

УДК 355.02

В.Ю. Богданович, А.Л. Цибізов

Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Київ

## МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

*Розглядається процедура проведення моніторингу ефективності виконання заходів Державної програми розвитку Збройних Сил України. Визначені основні вимоги до процедури моніторингу. Узагальнена послідовність розроблення і здійснення програми моніторингу. Розглядаються умови та критерії, за яких виникає необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо внесення змін до програми.*

**Ключові слова:** моніторинг, державна програма, розвиток збройних сил, ефективність, заходи програми, реформування збройних сил.

### Вступ

**Актуальність проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” головною метою реформи системи національної безпеки і оборони визначено підвищення обороноздатності держави, реформування Збройних Сил України (ЗС України), інших військових формувань України відповідно до сучасних вимог та з урахуванням досвіду, набутого у ході антитерористичної операції. У ЗС України пріоритет має бути наданий повному оновленню їх структури, а також оптимізації систем та норм забезпечення, впровадженню нових зразків озброєння та військової техніки, перегляду тактики і стратегії з урахуванням вимог сучасності [1].

Перманентне реформування ЗС України в умовах обмежених економічних і фінансових можливостей держави робить актуальним удосконалення моніторингу державних програм розвитку Збройних Сил України (ДПР ЗС України) з метою забезпечення своєчасного та повного виконання запланованих заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В існуючому процесі оборонного планування нормативними документами [2] закладено можливість внесення змін до ДПР ЗС України за результатами її виконання, але методично не визначено порядок проведення цієї процедури. У [3] більше уваги приділяється виконанню завдань планування та формування плануючих документів, що вказує на недостатню теоретичну розробку вищезгаданої процедури, відсутність механізму гарантованого виконання запланованих заходів розвитку ЗС України [4].

У наведених публікаціях не розглянуті інформаційно-аналітичні інструменти обґрунтування процедур коригування заходів ДПР ЗС України в умовах постійних змін безпекового середовища довкола України, а також політичної, економічної та іншої ситуації всередині країни. Одним з таких інформаційно-аналітичних інструментів пропонується моніторинг ДПР ЗС України, який дозволяє управляти ефективністю виконання заходів розвитку ЗС Укра-

їни під час реалізації програми. Тому метою статті є опис процедури проведення моніторингу ефективності виконання заходів ДПР ЗС України.

### Виклад основного матеріалу

Поняття моніторинг (від англійської “to monitor” – контролювати) останнім часом достатньо часто вживається різними фахівцями у сфері інформаційно-аналітичної діяльності. Існують різні визначення моніторингу, але суттєвої різниці між ними немає [5]. У нашому випадку будемо розуміти моніторинг як спеціально організоване систематичне спостереження за станом виконання заходів ДПР ЗС України з метою оцінки, прогнозу розвитку та прийняття відповідного управлінського рішення. Підставою для прийняття обґрунтованих рішень є результати досліджень, які виконуються під час моніторингу.

У загальному вигляді моніторингові дослідження передбачають одержання статистичних або змістовних показників, які характеризують об'єкт спостереження і які можна виміряти. Система спостережень будується на фіксації дискретних кількісних характеристик об'єкта спостереження, накопичуванні цих відомостей і на можливості шляхом інтелектуальної інтерпретації одержаних відомостей зробити висновки про якісний стан об'єкта. Моніторинг ґрунтується на спостереженні певних показників об'єктів спостереження і на своєчасній фіксації їх можливих відхилень від норми.

Ефективність моніторингу вирішальним чином залежить від правильної його організації [6].

Узагальнена послідовність розроблення і здійснення процедури моніторингу наведена на рис. 1.

**Мета і завдання.** Основна мета будь-якого моніторингу – інформаційна. У нашому випадку результатом моніторингу має бути отримання інформації щодо стану виконання заходів програми з подальшим проведенням її аналізу із застосуванням сучасних методів наукового пізнання. Моніторинг тісно пов'язаний з уживанням заходів щодо попередження або нейтралізації негативного впливу певних чинників, що, за різних обставин, виникають під

час впровадження ДПР ЗС України. Тому мета моніторингу має бути направлена на таке: отримання інформації, пов'язаної із станом виконання заходів програми; аналіз отриманої інформації; вживання заходів, безпосередньо направлених на підвищення ефективності виконання заходів програми.

Для структурних підрозділів МО України та Генерального штабу ЗС України, які залучаються до проведення моніторингу, як правило, формулюються такі основні завдання:

отримання, оброблення й аналіз даних про стан виконання ДПР ЗС України;

оцінювання стану виконання заходів ДПР ЗС України; своєчасне виявлення і прогнозування появи негативних факторів впливу на виконання заходів ДПР ЗС України;

оцінювання стану фінансового та матеріально-технічного забезпечення ДПР ЗС України; підготовка пропозицій щодо внесення змін до ДПР ЗС України.

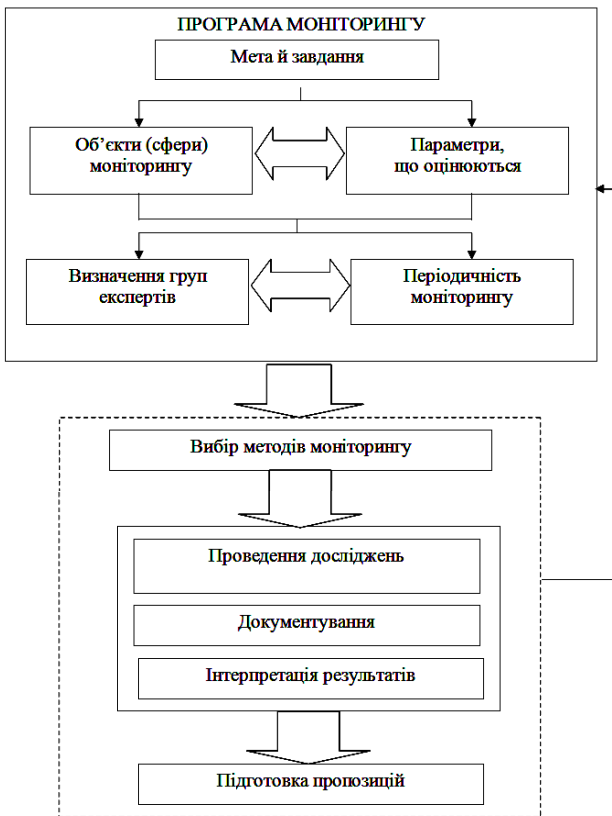


Рис. 1. Основні компоненти системи моніторингу

*Основні вимоги до проведення моніторингу.* Для успішного досягнення мети моніторинг повинен відповідати певним вимогам. Загальноприйняті й практично обов'язкові вимоги до будь-якого моніторингу такі:

репрезентативність або показовість, досягається таким вибором об'єктів моніторингу, який дозволяє забезпечити отримання даних про всі значущі для його організаторів показники виконання програми;

надійність, що розуміється як стійкість результатів моніторингу, можливість отримання тих само або дуже близьких результатів при його повторенні;

валідність – обґрунтованість методик і результатів моніторингу, правильність і точність як зібраної інформації, так і висновків.

Усі ці вимоги до моніторингу взаємозалежні і взаємопов'язані, хоча кожна з них має свою специфіку. Тому бажаний творчий підхід при розробленні методик й інтерпретації результатів і чітке слідування методикам та інструкціям у процесі збирання даних моніторингу.

*Методика організації моніторингу виконання заходів ДПР ЗС України.* Розроблення методики проводиться на основі сучасного підходу до проведення інформаційно-аналітичного супроводу ДПР ЗС України з використанням методів експертного оцінювання, аналізу ієрархії, порівняння та інших.

З урахуванням зазначеного при проведенні моніторингу необхідно вирішувати два питання:

порядок отримання необхідної інформації стосовно виконання запланованих заходів програми;

аналіз такої інформації з метою визначення ступеня досягнутого результату та порівняння цього результату з чисельними показниками, що характеризують заходи програми.

*Зворотний зв'язок.* У процесі моніторингу повинен бути обов'язково реалізований механізм зворотного зв'язку, що дозволяє корегувати заходи програми, виявляти її слабкі місця. Так, з урахуванням конкретних методів інтерпретації результатів досліджень можуть бути переглянуті пріоритети програми. Періодичний збір та аналіз інформації дає можливість накопичувати матеріал для об'єктивного оцінювання виконання програми, її відповідності доступним ресурсам. При цьому обов'язковою умовою ефективної роботи механізму зворотного зв'язку є контроль якості даних і їх коректна та грамотна інтерпретація. Завершальною стадією моніторингу є вироблення рекомендацій для прийняття необхідних управлінських рішень стосовно стану виконання програми (плану).

Зазвичай ДПР ЗС України, як основний документ, що визначає розвиток ЗС України у середньостроковій перспективі, поділяється на річні плани утримання та розвитку ЗС України (ПУР), які є більш детальним комплексом структурованих заходів, що реалізують проміжні програмні цілі у межах видатків Державного бюджету України для МО України. Тому ПУР можна визначити як об'єкт моніторингу, який здійснюється з періодичністю не менш як один раз у квартал. В ході моніторингу збирається та аналізується інформація щодо заходів щорічного плану з метою визначення ступеня досягнутого результату за кожним заходом. Цей ступінь порівнюється з прийнятим пороговим рівнем  $K_{пр,н}$  і на підставі цього робиться висновок щодо стану виконання заходу. Вибір чисельного значення  $K_{пр,н}$  здійснюється на підставі керівних документів, що визначають укомплектованість особовим складом, озброєнням та військовою технікою, матеріально-технічними засобами, стан інфраструктури, рівень підготовки військ тощо.

У разі неможливості встановлення чисельного значення порогового рівня (відсутності чисельних значень у нормативних документах) пропонується такий підхід. Для кожного  $i$ -го заходу визначається ступінь наближення  $K_{Hi}$  до запланованого значення  $K_{Pi}$ , здійснюється їх порівняння та перевіряється виконання умови:

$$K_{Pi} - K_{Hi} \leq \Delta_{допi}, \quad (1)$$

де  $\Delta_{допi}$  – допустимий рівень відхилення  $i$ -го заходу.

Якщо умова (1) виконується, то приймається рішення на продовження виконання заходу. Якщо різниця ( $K_{Pi} - K_{Hi}$ ) виходить за допустимі межі  $\Delta_{допi}$ , то це є підставою для прийняття рішення щодо корегування заходу.

Процедура коригування здійснюється шляхом зміни пріоритетів виконання заходів та/або розподілу коштів між ними до тих пір, поки не буде виконана умова (1).

Якщо досягти виконання зазначеної умови на цьому етапі виконання заходу не є можливим, тоді рекомендується внесення змін до ДПР ЗС України у частині розподілу заходів за роками виконання. Ці зміни мають бути враховані при складанні наступних щорічних планів (ПУР).

Досвід виконання ДПР ЗС України у період 2005–2011 років показав, що недофінансування протягом перших 3-х років на 13,4% та невтручання у процес виконання програми призвели до зупинення її реалізації. Тому деякі фахівці вважають, що допустимий рівень відхилення у ході виконання заходів програми має бути не більше 10 %.

У нашому дослідженні пропонується за мінімальний ступінь наближення до визначеного (запланованого) значення заходів програми прийняти пороговий рівень у 75 %, тобто максимальне відхилення буде становити 25 % за весь період виконання програми. Враховуючи, що ДПР ЗС України реалізується протягом 5 років, можна вважати, що допустимий рівень наближення до визначеного (запланованого) значення заходу може бути 95 %, а допустимий рівень відхилення  $\Delta_{допi}$  буде становити 5 % на кожний рік.

## МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ УКРАИНЫ

В.Ю. Богданович, А.Л. Цибизов

*Рассматривается процедура проведения мониторинга эффективности выполнения мероприятий Государственной программы развития Вооруженных Сил Украины. Определены основные требования к процедуре мониторинга. Обобщенная последовательность разработки и осуществления программы мониторинга. Рассматриваются условия и критерии, по которым возникает необходимость принятия обоснованных управленческих решений о внесении изменений в программу.*

**Ключевые слова:** мониторинг, государственная программа, развитие вооруженных сил, эффективность, мероприятия программы, реформирование вооруженных сил.

## MONITORING IMPLEMENTATION OF ACTIVITIES STATE PROGRAM OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

V.Yu. Bogdanovic, A.L. Tsibizov

*We consider the procedure for monitoring the effectiveness of the implementation of the State Program of development of the Armed Forces of Ukraine. The basic requirements for the monitoring procedure. Summarized sequence of development and implementation of a monitoring program. The conditions and criteria on which it is necessary to make informed management decisions to amend the program.*

**Keywords:** monitoring, the state program, the development of the armed forces, the effectiveness, program activities, reforming the armed forces.

## Висновок

**Таким чином,** моніторинг ДПР ЗС України дозволяє впливати на ефективність виконання заходів програми за рахунок своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Підставою для таких рішень пропонується прийняти допустимий рівень відхилення  $\Delta_{допi}$ . Якщо отримане значення  $\Delta_{допi}$  не перевищує 5 %, то виконання заходів ПУР (ДПР ЗС України) продовжується без змін. У разі, коли  $\Delta_{допi}$  знаходиться в межах 5 % – 10 %, то приймається рішення на проведення коригування заходу. Якщо  $\Delta_{допi}$  перевищує 10 %, то це є підставою для призупинення виконання заходу доки не будуть усунуті чинники негативного впливу, або не внесені зміни до ПУР (ДПР ЗС України) стосовно строків його виконання.

## Список літератури

1. Україна. Президент України. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Текст] : Указ Президента України [від 12 січня 2015 р. № 5/2015]. – К.: АПУ, 2015. – 11 с.
2. Рекомендації з організації та проведення оборонного огляду : [Електронний ресурс] : наказ Мін. оборони України [№ 303 від 13 травня 2013 р.]. – Режим доступу: [http://www.mil.gov.ua/ua/defense\\_review/N303.pdf](http://www.mil.gov.ua/ua/defense_review/N303.pdf).
3. Україна. Закони. Про організацію оборонного планування [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – № 4. – ст. 97.
4. Денежкін М.М. Проблеми проведення комплексного огляду сектору безпеки і оборони України: погляди на його організацію та вирішення завдань [Текст] / М.М. Денежкін, П.М. Крикун, І.С. Руснак // Наука і оборона. – К.: МО України, 2014. – № 4. – С. 3–10.
5. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту [Текст] : навч. посібн. / О.В. Матвієнко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 128 с.
6. Богданович В. Ю. Теоретичні основи забезпечення національної безпеки України в умовах позаблоковості [Текст] : моногр. / В.Ю. Богданович, І.С. Романченко, І.Ю. Свида. – Львів.: АСВ, 2011. – 414 с.

Надійшла до редколегії 2.03.2016

**Рецензент:** д-р техн. наук проф. Г.В. Певцов, Харківський університет Повітряних Сил ім. І. Кожедуба, Харків.