

М.М. Денежкін

Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Київ

## УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ РЕСУРСАМИ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ В РЕСУРСАХ НА РОЗВИТОК ЗБРОЙНИХ СИЛ У ХОДІ ОБОРОННОГО ПЛАНУВАННЯ

У статті розглянуто основні положення методичного підходу до визначення потреби у фінансових ресурсах для досягнення амбітних спроможностей (визначення повної вартості проекту) в ході планування на основі спроможностей. Проаналізовані існуючі в Збройних Силах України методи розрахунків вартості потреби у ресурсах, які базуються на визначенні вартості заходів діяльності. Запропоновано підхід, який базується на визначенні вартості етапів життєвого циклу базових компонентів (складових) спроможностей при переході з існуючої організаційної структури Збройних Сил до перспективної. Наводяться результати розрахунків, які доцільно використовувати під час оцінювання ризиків досягнення визначеної спроможностей в ході планування.

**Ключові слова:** потреба в ресурсах, вартість ресурсів, етапи життєвого циклу спроможностей.

### Вступ

Актуальність проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У Міністерстві оборони України (далі – МОУ) та Генеральному штабі Збройних Сил України (далі – ГШ ЗСУ) продовжується робота щодо запровадження ефективного оборонного планування та управління оборонними ресурсами. Вона включає удосконалення систем оборонного та бюджетного планування, впровадження процедур, прийнятих окремо у країнах-членах НАТО.

Необхідність розроблення та втілення у практику прозорих та ефективних процедур управління оборонними ресурсами в ході оборонного планування обумовлює актуальність статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз проведених досліджень та публікацій [1–10] свідчить, що в сучасних умовах фінансовий ресурс в Україні є одним із основних факторів розвитку Збройних Сил України (далі – ЗС України), який серед вихідних даних для оборонного планування є базовим.

Крім того, викладені у [11–14] підходи до порядку оцінювання заходів з розвитку ЗС України у концепціях, програмах та планах потребують розроблення відповідних підходів до визначення вартості необхідних ресурсів для здійснення раціонального їх розподілу під час планування та ефективного використання в ході виконання заходів з метою підвищення ефективності оборонного планування.

Тому **мета статті** полягає в удосконаленні методичного підходу до визначення вартості ресурсів, необхідних для досягнення цілей концепцій, виконання заходів розвитку ЗС України в програмах та планах.

### Виклад основних положень

Елементи складу Збройних Сил (далі – ЗС) включають матеріальну основу (якісний та кількісний стан озброєння та військової техніки (ОВТ), витратні запаси матеріально-технічних засобів (МТЗ), елементів військової інфраструктури (ВІ), а також стан психологічної здатності та моральної готовності особового складу збройних сил (ОС) до захисту своєї Батьківщини як носія спроможностей. Водночас функціонально склад ЗС поділяється на бойовий склад та склад, який забезпечує життєдіяльність [14].

Як відомо, розподіл бюджетних коштів здійснюється на утримання Збройних Сил, їх підготовку, інвестиції та інші заходи [8]. Але, якщо виходити з того, що зміна кількості та якості елементів складу призводить до зміни стану та спроможностей ЗС, а перехід від одного якісного стану до іншого, вищого, є суттю їх розвитку, можна припустити, що витрати на розвиток ЗС – інвестиційні витрати заходів, а також на підготовку – пов'язані безпосередньо з цими змінами стану [14], вищезгаданими кількісно-якісними змінами елементів складу. Це дозволяє управляти розвитком спроможностей, їх властивостями через кількісні та якісні зміни всередині складу, організаційної структури шляхом їх фінансування.

Тривалий час у МОУ та ГШ ЗСУ визначенню потреби в ресурсах для виконання заходів розвитку ЗС приділяється менше уваги, ніж розподілу реально виділених ресурсів. Слід зазначити, що фінансовий ресурс спільно з визначеною для виконання завдань за призначенням організаційною структурою військ (сил) складають основу оцінювання ризиків, яка використовується для прийняття рішення щодо початку процесу планування розвитку ЗС [6].

Суть методичного підходу з удосконалення механізму визначення потреби в ресурсах для фінансування заходів розвитку ЗС України полягає в систематизації та спрямуванні бюджетних асигнувань на заходи, що пов'язані з кількісно-якісними змінами ОВТ, витратних МтЗ, елементів ВІ та набуття нових якостей ОС.

Аналіз різних джерел [15–16] свідчить про те, що планування – це детальне розроблення змісту та послідовності виконання, розподілу завдань, заходів, ресурсів, часу між виконавцями. Воно здійснюється на основі вказівок вищого керівництва та охоплює прийняття рішення на планування, безпосередньо розроблення планів, організацію їх здійснення та контроль виконання (рис. 1).

Як видно з рисунка, цикл управління оборонним плануванням складається з 4-х етапів, серед яких лише один, 2-й етап, є суто плануванням, інші забезпечують його ефективність та включають: підготовку вихідних даних та прийняття рішення, виконання заходів та їх своєчасним фінансуванням, моніторинг досягнутого результату та оперативне внесення змін до пріоритетів заходів виконання завдань та розподілу ресурсів.

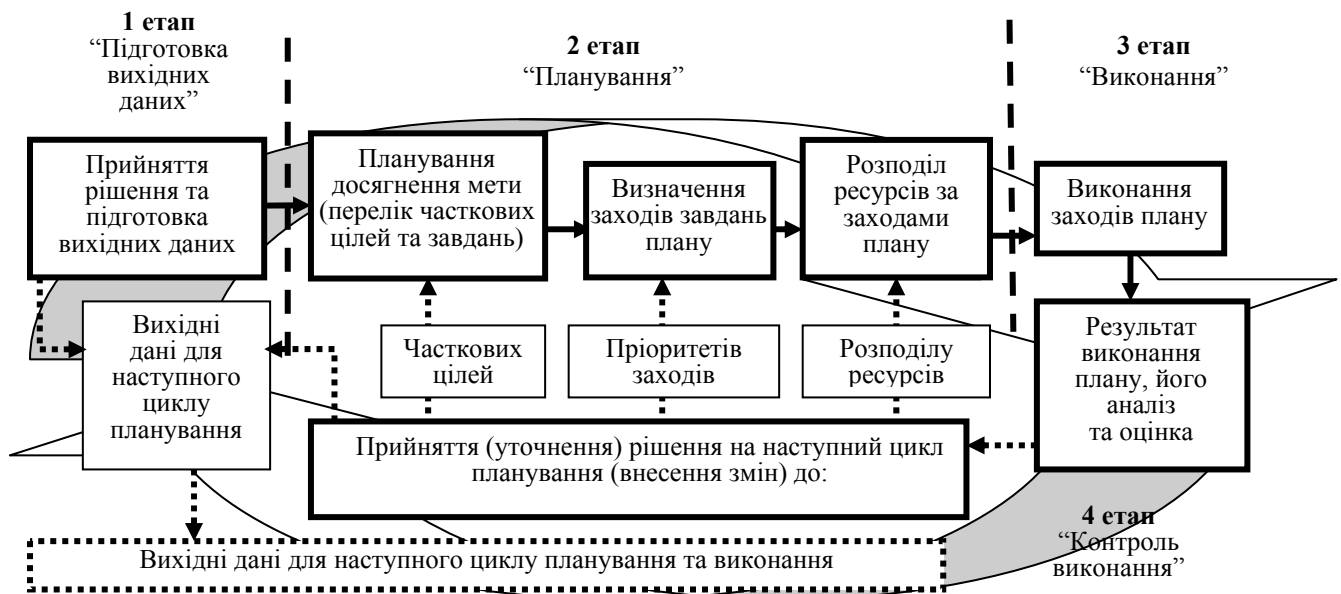


Рис. 1. Схема етапів циклу менеджменту в процесі оборонного планування (варіант) [14–16]

Відповідно до вимог пункту 5.14 Рекомендацій з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, ... "комплексний документ з розвитку спроможностей ЗС України розробляється з урахуванням... потреби у ресурсах для досягнення перспективної організаційної структури, обсягів прогнозованого ресурсного забезпечення..." [17]. Цим визначається важливість розрахунку потреби у ресурсах для досягнення спроможності перспективною організаційною структурою ЗС (рис. 2).

На схемі показаний взаємний зв'язок між вартістю обраного варіанта сил, ресурсними обмеженнями та ризиком із досягнення визначеним складом необхідних спроможностей. У результаті процедури оцінювання й аналізу спроможностей визначаються варіанти сил, які порівняно з існуючими силами формують перелік стану спроможностей, що включає використання існуючих структур, нарощування існуючих структур, формування нових та позбавлення від зайвих. Для досягнення будь-якого варіанта по-

трібні відповідні ресурси на підтримання існуючих спроможностей та позбавлення від зайвих, нарощування існуючих спроможностей та формування нових.

Рішення на планування (формування комплексного документа) приймається (уточнюється) періодично, на основі оцінювання ризику, який включає, з одного боку, оцінку достатності спроможностей перспективного складу та організаційної структури виконати завдання за призначенням, з другого – оцінку достатності ресурсів на досягнення визначених спроможностей перспективною організаційною структурою.

Якщо розвиток ЗС пов'язаний із кількісно-якісними змінами ОС, ОВТ, витратних МтЗ, елементів ВІ, то визначення вартості досягнення ними спроможностей лежить у площині розрахунків, пов'язаних із нарощуванням існуючих та формуванням нових спроможностей їх складу та організації, а також отриманням нових якостей особовим складом у ході підготовки.

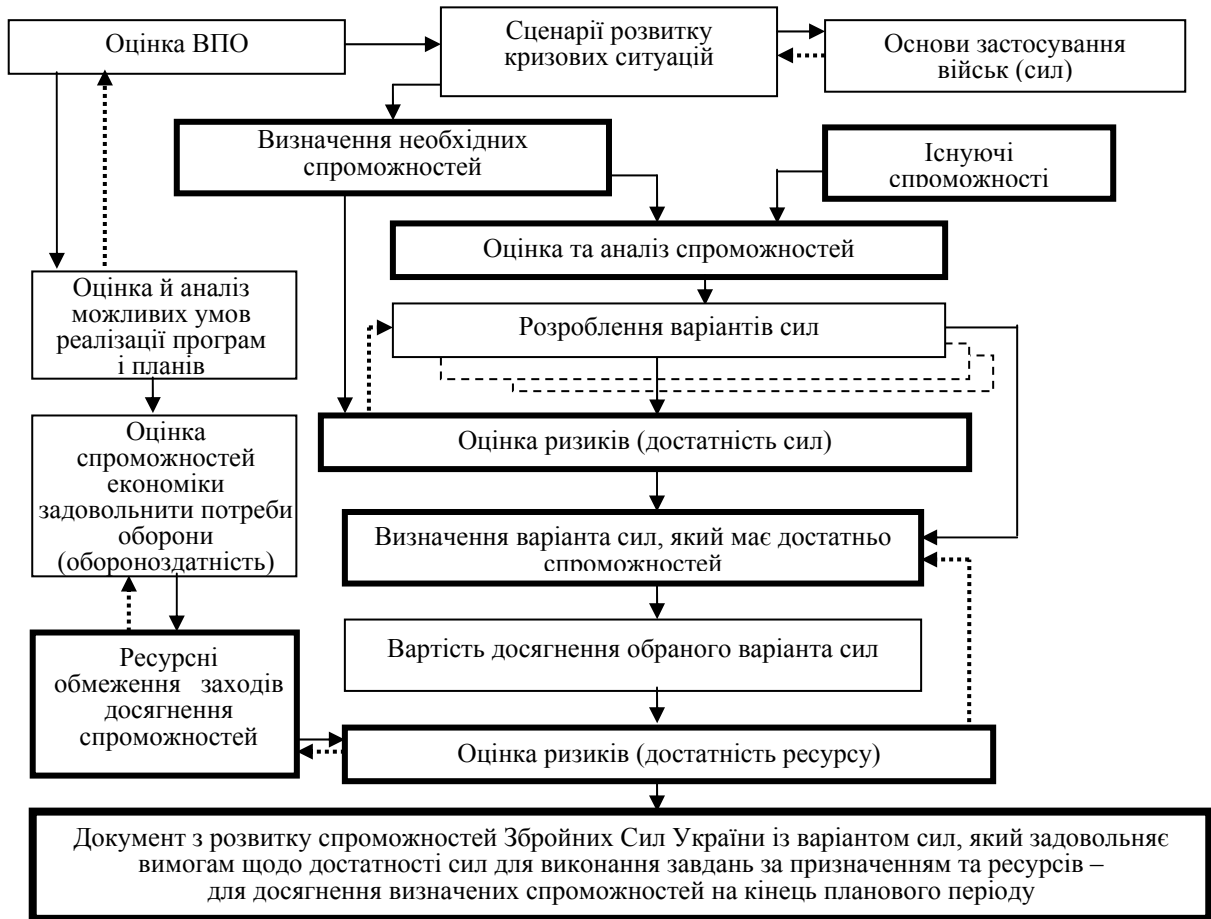


Рис. 2. Функціональна схема процесу оборонного планування (варіант)

Різниця між початковим та кінцевим станом елементів складу ( $\pm\Delta_{ОВТ}$ ,  $\pm\Delta_{МтЗ}$ ,  $\pm\Delta_{ВІ}$ ,  $\pm\Delta_{ОС}$ ) є основним показником управління в ході переходу від одного якісного стану ЗС до іншого (рис. 3).

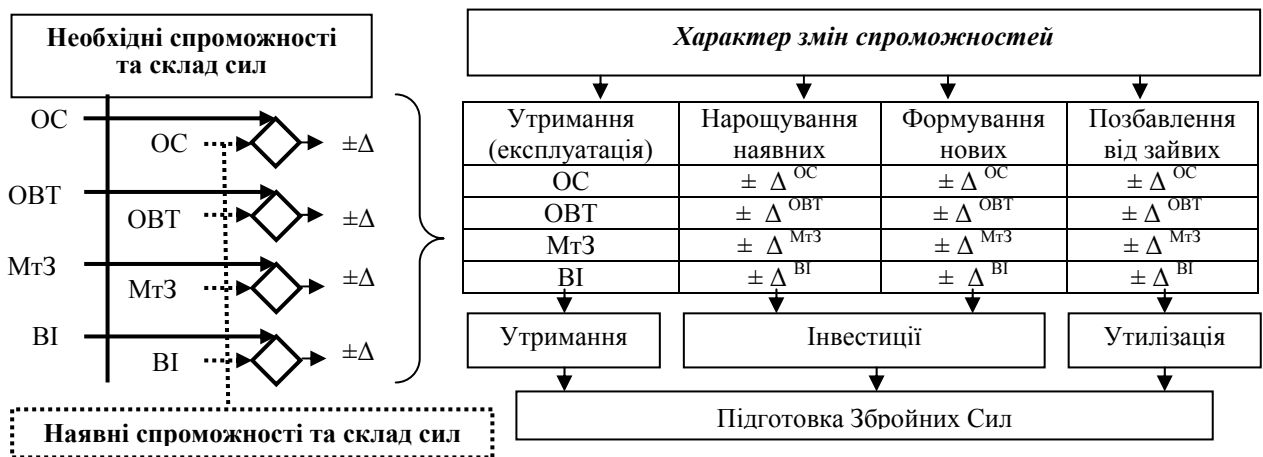


Рис. 3. Схема переходу від кількісно-якісних змін в елементах складу Збройних Сил до видів витрат бюджетних коштів для управління станом спроможностей (варіант)

Як видно з рисунка, витрати бюджетних коштів охоплюють усі елементи складу та організаційної структури ЗС. Це дещо виходить за межі прийнятого в ЗС України порядку розрахунку потреби в ресурсах на їх розвиток. Прийнято, що розвиток (нарощування спроможностей) стосується лише бойового складу ЗС. Результати шести черг часткової мобілі-

зації в Україні протягом 2014–2015 років показали помилковість такого однобічного підходу до розвитку спроможностей ЗС України, показали значущість складу забезпечення життєдіяльності, особливо у питаннях забезпечення витратними МтЗ та технікою національної економіки [18].

При цьому вважається, що інвестиції в основному включають витрати на розроблення і закупівлю ОВТ, капітальне будівництво. Але вони охоплюють витрати на особовий склад (отримання нових спеціальностей, нових бойових якостей), його підготовку (нові засоби навчання та тренування), розроблення та закупівлю нових, більш ефективних, видів витратних МтЗ, будівництво елементів базування авіації та флоту. Слід також мати на увазі, що роз-

виток здійснюється не тільки всередині бойового складу ЗС, але й у складі, що забезпечує їх життєдіяльність (табл. 1).

З таблиці видно, що приріст спроможностей ЗС залежить від фінансування заходів із нарощування існуючих структур, формування нових структур та підготовки, – вони й будуть складати витрати на розвиток ЗС.

Таблиця 1

## Ідентифікація спроможностей за базовими складовими [17]

№ з\п	Базові компоненти (складові) спроможностей	Етапи життєвого циклу спроможностей			
		Використання існуючих структур	Нарощування існуючих структур	Формування нових структур	Позбавлення від зайвих структур
1.	Доктринальна база: Застосування життєдіяльності	–	Вартість коригування нормативно-правової бази	Вартість формування нормативно-правової бази	–
2.	Організація: бойовий склад, склад забезпечення життєдіяльності	Утримання організаційної структури	Вартість організаційних заходів	Вартість організаційних заходів	–
3.	Підготовка: штабів бойова мобілізаційна	Вартість заходів підготовки	Вартість заходів підготовки нових спеціалістів	Вартість нових заходів підготовки спеціалістів	–
4.	Ресурсне забезпечення: ОВТ МтЗ	Утримання ОВТ та запасів витратних МтЗ	Вартість досліджень, розробок та модернізації	Вартість досліджень, розробок та закупівлі	Вартість утилізації
5.	Освіта та наука: підготовка військових кадрів дослідження, експериментальна база	Вартість підготовки кадрів, досліджень та проведення експериментів	Вартість підготовки нових кадрів, досліджень та проведення експериментів	Вартість нових заходів підготовки кадрів, досліджень та проведення експериментів	–
6.	Особовий склад та персонал	Вартість утримання	Вартість утримання	Вартість утримання	–
7.	Військова інфраструктура	Вартість утримання	Вартість проектування та модернізації	Вартість проектування та капітального будівництва	Вартість утилізації
8.	Сумісність*	–	–	–	–
Вид витрат ресурсів		Утримання	Утримання + інвестиції	Інвестиції + утримання	Утилізація + утримання

\* – є відображенням відповідності всіх базових складових спроможностей вимогам визначених стандартів (Угоди зі стандартів).

Під час формування проекту Стратегічного оборонного бюлетеня України 2012 року цей методичний підхід був перевірений, коли визначалася вартість ресурсів, необхідних для досягнення визначених стратегічних цілей за варіантами Д, С, і К. Результати розрахунків свідчать, що загальна вартість досягнення перспективним складом та організаційною структурою ЗС України складала 595,4 млрд. грн. у цінах 2010 року, що вимагало щорічного фінансування потреб Міністерства оборони України у середньому по 39,6 млрд. грн. Зміст потреби показаний у табл. 2.

Аналіз потреби у фінансових ресурсах на досягнення амбітних цілей, визначених у Стратегічному

оборонному бюлетені України зразка 2012 року, свідчить, що інвестиційна складова, яка забезпечує розвиток Збройних Сил України, складала для варіанта Д – 19,4 %, С – 22,5 % та С – 25,6 % від загальної суми потреби. При цьому потреба фінансування ОВТ складала 67,6% від загальної потреби в інвестиціях. Такий розподіл пояснюється станом ОВТ (75% ОВТ виступили 20–25 років, 30% потребувало відновлення та модернізації; 22% за технічним станом потребувало відновлення, 52% всіх зразків ОВТ потребувало відновлення).

Таблиця 2

## Загальна характеристика потреби у фінансових ресурсах [19]

№ з/п	Вид витрат	Середня нормативна потреба для досягнення можливостей до 2025 року (млрд. грн.)					
		Варіант Д	% видатків	Варіант С	% видатків	Варіант К	% видатків
1.	Утримання ЗС України	433,8	72,6%	357,3	70,3%	309,8	69,8%
2.	Підготовка ЗС України	43,8	7,4%	33,2	6,5%	19,7	4,4%
3.	Інвестиції	114,4	19,4%	114,4	22,5%	114,4	25,6%
	Інвестиції в ОВТ	77,4	67,6%	77,4	67,6%	77,4	67,6%
	Створення запасів МтЗ	8,9	7,8%	8,9	7,8%	8,9	7,8%
	Забезпечення житлом	28,1	24,6%	28,1	24,6%	28,1	24,6%
4.	Утилізація боєприпасів та ракет, ракетного палива	3,4	0,6%	3,4	0,7%	3,4	0,7%
Усього:		595,4	100%	508,3	100%	447,3	100%

Аналіз розкладу потреби у ресурсах на утримання також підтвердив великі витрати на ОВТ (від 54% до 59%) (табл. 3), що не збігається з прийнятою

практикою в Україні основний акцент витрат на утримання зосереджувати на особовий склад (персонал).

Таблиця 3

## Структура витрат на утримання Збройних Сил [19]

№ з/п	Елементи організаційної структури	Середня нормативна потреба (млрд. грн.)		
		Варіант (Д)	Варіант (С)	Варіант (К)
1.	Утримання:	433,8 (100%)	357,3 (100%)	309,8 (100%)
1.1.	Персонал	142,199 (32,8%)	118,899 (33,3%)	97,508 (31,5%)
1.2.	ОВТ	235,937 (54,4%)	198,146 (55,5%)	181,390 (58,6%)
1.3.	Запаси МтЗ	8,531 (2,0%)	6,398 (1,8%)	4,707 (1,5%)
1.4.	Інфраструктура	47,145 (10,8%)	33,826 (9,4%)	26,190 (8,4%)

Такий стан вимагав щорічно на інвестиції в ОВТ виділяти у середньому по 6,6 млрд. грн. у цінах 2010 року (для порівняння: у період з 2006 до 2011 рік інвестиції в ОВТ та інфраструктуру становили всього 1,48 млрд. грн.).

### Висновки та перспективи подальших досліджень

Запропонований методичний підхід дозволяє розраховувати потребу в ресурсах на реалізацію концепцій, програм і планів розвитку ЗС України з урахуванням спроможностей перспективного складу та організаційної структури, а також реального ста-

ну елементів існуючого складу та організаційної структури, більш акцентовано розподіляти їх усередині витрат на утримання, підготовку та інвестиції. Це дозволить більш реалістично визначати ступінь задоволення потреб у ресурсах на досягнення запланованих спроможностей та визначати ризики у цій сфері.

Запропонований підхід у подальшому може бути використаний для обґрунтування витрат на розвиток ЗС України, оцінювання ризику достатності ресурсів для досягнення визначеного рівня спроможностей в ході оборонного планування.

### Список літератури

1. Закон України "Про Збройні Сили України" № 1934-ХІІ, 06.12.1991.
2. Про стратегічний оборонний бюлетень України від 06 червня 2016 року № 240/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/240/2016>.
3. Указ Президента України Про рішення РНБО України від 28 квітня 2014 року "Про заходи щодо підвищення ефективності планування в секторі безпеки і оборони" [Текст]: Указ Президента України від 13 травня 2014 р. – К., 2014. – № 468/2014. – 2 с.
4. Про нову редакцію воєнної доктрини України від 2 вересня 2015 року № 555/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon5.rada.gov.ua/laws/show/555-15>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку організації та фінансування стратегічного планування у сфері оборони і військового будівництва" від 5 квітня 2006 р. № 447. – К., 2006. – 7 с.
6. Положення про середньострокове та короткострокове оборонне планування в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [Текст]: Наказ Міністерства оборони України від 17.11.2016 № 610. – К., 2016. – 23 с.
7. Аскарів В.Х. Нові підходи до організації системи оборонного планування в Збройних Силах України / В.Х. Аскарів, С.С. Масловський // Оборонний вісник. – К., 2010. – № 1.– С. 6-12.

8. Апаршин І.М. Погляди на інтеграцію оборонного та бюджетного планування Збройних Сил України в єдину систему / І.М. Апаршин, М.М. Денежкін // Наука і оборона. – 2007. – № 1. – С. 24-32.
9. Денежкін М.М. Визначення вимог до системи оборонного планування у Збройних Силах України на основі аналізу існуючих систем / М.М. Денежкін, В.П. Дідиченко // Зб. наук. пр. ЦНДІ ЗС України. – К., 2004. – № 3. – С. 29-44.
10. Денежкін М.М. Погляди на функціонування системи оборонного планування у Збройних Силах України / О.І. Грінченко, М.М. Денежкін // Наука і оборона. – 2005. – № 1. – С. 16-22.
11. Богданович В.Ю. Методичний підхід до формалізації оцінювання ефективності планування розвитку Збройних Сил на основі методу експертно-значущих проміжних сценаріїв / В.Ю. Богданович, М.М. Денежкін // Зб. наук. пр. ЦНДІ ЗС України. – К., 2015. – № 1 (71). – С. 57-67.
12. Семененко О.М. Метод оцінювання ефективності виконання програм (планів) розвитку Збройних Сил України з урахуванням повноти та своєчасності їх фінансування / О.М. Семененко, О.Г. Водчиць, Л.М. Семененко, Р.В. Бойко, Д.В. Башинський, Г.Г. Зубрицька // Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. – 2017. – № 2 (51). – С. 51-58. <https://doi.org/10.30748/zhups.2017.51.10>.
13. Романченко І.С. Теоретико-методологічні засади побудови системи управління ефективністю планування та виконання програм розвитку Збройних Сил України / І.С. Романченко, В.Ю. Богданович, М.М. Денежкін // Наука і оборона. – 2015. – № 3/4. – С. 50-55.
14. Денежкін М.М. До питання планування розвитку Збройних Сил України / М.М. Денежкін // Зб. наук. праць ЦНДІ ЗС України. – К., 2017. – № 2(80). – С. 199-209.
15. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. – 1440 с. (С. 1043).
16. Механізми [Текст]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Механізми>.
17. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [Текст]. – К.: Міністерство оборони України, 2017. – 52 с.
18. Талалай В.Д. Аналіз заходів мобілізаційного розгортання Збройних Сил України в сучасних умовах [Текст] / В.Д. Талалай // Зб. матеріалів постійно діючого наук-практ. семінару “Актуальні проблеми будівництва Збройних Сил, їх застосування та всебічного забезпечення” (м. Київ, 22 квітня 2015 р.). – К.: ЦНДІ ЗС України, 2015. – Вип. 1(18). – С. 128-140.
19. Поліщук О.М. О результатах оборонного огляду: погляди з позицій ресурсного забезпечення потреб оборони / О.М. Поліщук, П.М. Крикун, М.М. Денежкін // Наука і оборона. – 2011. – № 1. – С. 18-24.

## References

1. The law of Ukraine (1991), “*Pro Zbroyni Syly Ukrayiny*” [About the Armed Forces of Ukraine], No. 1934-XII, 06.12.1991.
2. The Law of President of Ukraine (2016), “*Pro stratehichnyy oboronnyy byuletyn' Ukrayiny*” [About the strategic defense bulletin of Ukraine], No. 240/2016, [www.zakon5.rada.gov.ua/laws/show/240-16](http://www.zakon5.rada.gov.ua/laws/show/240-16).
3. The Law of President of Ukraine (2014), “*Pro rishennya RNBO Ukrayiny vid 28 kvitnya 2014 roku “Pro zakhody shchodo pidvyshchennya efektyvnosti planuvannya v sektori bezpeky i oborony”*” [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated April 28, 2014 “On Measures to Enhance the Effectiveness of Planning in the Security and Defense Sector”], No. 468/2014, 2 p.
4. The Law of President of Ukraine (2015), “*Pro novu redaktsiyu voyennoyi doktryny Ukrayiny vid 2 veresnya 2015 roku*” [On the new edition of the military doctrine of Ukraine dated September 2, 2015] No. 555/2015, [www.zakon5.rada.gov.ua/laws/show/555-15](http://www.zakon5.rada.gov.ua/laws/show/555-15).
5. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), “*Pro zatverdzhennya Poryadku orhanizatsiyi ta finansuvannya stratehichnoho planuvannya u sferi oborony i viys'kovoho budivnytstva*” [On Approval of the Procedure for the Organization and Financing of Strategic Planning in the Field of Defense and Military Construction], No. 447, 7 p.
6. Order of the Ministry of Defense of Ukraine (2016), “*Polozhennya pro seredn'ostrokove ta korotkostrokove oboronne planuvannya v Ministerstvi oborony Ukrayiny ta Zbroynykh Sylakh Ukrayiny*” [Provisions on medium and short-term defense planning in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine], No. 610, 23p.
7. Askarov, V.Kh. and Maslovs'kyu, S.S. (2010), “Novi pidkhody do orhanizatsiyi systemy oboronnoho planuvannya v Zbroynykh Sylakh Ukrayiny” [New approaches to organization of the defense planning system in the Armed Forces of Ukraine], *Oboronnyy visnyk*, No. 1, pp. 6-12.
8. Aparshyn, I.M. and Dyenyehzhkin, M.M. (2007), “Pohlyady na intehratsiyu oboronnoho ta byudzhethnoho planuvannya Zbroynykh Syl Ukrayiny v yedynu systemu” [Views on the integration of defense and budget planning of the Armed Forces of Ukraine into a single system], *Nauka i oborona*, No. 1, pp. 24-32.
9. Dyenyehzhkin, M.M. and Didichenko, V.P. (2004), “Vyznachennya vymoh do systemy oboronnoho planuvannya u Zbroynykh Sylakh Ukrayiny na osnovi analizu isnuuyuchykh system” [Definition of requirements to the system of defense planning in the Armed Forces of Ukraine on the basis of analysis of existing systems], *Zb. nauk. pr. TsNDI ZS Ukrayiny*, No. 3, pp. 29-44.
10. Hrinenko, O.I. and Dyenyehzhkin, M.M. (2005), “Pohlyady na funktsionuvannya systemy oboronnoho planuvannya u Zbroynykh Sylakh Ukrayiny” [Views on the functioning of the defense planning system in the Armed Forces of Ukraine], *Nauka i oborona*, No. 1, pp. 16-22.
11. Bohdanovych, V.Yu. and Dyenyehzhkin, M.M. (2015), “Metodychnyy pidkhid do formalizatsiyi otsinyuvannya efektyvnosti planuvannya rozvytku Zbroynykh Syl na osnovi metodu ekspertno-znachushchykh promizhnykh stsenariyiv” [Methodical approach to formalizing the estimation of the effectiveness of the planning of the Armed Forces development on the basis of the method of expertly significant intermediate scenarios], *Zb. nauk. pr. TsNDI ZS Ukrayiny*, No. 1 (71), pp. 57-67.
12. Semenenko, O., Vodchic, O., Semenenko, L., Boyko, R., Bashinsky, D. and Zubrytska, H. (2017), “Metod otsiniuvannya efektyvnosti vykonannya prohran (planiv) rozvytku Zbroynykh Syl Ukrainy z urakhuvanniam povnoty ta svoiechasnosti yikh finansuvannya” [The estimation method of programs implementation effectiveness (plans) of the development of the Armed

Forces of Ukraine with a glance of the full and timely financing of them], *Scientific Works of Kharkiv National Air Force University*, No. 2 (51), pp. 51-58. <https://doi.org/10.30748/zhups.2017.51.10>.

13. Romanchenko, I.S., Bohdanovych, V.Yu. and Dyenyehkin, M.M. (2015), "Teoretyko-metodolohichni zasady pobudovy systemy upravlinnya efektyvnisty planuvannya ta vykonannya proham rozvytku Zbroynykh Syl Ukrayiny" [Theoretical and methodological principles of building a system for managing the effectiveness of planning and implementation of programs of development of the Armed Forces of Ukraine], *Nauka i oborona*, No. 3/4, pp. 50-55.

14. Dyenyehkin, M.M. (2017), "Do pytannya planuvannya rozvytku Zbroynykh Syl Ukrayiny" [To the planning of the development of the Armed Forces of Ukraine], *Zb. Nauk. Prats'. TsNDI ZS Ukrayiny*, No. 2 (80), pp. 199-209.

15. Busel, V.T. (2003), "Velykyi tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy" [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language], VTF «Perun», Irpin', 1440 p.

16. "Mekhanizmy" [Mechanisms], <ru.wikipedia.org/wiki/Механизм>.

17. Ministry of Defence Ukraine (2017), "Rekomendatsiyi z oboronnoho planuvannya na osnovi spromozhnostey v Ministerstvi oborony Ukrayiny ta Zbroynykh Sylakh Ukrayiny" [Recommendations for Defense Planning on the basis of capabilities in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine], 52 p.

18. Talalay, V.D. (2015), "Analiz zakhodiv mobilizatsiynoho roz-hortannya Zbroynykh Syl Ukrayiny v suchasnykh umovakh" [Analysis of the mobilization deployment of the Armed Forces of Ukraine in modern conditions], *Aktual'ni problemy budivnytstva Zbroynykh Syl, yikh zastosuvannya ta vsebichnoho zabezpechennya*, Vol. 1(18), TsNDI ZS Ukrayiny, Kyiv, pp. 128-140.

19. Polishchuk, O.M., Krykun, P.M. and Dyenyehkin, M.M. (2011), "O rezul'tatakh oboronnoho ohlyadu: pohlyady z pozysiyi resursnoho zabezpechennya potreb oborony" [On the results of the defense review: views from the standpoint of resource support for defense needs], *Nauka i oborona*, No. 1, pp. 18-24.

Надійшла до редакції 5.12.2017

Схвалена до друку 1.02.2018

#### Відомості про автора:

##### Денежкін Микола Миколайович

кандидат військових наук старший науковий співробітник  
провідний науковий співробітник  
Центрального науково-дослідного інституту  
Збройних Сил України,  
Київ, Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-0918-0880>  
e-mail: denejkin07@ukr.net

#### Information about the author:

##### Mykola Dieniezhkin

Candidate of Military Sciences Senior Research  
Leading Research Associate of Central Research  
Institute of Armed Forces of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-0918-0880>  
e-mail: denejkin07@ukr.net

### УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОННЫМИ РЕСУРСАМИ: МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОТРЕБНОСТИ В РЕСУРСАХ НА РАЗВИТИЕ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ В ХОДЕ ОБОРОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Н.Н. Денежкин

*В статье рассмотрены основные положения методического подхода к определению потребности в финансовых ресурсах для достижения амбициозных возможностей (определение полной стоимости проекта) в ходе планирования на основе возможностей. Проанализированы существующие в Вооруженных Силах Украины методы расчетов стоимости потребности в ресурсах, которые базируются на определении стоимости мероприятий деятельности. Предложен подход, основанный на определении стоимости этапе жизненного цикла базовых компонентов (составляющих) возможностей при переходе с существующей организационной структуры Вооруженных Сил к перспективной. Приводятся результаты расчетов, которые целесообразно использовать при оценке рисков достижения определенных возможностей в ходе планирования.*

**Ключевые слова:** потребность в ресурсах, стоимость ресурсов, этапы жизненного цикла возможностей.

### DEFENSE RESOURCES MANAGEMENT: A METHODOLOGICAL APPROACH TO DETERMINING RESOURCES REQUIREMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF ARMED FORCES IN THE DEFENSE PLANNING PROCESS

M. Dieniezhkin

*The article contains the main points of the methodical approach to determining financial resources requirements to achieve ambitious opportunities (determining the full cost of a project) during planning on the basis of opportunities. The methods of calculating the cost of resources requirements, used in the Armed Forces of Ukraine, that are based on the determination of the cost of activities, are analyzed.*

*The estimation of the results of the assessing and analyzing procedure of opportunities makes it possible to determine the options of forces that, in comparison with existing forces, form a list of capabilities, including the use of existing structures, build-up existing structures, forming new ones and getting rid of superfluous ones. It is shown that in order to achieve any option of the stages of the management cycle in the defense planning process, appropriate resources are needed to maintain existing opportunities and to eliminate the excess, build up existing capacities and form new ones. The methodological approach is proposed. It allows us to calculate the resources requirements for the implementation of concepts, programs and plans of development of the Armed Forces of Ukraine taking into account the possibilities of the perspective composition and organizational structure, as well as the actual state of the elements existing and organizational structure, it is more emphasized to allocate them within the costs of maintenance, training and investment.*

*The results of calculations of resources requirements for the development of the Armed Forces during defense planning that can make it possible to more realistically determine the degree of satisfaction of resources requirements to achieve the planned capabilities and to determine the risks in this area is showed. The proposed approach can be used in future to justify the expenditures for development of the Ukrainian Armed Forces, risk assessment of resources sufficient to achieve a certain level of abilities during defense planning.*

**Keywords:** resources demand, resource cost, life cycle stages of capabilities