

УДК 355.02:338.1(477)
JEL Classification: D81; E65; H12; H19; H56; L29
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-76-82>

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИЛ ОБОРОНИ

© 2025 СОТНИК В. В., КОСАРЕЦЬКИЙ Є. І., МОГИЛЕВСЬКА В. О., КУЦАК С. В., ФІЛІППОВ А. В.

УДК 355.02:338.1(477)
JEL Classification: D81; E65; H12; H19; H56; L29

Сотник В. В., Косарецький Є. І., Могилевська В. О., Куцак С. В., Філіппов А. В. Аналіз системи показників ресурсного забезпечення сил оборони

В умовах війни та недостатності різних видів ресурсів в оборонній сфері постає важлива проблема в проведенні оцінки наявних спроможностей сил оборони, аналізу спроможностей ЗСУ, які потрібно розвивати або утилізувати, рівня можливих втрат (збитку) спроможностей ЗСУ та визначення сценарію їх застосування. Крім цього, необхідно акцентувати увагу на ефективності управління трудовими ресурсами, системі управління сценаріями, які складаються на основі оптимальних спроможностей ЗСУ, а також на механізмі управління ризиками, які виникають у військовій сфері та особливостях управління інноваційною сферою. Це все призводить до того, що потрібно узагальнити та виокремити основні показники функціонування ресурсного забезпечення сил оборони. Тому дослідження цієї теми є важливим і актуальним у сучасних реаліях. У статті акцентовано увагу на понятті ресурсного забезпечення, особливостях оцінки системи оптимального ресурсного забезпечення сил оборони, взаємозв'язку компонентів, критеріїв та показників функціонування ресурсного забезпечення сил оборони. Для збільшення ефективності функціонування ресурсного забезпечення сил оборони пропонується на державному рівні здійснити заходи, які визначені антикорупційною програмою в цій сфері, а саме: вирішити проблеми непрозорого та неефективного як використання, так і розпорядження земель, які належать оборонному сектору та іншим об'єктам нерухомості, що входять в оборонно-промисловий комплекс; здійснити ефективний контроль за споживанням пального, яке закуповується для потреб Збройних Сил; запровадити прозору систему закупівель робіт, товарів та послуг і впровадити ефективну модель контролю продукції, яка має оборонне призначення під час виробництва.

Ключові слова: показники, ресурсне забезпечення, сили оборони.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Сотник Вікторія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: vikasotnyk@ukr.net

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

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNS-4033-2023>

Косарецький Євгеній Ігорович – доктор філософії, заступник начальника, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: geka090582@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9601-8544>

Могилевська Вікторія Олександрівна – провідний науковий співробітник, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: vikimogylevska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3939-7717>

Куцак Сергій Вікторович – старший науковий співробітник, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: kuzak@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5238-8957>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-3774-2018>

Філіппов Артем Валерійович – старший науковий співробітник, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: avphil@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9035-144X>

UDC 355.02:338.1(477)
JEL Classification: D81; E65; H12; H19; H56; L29

Sotnyk V. V., Kosaretskyi Ye. I., Mogylevska V. O., Kutsak S. V., Filippov A. V. An Analysis of the System of Indicators of Resource Provision of the Defense Forces

In the conditions of war and the lack of various types of resources in the defense sphere, an important problem arises in assessing the existing capabilities of the defense forces, analyzing the capabilities of the Armed Forces of Ukraine that need to be developed or disposed of, the level of possible losses (damage) of the capabilities of the Armed Forces of Ukraine and determining the scenario for their use. In addition, it is necessary to focus on the effectiveness of labor management, the management system of scenarios based on the optimal capabilities of the Armed Forces of Ukraine, as well as the mechanism for managing the risks that arise in the military sphere and the peculiarities of the management of the innovation sphere. All this leads to the necessity to generalize to

generalize and allocate the main indicators of the functioning of the resource support of the defense forces. Therefore, the study of this topic is important and relevant in modern realities. The article focuses on the concept of resource provision, the peculiarities of assessing in the system of optimal resource provision of the defense forces, the relationship of components, criteria and indicators of the functioning of the resource provision of the defense forces. To increase the efficiency of the resource support of the defense forces, it is proposed to take measures at the State level that are determined by the anti-corruption program in this area, namely: to solve the problems of non-transparent and inefficient use and disposal of land belonging to the defense sector and other real estate objects included in the military-industrial complex, to carry out effective control over the consumption of fuel purchased for the needs of the Armed Forces, to introduce a transparent system of procurement of works, goods and services and to implement an effective model of control of products that have a defense purpose during their production.

Keywords: indicators, resource support, defense forces.

Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Sotnyk Victoriia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management named after Professor I. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: vikasotnyk@ukr.net

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

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNS-4033-2023>

Kosaretskyi Yevhenii I. – PhD, Deputy Head of the Department, Center for Military and Strategic Research of the National Defence University of Ukraine (14 Bldg, 2/32 Aviakonstruktora Antonova Str., Kyiv, 03186, Ukraine)

E-mail: geka090582@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9601-8544>

Mogylevska Viktoriia O. – Leading Researcher, Center for Military and Strategic Research of the National Defence University of Ukraine (14 Bldg, 2/32 Aviakonstruktora Antonova Str., Kyiv, 03186, Ukraine)

E-mail: vikimogylevska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3939-7717>

Kutsak Serhii V. – Senior Research Fellow, Center for Military and Strategic Research of the National Defence University of Ukraine (14 Bldg, 2/32 Aviakonstruktora Antonova Str., Kyiv, 03186, Ukraine)

E-mail: kuzak@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5238-8957>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-3774-2018>

Filippov Artem V. – Senior Research Fellow, Center for Military and Strategic Research of the National Defence University of Ukraine (14 Bldg, 2/32 Aviakonstruktora Antonova Str., Kyiv, 03186, Ukraine)

E-mail: avphill@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9035-144X>

У сучасних умовах, які склалися в Україні, зокрема продовження воєнних дій по всій території країни, скорочення міжнародної допомоги та несвоєчасне її надання, політичними змінами та економічними проблемами постає гостре питання ефективного використання ресурсів, які є в наявності в силах оборони, а також виробництва нових видів озброєння і техніки та вдосконалення існуючих. Для того, щоб проаналізувати ресурсне забезпечення сил оборони, потрібно розглянути систему індикаторів та критеріїв, які використовуються для його оцінки. Від рівня достовірності та якості проведеного аналізу будуть залежати правильність формування потреби не лише в конкретних видах техніки та озброєння, а й в сумі необхідних фінансових ресурсів.

Дослідження питань забезпечення національної безпеки, складовою частиною якої є забезпечення необхідними ресурсами сил оборони, розглядалися багатьма дослідниками з різних сторін, зокрема:

- ✦ організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України розкривалися в дослідженні Г. Ситника [1];

- ✦ системний підхід до оборонного менеджменту для вдосконалення оборонної реформи та наближення до стандартів НАТО, розкривався в монографії А. Павліковського, В. Фролова, Ф. Саганюка та ін. [2];
- ✦ показники та критерії оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами сектора безпеки та оборони України були висвітлені в статті О. Семененко, Л. Скуріневської [3];
- ✦ теоретичні та практичні основи забезпечення національної стійкості в умовах мінливості й невизначеності безпекового середовища були розглянуті в монографії О. Резнікової [4].

Проте питання, яке стосується обґрунтування індикаторів та критеріїв ресурсного забезпечення сил оборони, висвітлені недостатньо.

Спочатку акцентуємо увагу на визначенні поняття «ресурсне забезпечення». Так, комплексне визначення цієї дефініції наводиться в Рекомендаціях з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, в яких зазначено, що «ресурсне

забезпечення – забезпеченість необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами» [5]. У рішенні Ради національної безпеки та оборони України «Про ресурсне забезпечення сектору безпеки і оборони України у 2015 році» [6] використовується також це визначення, однак в аспекті виділення фінансових ресурсів, які направляються на те, щоб забезпечити обороноздатність країни. У Стратегії воєнної безпеки виокремлено цілий розділ, який називається «Ресурсне забезпечення потреб оборони України» [7], де закріплено, що до нього відносяться фінансові, інформаційні, матеріальні ресурси та людський капітал, які використовуються для задоволення потреб всеохопної оборони України. Проте в наведених нормативно-правових актах не акцентується увага на індикаторах і критеріях функціонування ресурсного забезпечення сил оборони. Тому перейдемо до розгляду досліджень вчених з цього питання.

Оцінка системи оптимального ресурсного забезпечення сил оборони являє собою складний процес формування та виокремлення напрямків ефективного використання ресурсів, які спрямовані на оборону країни. Більше того, така оцінка спрямовується на визначення спроможності системи забезпечення національної безпеки адекватно та вчасно реагувати на зовнішні загрози. Процес оцінки оптимального ресурсного забезпечення передбачає пошук балансу між економічними можливостями та рівнем забезпечення воєнної безпеки держави. Проте, проводячи оцінку необхідності фінансових ресурсів на те, щоб забезпечити оптимальне ресурсне забезпечення, погляди військових учених досить відрізняються від поглядів вчених-економістів, оскільки в економічному плані все зводиться до розрахунку економічного ефекту, а у військовому – до оборонної політики держави. Основною причиною розбіжностей є складність вирішення завдань оптимального співвідношення інтересів держави з можливостями збройних сил, а також забезпечення якісно-кількісного співвідношення ресурсного забезпечення. На *рис. 1* відобразимо фактори, які впливають на якісно-кількісне співвідношення ресурсного забезпечення сил оборони.

При розробці критеріїв функціонування ресурсного забезпечення сил оборони варто взяти до уваги дослідження Г. Ситника, зокрема його підходи до оцінки складових частин воєнного та економічного аналізу потенціалу при оцінці воєнної могутності держави. Автор детально описав методологічні засади розробки Стратегії воєнної безпеки

на основі системного аналізу політико-правових та організаційно-управлінських засад її забезпечення. Він зазначає, що Стратегія воєнної безпеки повинна мати всеохопний характер, базуватися в залежності від ситуацій у трьох напрямках: стримуванні, стійкості та взаємодії [1].

На основі цього можемо провести паралель із ресурсним забезпеченням сил оборони та виділити такі показники, які відобразимо на *рис. 2*.

Загальні показники ефективності ресурсного забезпечення сил оборони дають оцінку економічності під час здійснення витрат фінансових ресурсів з державного бюджету, показують загальну ефективність надання послуг у сфері оборони, співвідношення між отриманим результатом і витраченими фінансовими ресурсами. Схематично цей процес відобразимо на *рис. 3*.

Усі показники ефективності розраховуються співвідношенням понесених витрат ресурсів на одиницю продукту, або результату до витраченого обсягу ресурсів. При розрахунку показників ефективності ресурсного забезпечення потрібно врахувати Наказ Міністерства фінансів України «Про результативні показники бюджетної програми» від 10.12.2010 р. № 1536 [8].

Балансування потреб оборонного сектора та видатків з державного бюджету на оборонні потреби дозволяє досягати Збройними Силами України та іншими складовими сил оборони окреслених загальною стратегією цілей і завдань шляхом забезпечення належного фінансування утримання та розвитку їх спроможностей. Оскільки розрахунок основних показників ресурсного забезпечення сил оборони в умовах війни недоцільний, зважаючи на закритість даних і небезпечність оприлюднення результатів, відобразимо спочатку структуру, а потім динаміку витрат з державного бюджету на оборону країни. Так, за даними Міністерства фінансів України загальна сума видатків, яка була спрямована на національну безпеку та оборону, складає 2304,5 млрд грн (*рис. 4*).

У *табл. 1* відобразимо динаміку та структуру видатків з Державного бюджету України за 2022–2024 рр.

Зуважимо, що військове вторгнення російської федерації на територію України та розгортання бойових дій по всій території країни обумовило збільшення видатків, які спрямовуються на забезпечення основних потреб сил оборони, що безпосередньо пов'язані із відсіччю збройної агресії російської федерації.

Так, у 2024 р. на національну безпеку та оборону України було спрямовано 2304,5 млрд грн, що на 85,4% більше, ніж було направлено у 2022 р. Як ба-

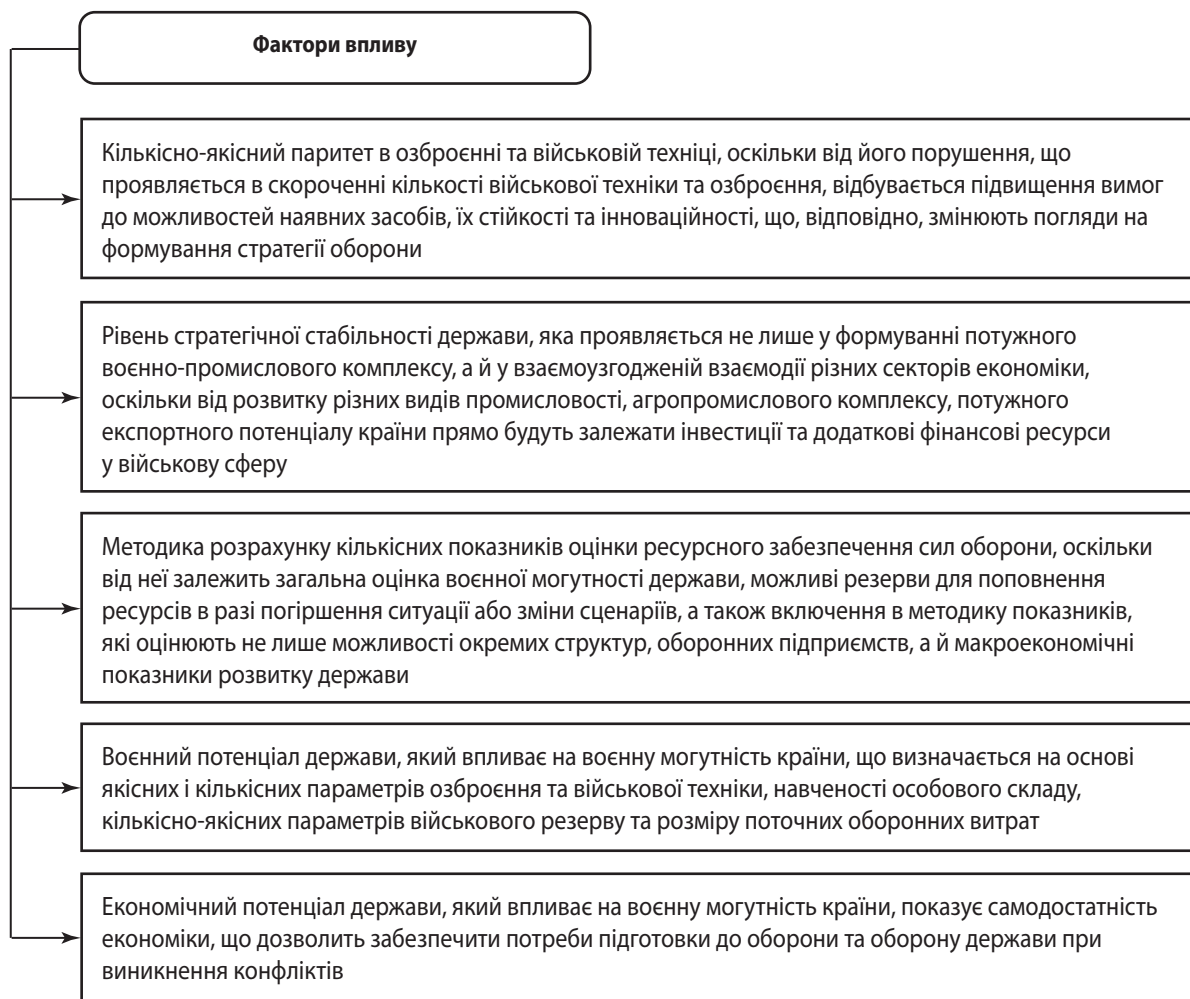


Рис. 1. Основні фактори, які впливають на якісно-кількісне співвідношення ресурсного забезпечення сил оборони

Джерело: сформовано на основі [2].

чимо, фінансування оборони за 2022–2024 рр. значно зросло, однак і збільшилися корупційні ризики при використанні коштів, що негативно впливає на ресурсне забезпечення. Тому для того, щоб вдосконалити систему оцінки, запроваджують програму Procurement Review, за якою натовські експерти протягом 9–10 місяців будуть проводити аналіз ресурсного забезпечення, а також оцінку процесу закупівель озброєння та військової техніки. Після проведення такого дослідження буде запропоновано модернізований механізм закупівель. Крім цього, затверджена постановою Кабінету Міністрів України «Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки» [10], яка передбачає низку заходів у сфері регулювання процесу функціонування ресурсного забезпечення сил оборони.

Тому для оцінки системи ресурсного забезпечення сил оборони важливим питанням є не лише процес виділення ресурсів, а і вчасність прийняття рішень оборонної політики.

При цьому важливим аспектом є «орієнтація на результат», тобто те, як використання оборонних ресурсів дає «продукт», який в оборонній сфері виступає її спроможністю. У цьому процесі варто дотримуватися таких критеріїв: прозорість, підзвітність і гнучкість. Це можна досягти шляхом затвердження оборонних програм, які безпосередньо пов'язані з бюджетами. Саме завдяки програмам можна відслідкувати взаємозв'язок між поточним станом справ в обороні, можливостями структурних підрозділів та планами розвитку спроможностей. Важлива роль програм також проявляється в тому, що вони є сполучною ланкою між політикою та бюджетами, короткостроковими планами та довгостроковими баченнями, які є зрозумілими як для керівництва, так і для виконавців. Показники оборонних програм дозволяють вдосконалити систему контролю та аудиту з боку як законодавчої гілки влади, так і спеціалізованих структур. Для прикладу, НАТО у своїй практиці використовує шестирічні часові рамки під час планування та



Рис. 2. Основні показники функціонування ресурсного забезпечення сил оборони

Джерело: сформовано на основі [2].

огляду своїх спроможностей. Переважна частина членів НАТО та кандидатів на вступ до Альянсу також застосовують шестирічні програми. Тому Україні варто використовувати в системі планування ресурсного забезпечення сил оборони програмний метод, який орієнтується на затвердження довгострокових програм, мінімум на 6 років. Програми повинні мати чіткий взаємозв'язок між результатом і витратами. Вони мають забезпечувати збалансований розподіл відповідальності між усіма менеджерами програми. Крім цього, ці програми повинні бути керованими, оскільки структура та процедура затвердження програм має всі можливості для об'єктивної оцінки та додержання в майбутньому пріоритетів у аспекті виділення ресурсів.

ВИСНОВКИ

Отже, для того, щоб система ресурсного забезпечення сил оборони функціонувала ефективно, варто використовувати системні підходи до її оцінки та аналітичні інструменти для того, щоб обґрунтовувати та затверджувати управлінські рішення відносно використання фінансових ресурсів на закупівлю новітньої техніки та модерні-

зацію існуючої, будівництво автоматизованих систем управління у сфері оборони та нових об'єктів інфраструктури. Додаткове фінансування сил оборони для подальшого розвитку спроможності Збройних Сил України можна отримати за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій та інфраструктурних рішень, позбавлення від застарілих і надлишкових спроможностей, ефективного та прозорого використання енергетичних і матеріальних ресурсів з мінімізацією корупційних ризиків. Крім цього, потрібно перейняти досвід НАТО в частині формування програм на довгострокову перспективу, мінімум на 6 років, що дозволить ефективно планувати ресурси, які необхідні оборонній сфері. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ситник Г. П. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд», 2023. 112 с.
2. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін.; за заг. ред. д-ра військ. наук А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2020. 274 с.

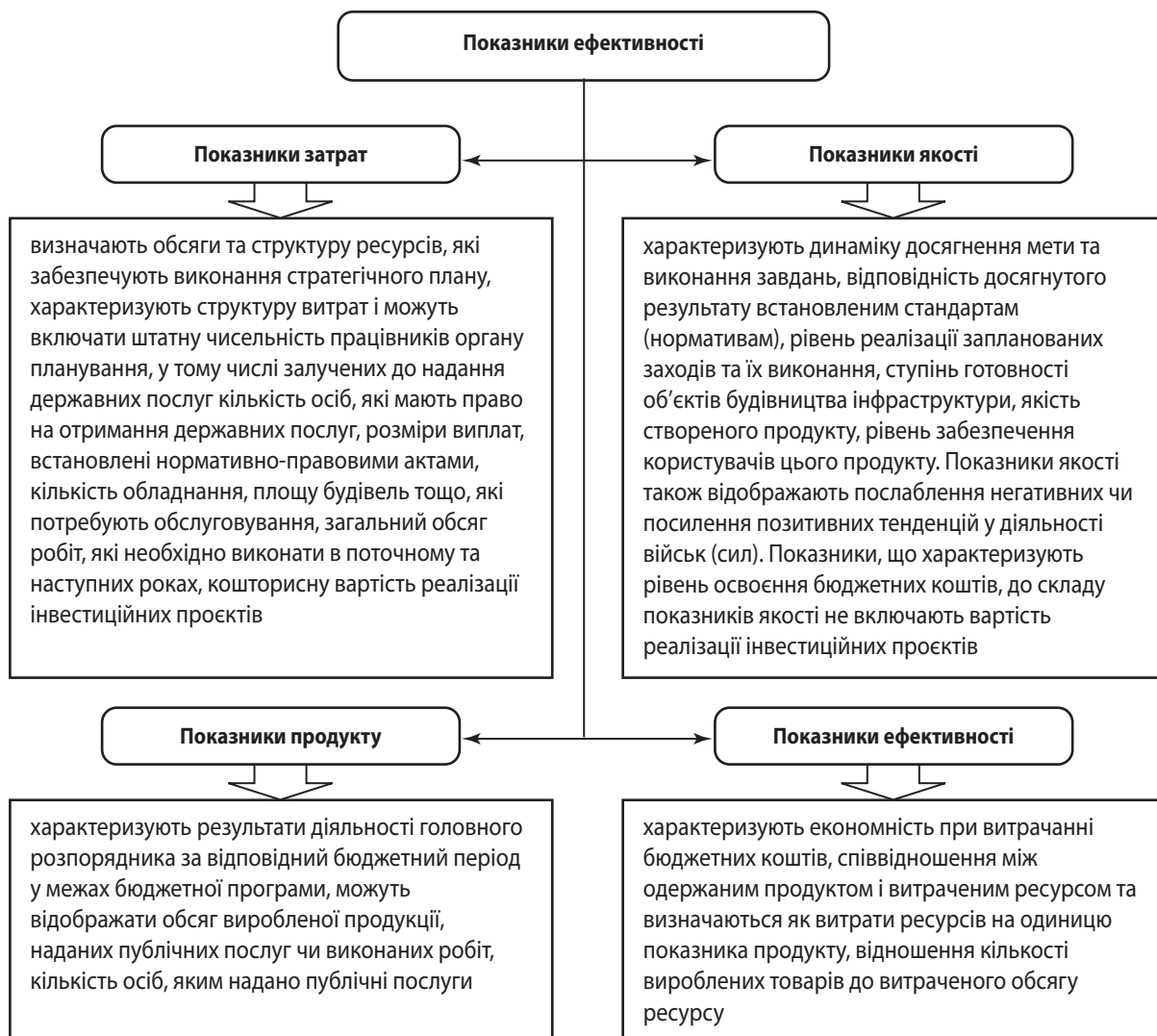


Рис. 3. Показники ефективності функціонування ресурсного забезпечення сил оборони

Джерело: сформовано на основі [2].



Рис. 4. Структура витрат з Державного бюджету України на 2024 р.

Джерело: сформовано на основі [9].

- Семененко О., Скуріневська Л. Показники та критерії оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України (структура, зміст). *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2023. Vol. 13. No. 2. P. 112–128. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>
- Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
- Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України від 12.06.2017 р. URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf
- Рішення Ради національної безпеки та оборони України «Про ресурсне забезпечення сектору безпеки і оборони України у 2015 році» від 20.12.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0016525-14#n2>

Структура та динаміка видатків з державного бюджету України за 2022–2024 рр., млрд грн

Статті видатків	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р., %
Загальнодержавні функції	201,9	296,1	374,3	185,4
Оборона	1143,2	2097,6	2304,5	201,58
Громадський порядок, безпека та судова влада	443,3	574,6	574,6	129,62
Економічна діяльність	95,4	134,3	163,1	170,96
Охорона навколишнього природного середовища	4,7	5,2	9,5	202,13
Житлово-комунальне господарство	0,5	8,4	7,5	150,0
Охорона здоров'я	184,3	179,3	201,5	109,33
Духовний та фізичний розвиток	11,1	11,8	16,2	145,95
Освіта	58,5	60,5	64,7	110,60
Соціальний захист та соціальне забезпечення	426,0	469,3	464,7	109,08
Міжбюджетні трансферти	136,8	177,4	187,9	137,35
Усього видатків	2705,4	4014,4	4486,7	165,84

Джерело: сформовано на основі [9].

- Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»» № 121/2021 від 25.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>
- Наказ Міністерства фінансів України «Про результативні показники бюджетної програми» від 10.12.2010 р. № 1536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10#Text>
- Доходи держбюджету України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/>
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки» від 04.03.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text>

REFERENCES

- Dokhody derzhbiudzhetu Ukrainy. (n.d.). Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/>
- Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy «Pro rezultatyvni pokaznyky biudzhethnoi prohramy» vid 10.12.2010 r. № 1536. (2010). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10#Text>
- Oboronna reforma: systemnyi pidkhdid do oboronnoho menedzhmentu: monohrafiia / A. Pavlikovskiy, V. Frolov, F. Sahan'uk ta in.; za zah. red. A. Syrotenka. (2020). Kyiv: NUOU.
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na

- 2023–2025 roky» vid 04.03.2023 r. № 220. (2023). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text>
- Rekomendatsii z oboronnoho planuvannia na osnovi spromozhnosti v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Syl Ukrainy vid 12.06.2017 r. (2017). Retrieved from https://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf
- Resheniia Rady natsionalnoi bezpeky ta oborony Ukrainy «Pro resursne zabezpechennia sektoru bezpeky i oborony Ukrainy u 2015 rotsi» vid 20.12.2014 r. (2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0016525-14#n2>
- Reznikova, O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha: monohrafiia. Kyiv: NISD.
- Semenenko, O., & Skurinevska, L. (2023). Pokaznyky ta kryterii otsiniuvannia efektyvnosti funktsionuvannia systemy upravlinnia oboronnyymi resursamy sektoru bezpeky ta oborony Ukrainy (struktura, zmist). *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 13(2), 112–128. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>
- Sytnyk, H. P. (2023). Orhanizatsiino-pravovi zasady zabezpechennia voiennoi bezpeky Ukrainy: kurs lektsii. Kyiv: TOV "SAK Ltd".
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 berезnia 2021 roku 'Pro Stratehiu voiennoi bezpeky Ukrainy'» № 121/2021 vid 25.03.2021 r. (2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>