішим становиться питання централізації наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України. Розв'язання росією повномасштабної військової агресії поставило перед Урядом, керівництвом Міністерства оборони, Генерального штабу Збройних Сил України завдання стосовно ефективного ресурсного забезпечення бойових дій, в умовах ресурсних обмежень та вогневого впливу противника, налагодження системи отримання озброєння, військової техніки, військових матеріалів за міжнародною допомогою країн партнерів з Ленд-лізу, проведення автоматизації процесів планування та забезпечення на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях, наблизення системи ресурсного забезпечення за принципами і стандартами країн-членів НАТО.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Дослідженням питання управління оборонними ресурсами займалася плеяда вчених, серед яких варто виділити таких, як В. Бегму, М. Денежкіна, І. Москаленка, О. Романенка, О. Семененка, С. Середюка, І. Чернишову та ін. Проте нові виклики не враховано у побудові наявного механізму управління оборонними ресурсами, що обумовлює актуальність цього дослідження.

**МЕТА** статті полягає у виокремленні та дослідженні актуальних проблем функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною основою статті є нормативно-правові акти, монографії та матеріали періодичних видань. У дослідженні використано методи структурного

аналізу, синтезу та узагальнення.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

З наблизенням кінця першого року активних бойових дій та дев'ятого року озброєного протистояння російській окупації питання ведення бойових дій поступово переходить у фазу змагань економік. Комісією з питань координації євроатлантичної інтеграції України серед запропонованих до розгляду одинадцяти Стратегічних пріоритетів розвитку спроможностей у секторі безпеки і оборони в рамках євроатлантичної інтеграції на 2023 р. більше половини стосується питань управління ресурсним забезпеченням сектору безпеки і оборони [1]. Водночас серед проблем функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України можливо визначити такі:

1. На сьогодні у Законах України, постановах Кабінету Міністрів України відсутні завдання складовим силам оборони та силам безпеки, зокрема з управління оборонними ресурсами. Так, у розд. IV Закону "Про національну безпеку України" у визначеннях сектору безпеки і оборони відсутнє чітке визначення керівних органів та завдань складовим силам оборони та безпеки [2].

2. Відсутній нормативно-правовий акт у Міністерстві оборони України стосовно деталізації порядку передачі управління оборонними ресурсами, визначеного Постановою Кабінету Міністрів України № 772. Водночас у Доктрині «Об'єднана логістика» викладено систему поглядів на роль, місце і завдання об'єднаної логістики сил оборони. Вказується озброєння та військова техніка, матеріально-технічні засоби, інфраструктура, 22 виду забезпечення [3]. Проте під час проведення Операції об'єднаних сил Кабінетом Міністрів України у постанові № 772 від 26.09.2018 року визначено загальний порядок забезпечення сил залучених складових сил безпеки та оборони, але деталізацію механізму ресурсного забезпечення залучених

частин і підрозділів військових формувань не здійснено.

3. Стосовно функціональних груп спроможностей варто відзначити, що на сьогодні у зв'язку із зміною структури Міністерства оборони України потребує уточнення список відповідальних за спроможності з управління оборонними ресурсами, узгодження та врахування наявних видів постачання та їх класи.

4. Політика у сфері управління військовими кадрами ведеться одночасно кількома підрозділами Міністерства оборони України. Наявна структура персоналу, нецентралізована, розпорошена. Відповідальність за кінцевий результат загалом невизначена і це перешкоджає виробленню цілісного підходу. Підтвердженням цього є підсумковий звіт Огляду системи оборонного менеджменту, в якому зазначені такі рекомендації та недоліки:

- процес планування залишається здебільшого відірваним від процесу формування бюджету;

- управління людським ресурсом залишається у “ручному режимі”, існує розпорошеність кадрових органів, відсутнє реальне управління кар'єрою військовослужбовців, немає законодавчо визначеного обов'язкового навчання протягом служби (підвищення рівня кваліфікації, набуття знань та навичок), постійно діючих курсів з набуття військовослужбовцями специфічних (додаткових) навичок (наприклад, керування дроном, тактична медицина, снайперська справа тощо), відсутні бази даних та процедури, що передбачають укомплектування структур професійними кадрами;

- вплив кадрової політики не оцінюється з урахуванням потенційних майбутніх загроз, майбутніх структур, майбутніх технологій розвитку ОВТ та можливостей збройних сил;

- не налагоджено безперервність процесу довгострокового планування для забезпечення ефективного управління особовим складом;

- система управління особовим складом не визначає, не відбирає та не розвиває осіб на основі продемонстрованого потенціалу для роботи на вищих рівнях відповідальності або для реалізації більш високих рівнів технічних навичок [4].

5. У розробленні нормативних документів з управління оборонними ресурсами та бюджетними програмами не враховується принцип НАТО (DOTMLPFI) – “Доктрина, Організація, Навчання, Матеріали, Лідерство та Освіта, Персонал, Інфраструктура та Сумісність” для концептуалізації спроможностей. Це потребує створення єдиного документа з деталізацією процесів оборонного та бюджетного планування у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі з визначенням відповідальних за напрями.

6. В інформаційному просторі відсутній повний деталізований перелік недоліків, прорахунків з кадрового, фінансового, ресурсного та інформаційного забезпечення, які не надали змогу виконати стратегічні цілі (підцілі) Стратегічного оборонного бюлетеня України. Вказане не дає змоги здійснювати у повному обсязі планування розвитку спроможностей, вчасно вносити зміни, зокрема з питань управління оборонними ресурсами. Визначено лише загальні недоліки стану виконання завдань:

- незавершеність формування механізму об'єднаного управління силами оборони та військового уп-

равління у Збройних Силах України;

- низький рівень запасів матеріально-технічних засобів та невідповідність військової інфраструктури потребам сил оборони;

- незавершеність створення більш ефективної об'єднаної логістики, яка здатна підтримувати використання всіх складових сил оборони, відсутність механізму управління логістичним забезпеченням;

- потреба у підвищенні професійного рівня особового складу сил оборони;

- недостатній рівень мотивації для проходження військової служби та небажання особового складу продовжувати військову службу, а також можлива потреба у створенні військового резерву [5].

7. Відсутність інформаційної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони та єдиного програмного продукту не дає змоги, особливо під час ведення широкомасштабних бойових дій, здійснювати загальне управління оборонними ресурсами. На сьогодні, незважаючи на багаторічні спроби та значне фінансування, питання автоматизації процесів програмування та управління оборонними ресурсами вирішено лише частково, а питання управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони для сумісних дій взагалі не приділено достатньої уваги.

8. Відсутність визначення потреби в ресурсах на довгострокову перспективу та її узгодження з можливостями інвесторів та виробників оборонної продукції для планування заходів розвитку.

9. Відсутнє визначене законом завдання з надання Мінфіном спільно з іншими профільними міністерствами інформації стосовно прогнозних граничних показників витраток бюджету, росту ВВП, інфляції на визначений довгостроковим плануванням термін.

10. Відсутня деталізація з ресурсного забезпечення, застосування частин забезпечення в командуваннях видів Збройних Сил України та Командувань сил логістики, Сил підтримки, військ зв'язку та кібербезпеки, медичних сил. Крім цього, у Переліку невиконаних завдань з розроблення законодавчих, інших нормативно-правових актів та проєктів у Міністерстві оборони України на 2022 р. залишились невиконані проєкти у цьому напрямі.

11. Питання розподілу матеріальних ресурсів за класами постачання не знаходить відповідного розподілу фінансового ресурсу (відповідальних за бюджетні підпрограми), що потребує внесення змін у відповідні нормативні акти. Управління виконанням програм і планів розвитку спроможностей не спирається на моніторинг отриманих поточних результатів, які потребують зміни пріоритетів виконання запланованих заходів та розподілу ресурсів на їх виконання, що так само вимагає наявності відповідальних осіб (менеджерів) відповідних програм, проєктів і планів.

## ВИСНОВКИ

Отже, вітчизняне законодавство поки що недостатньо повно та ефективно забезпечує функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України. Це потребує чіткого розподілу повноважень між органами управління за кожним окремим напрямом управління оборонними ресурсами, узгодження пріоритетів, шля-

хів та заходів забезпечення оборонними ресурсами та імплементації у вітчизняну систему. врахування досвіду передових країн НАТО для його

### Список використаних джерел

1. Лист Кабінету Міністрів України "Членам Комісії з питань координації євроатлантичної інтеграції України" № 243/у від 16.01.2023.
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
3. Порядок забезпечення Збройних Сил, інших утворених відповідно до законів військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення, Міністерства внутрішніх справ, Національної поліції, розвідувальних органів, органів прокуратури, Державної служби з надзвичайних ситуацій, працівників закладів охорони здоров'я необхідними засобами та ресурсами під час їх залучення до здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.09.2018 № 772. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-2018-п#Text>
4. Підсумковий звіт Огляду системи оборонного менеджменту від 15.09.2021 Міністерства оборони України за програмою PROTECT.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України": Указ Президента України № 473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>

### References

1. Letter of the Cabinet of Ministers of Ukraine "To the Members of the Commission on Coordination of the Euro-Atlantic Integration of Ukraine" № 243/u from 16.01.2023 (in Ukrainian).
2. On the national security of Ukraine: Law of Ukraine dated 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (in Ukrainian).
3. The procedure for providing the Armed Forces, other military formations formed in accordance with the laws, special law enforcement agencies, the Ministry of Internal Affairs, the National Police, intelligence agencies, prosecutor's offices, the State Emergency Service, employees of health care institutions with the necessary means and resources under the time of their involvement in the implementation of measures to ensure national security and defense, repel and deter armed aggression of the Russian Federation in the Donetsk and Luhansk regions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 26, 2018. № 772. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-2018-п#Text> (in Ukrainian).
4. Final report of the review of the defense management system dated September 15, 2021 of the Ministry of Defense of Ukraine under the PROTECT program (in Ukrainian).
5. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 "On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine": Decree of the President of Ukraine № 473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121> (in Ukrainian).

### **Serhii LEONTOVYCH**

PhD in Economics, head of the research department, The center for military-strategic research of the National defense university of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-1869>  
e-mail: [gymr2020@i.ua](mailto:gymr2020@i.ua)

### **Viktorii SOTNYK**

Senior Researcher, The center for military-strategic research of the National defense university of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>  
e-mail: [vikasotnyk@ukr.net](mailto:vikasotnyk@ukr.net)

## **THE PROBLEMS OF FUNCTIONING OF THE EXISTENT MANAGEMENT SYSTEM OF DEFENSE RESOURCES OF THE SECURITY AND DEFENSE OF UKRAINE SECTOR**

*In the conditions of military aggression, resource limitation, actual transition to weapons, military equipment and standards of NATO member countries, the issue of centralization of the existing defense resource management system of the security and defense sector of Ukraine is becoming more and more urgent. A constellation of scientists was engaged in researching the issue of defense resource management, but new challenges are not taken into account in the construction of the existing defense resource management mechanism, which determines the relevance of this study. The paper is devoted to the analysis of the legal framework for the regulation of the defense resource management system. The paper highlights the problems of legislative regulation of the existing defense resource management system of the security and defense sector of Ukraine in the context of resource limitations and full-scale military aggression of the Russian Federation. The purpose of the paper is to identify and study the actual problems of the functioning of the existing defense resource management system of the security and defense sector of Ukraine. Identified inconsistencies and problems in the regulatory support of the defense resource management system. There is a well-founded need to establish a system of obtaining weapons, military equipment, and military materials with the international assistance of Lend-Lease partner countries, automating planning and provisioning processes at the tactical, operational, and strategic levels, bringing the resource provision system closer to the principles and standards of NATO member states. The domestic legislation does not sufficiently fully and effectively ensure the functioning of the existing defense resources management system of the security and defense sector of Ukraine. This requires a clear distribution of powers between the management bodies for each separate area of defense resource management, coordination of priorities, ways and measures for providing defense resources and taking into account the experience of advanced NATO countries for its implementation in the domestic system.*

**Keywords:** regulatory and legal regulation, security and defense sector, defense resources management