

УДК 355.02

О.М. Семененко¹, к.т.н., с.н.с.,
Ю.Б. Добровольський², к.т.н., доц.,
О.Ю. Коркін³,
А.Г. Малиш²

¹Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ

²Кафедра військової підготовки Національного авіаційного університету, м. Київ

³Військова академія (м. Одеса)

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ ОБОРОННОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті наведені практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування механізмів системи оборонного планування в Збройних Силах України та визначені основні напрямки подальшого розвитку методологічних основ воєнно-економічних досліджень в Україні.

Ключові слова: система оборонного планування, механізми оборонного планування, воєнно-економічне обґрунтування, механізм оцінювання, виконання, коригування програм (планів) розвитку збройних сил.

Постановка проблеми

Сучасні реалії розвитку ЗС України, в умовах практичного їх застосування та складної економічної ситуації в країні [1–4], роблять більш жорсткими вимоги до функціонування системи оборонного планування. Питання щодо підвищення ефективності виконання заходів утримання і розвитку Збройних Сил (ЗС) України та ефективності витрачання державних коштів на них є достатньо актуальними сьогодні. Однією із основних складових головної мети щодо подальшого розвитку України для керівництва держави є створення принципово нових ЗС України [1–5], здатних вирішувати на високому рівні завдання щодо захисту суверенітету держави. Питання принципового оновлення ЗС України вирішуються вже сьогодні, про що свідчать заходи щодо: зміни частки фінансування ЗС України від ВВП (в 1,4–2 рази); збільшення грошового забезпечення військовослужбовців; закупівля нового озброєння та військової техніки (ОВТ), поступове зростання частки витрат на підготовку тощо [1–8] (рис. 1 – рис. 2).

Перехід від залишкового принципу фінансування ЗС України до цільового вигляділення державних коштів вимагає від фахівців оборонного планування зміни поглядів та підходів до формування та супроводження основних планових коротко та середньострокових документів розвитку ЗС України (Планів утримання та розвитку ЗС України (ПУР) та Державних програм розвитку (реформування) ЗС України (ДПРР)).

Необхідність підвищення ефективності формування та виконання заходів програм і планів розвитку ЗС України є активно досліджуваним питанням сьогодення та буде залишатися ще актуальним в найближчій перспективі до моменту повної стандартизації цього процесу в системі оборонного планування України.

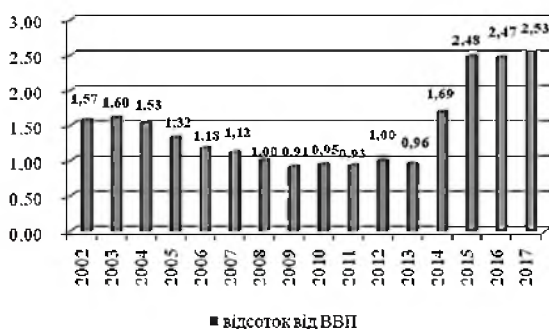


Рис. 1. Частка видатків Міністерства оборони України від ВВП, %

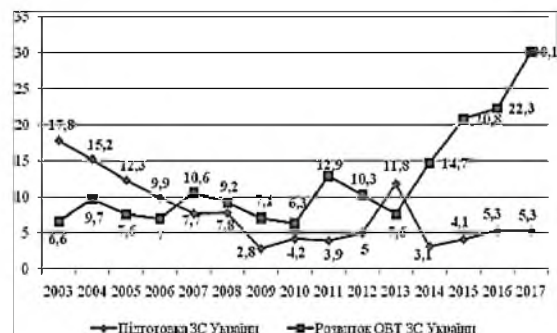


Рис. 2. Частка видатків Міністерства оборони України на підготовку та розвиток ОВТ ЗС України, %

Аналіз останніх досягнень і публікацій

Аналіз останніх досліджень, публікацій та низки документів свідчить про зростання уваги до питань ефективності формування та виконання програм і планів розвитку ЗС України за минулі роки, а також ефективності витрачання коштів за ними [1–9]. Окремі погляди фахівців щодо спроб часткового вирішення цих питань наведені в [5–9]. Разом з тим в дослідженнях і публікаціях на сучасному етапі розвитку та реформування ЗС України не повною мірою відображені питання існуючих недоліків функціонування системи оборонного планування та її елементів (механізмів). А також тільки частково у фахових виданнях висвітлені можливі пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування цих механізмів та удосконалення зв'язків між ними сьогодні.

Постановка завдання та його розв'язання

Тому метою статті є визначення існуючих недоліків функціонування механізмів оборонного планування та формування практичних рекомендацій щодо їх усунення в найближчій перспективі шляхом удосконалення механізмів оборонного планування з метою підвищення ефективності функціонування системи оборонного планування в цілому.

Вигляділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Проведений аналіз функціонування системи оборонного планування показує, що питання створення єдиної системи планування розвитку ЗС України на основі застосування принципів програмно-цільового планування, залишається сьогодні ще не вирішеним та потребує подальшого вивчення і досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Сучасний стан ЗС України, нові вимоги до їх перспективного обриса, постійна трансформація обставин навколо них, як в середині країни, так і зовні створюють передумови до негайного удосконалення функціонування усієї системи оборонного планування в ЗС України відповідно до зміни ситуації в країні та навколо неї.

Ця система повинна мати загальні стандартизовані знизу до верху підходи щодо її функціонування в сучасних умовах, але в той же час залишатися гнучкою до змін умов навколо неї. Тобто усі процеси її життєдіяльності повинні бути стратегічно направлені та зорієнтовані на досягнення головної мети – сучасні, боєготові та боєздатні ЗС України. Підвищення ефективності функціонування усієї системи оборонного планування можливо тільки за умов удосконалення функціонування елементів системи та налагодження відповідних зв'язків між цими елементами. Основними елементами системи оборонного планування є три взаємопов'язані механізми (рис. 3).



Рис. 3. Елементи (механізми) системи оборонного планування

Найбільш важливими є механізм формування програм (планів) розвитку ЗС України та механізм виконання цих програм (планів). Механізм супроводження виконання програм і планів розвитку (реформування) ЗС України є взаємопов'язуючим та контролюючим ланцюгом функціонування двох основних механізмів системи оборонного планування.

Урахування європейських стандартів планування розвитку ЗС створює передумови до пошуку шляхів удосконалення системи оборонного планування в ЗС України з метою якісно нових змін в питаннях формування програм і планів розвитку ЗС України на основі впровадження принципів програмно-цільового планування.

Програмно-цільове планування – це один із виглядів планування, основою якого є орієнтація діяльності на досягнення поставлених цілей. За своєю сутністю, будь-який метод планування направлений на досягнення конкретних цілей, але в основу самого процесу планування з використанням програмно-цільового методу полягає визначення та постановка цілей, а потім лише визначаються шляхи їх досягнення. Після постановки цілей розробляються програми дій щодо їх досягнення. Нині в ЗС України це реалізовано, але тільки формально. До особливостей цього методу можна віднести те, що за умов його використання не просто прогнозується майбутній стан ЗС України, а складається конкретна програма досягнення бажаних результатів. Сьогодні в процесі планування розвитку ЗС України – це не враховано. Програмно-цільовий метод планування – це активний метод, він дозволяє не тільки спостерігати за ситуацією, в якій розвиваються ЗС, а й впливати на її наслідки, що дуже вигідно відрізняє його від більшості інших методів. Однією з головних обов'язкових особливостей застосування програмно-цільового методу планування є наявність способів впливу на систему, розвиток якої планується. За таких умов головною є не система сама по собі, її складові елементи чи оргструктура, а головним є можливість управління елементами програм і програмні дії.

Ключовим поняттям програмно-цільового планування є програма. Програма – це комплекс заходів щодо реалізації стратегій та цілей. У свою чергу, система стратегій та цілей, яка досягається за допомогою виконання цих заходів є Планом. Під час програмно-цільового планування необхідно поєднувати в єдину систему процес планування розвитку та процес фактичного впливу на фінансові показники її розвитку. Сьогодні під час планування розвитку ЗС України ці процеси практично відокремлені один від одного.

Ефективність розвитку ЗС України безпосередньо залежить від якості фінансування та виконання заходів програм розвитку ЗС, а також від ефективності функціонування механізму формування програм і планів реформування та розвитку ЗС України. Процес планування розвитку ЗС України є рушійною силою функціонування механізму формування програм та планів розвитку ЗС та головним елементом усієї системи оборонного планування. Недосконалий план дій завчасно зводить нанівець результати його практичної реалізації.

Існуючий механізм формування програм (планів) реформування та розвитку ЗС України зарегламентований у законодавчих і нормативно-правових актах України [3, 5]. Цей механізм реалізований у процесах і процедурах оборонного планування сьогодні. Аналіз результатів його функціонування протягом попередніх років [6, 7] визначає певні недосконалості як в його структурній побудові, так і в процесах життєдіяльності, особливо ці недосконалості видно в критичних умовах функціонування системи оборонного планування (планування розвитку ЗС в умовах прямого застосування частин і підрозділів ЗС).

Удосконалення механізму формування програм і планів реформування та розвитку ЗС України є однією із основних складових реалізації головної мети керівництва держави та ЗС України щодо подальшого оновлення ЗС в найближчій перспективі.

Аналіз результатів виконання заходів програм розвитку (реформування) ЗС України та Планів утримання і розвитку ЗС України після 2000 року виявив наявність значних розбіжностей між досягнутими практичними результатами виконання цих заходів і запланованими (очікуваними), що характеризує недостатню ефективність функціонування механізмів системи оборонного планування [6, 7]. Показники ефективності виконання Державних програм розвитку (реформування) ЗС України за періоди з 2000 до 2016 року складають 34–61% виконання від запланованого, а показники фінансування в цей же період складають 58–87%. Розбіжності показників характеризують певні проблеми, які виникають як в процесах формування, так і виконанні завдань і заходів програм та планів розвитку ЗС України, а також розподілу коштів на них.

Тобто механізми планування чи виконання заходів розвитку ЗС України мають певні недосконалості в своїй роботі, які призводять до прорахунків в роботі системи оборонного планування в цілому. Це негативно відбивається на показниках ефективності виконання завдань і заходів розвитку ЗС України та ефективності використання коштів на них згідно сформованих планів і програм.

До основних недосконалостей функціонування механізму формування програм і планів розвитку (реформування) ЗС України можна віднести:

- некоректне оцінювання або його відсутність взагалі щодо результатів виконання завдань і заходів програм і планів розвитку ЗС України;

- відсутність оцінювання спонукає до необґрунтованого підходу щодо коригування Планів утримання та розвитку ЗС України під час їх виконання, що створює передумови для помилок в процесі внесення змін;

- повна відсутність коригування Державних програм розвитку (реформування) ЗС України. Це, вже на першому році їх виконання, у разі змін обставин навколо ЗС (недофінансування, зміна поглядів керівництва держави, помилки в процесі формування програм, виникнення додаткових обставин тощо), робить їх формальними документами, які не мають ніякої законодавчої сили та не є планами подальшого розвитку ЗС України на середньострокову перспективу (процедура коригування ДПРР ЗС України навіть не передбачена жодним нормативним документом);

- неналежне оцінювання результатів виконання планів (програм) розвитку (реформування) ЗС України та відсутність обґрунтованого їх коригування створює передумови для неефективного виконання заходів і завдань розвитку, а також нецільового використання бюджетних коштів тощо.

Усі перелічені недоліки суттєво впливають на ефективність функціонування системи оборонного планування в цілому.

До найбільш суттєвих недоліків функціонування механізму виконання заходів програм і планів розвитку ЗС України можна віднести:

- фінансування ЗС України на рівні 30–50 % від реальних потреб;

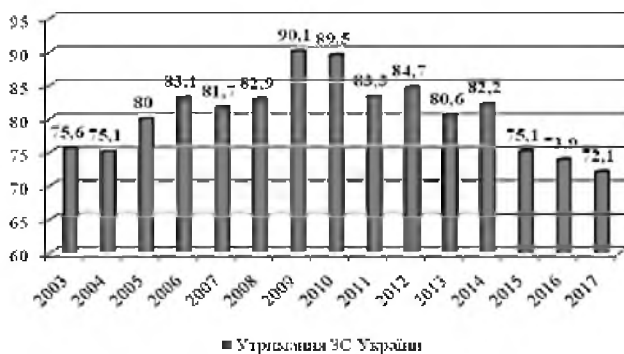


Рис. 4. Частка витратів Міністерства оборони України на утримання, %

- некоректний розподіл виділених фінансових ресурсів (70–85 % на утримання) (рис. 4), що є першим кроком створення передумов критичного стану розвитку оборонної сфери взагалі, вихід з якого, за досвідом інших країн, буде вимагати від держави фінансування власних ЗС протягом значного періоду (мінімум понад 5 років) на рівні 5–10 % від ВВП, що створить значні труднощі для розвитку економіки країни в цілому;

- нормативно-правова база, яка визначає та затверджує форми звітності за результатами виконання заходів планів і програм розвитку ЗС України, не передбачає відображення в них

показників оцінок ефективності виконання та фінансування заходів, завдань, напрямків і програм в цілому;

- односторонність оцінювання результатів виконання заходів планів і програм розвитку (реформування) ЗС України (оцінювання за кількістю виконаних заходів, без врахування важливості заходів, показників витрат на заходи та повноти їх виконання);

- незавершеність процесів внесення змін до Державних програм розвитку (реформування) ЗС України та обґрунтованого їх коригування на державному рівні протягом періоду виконання (у разі змін поглядів керівництва держави чи ЗС щодо подальших перспектив їх розвитку (реформування) та обсягів фінансування, а також показників ефективності використання коштів (собівартості очікуваного результату)), що ускладнює оцінку ефективності виконання заходів програм і планів розвитку ЗС України та негативно впливає на достовірність отриманих оцінок;

– неузгодженість часових інтервалів процесів планування (формування програм і планів), оцінювання результатів виконання програм та планів за визначений період, а також періодичного їх коригування під час їх виконання з метою дотримання цільової реалізації визначної головної мети;

– відсутність системності під час коригування планів і програм розвитку (реформування) ЗС України (відірваність процесів планування цільових та економічних показників, неврахування оцінок виконання заходів за минулі періоди, порушення принципів програмно-цільового планування, низька увага з боку фахівців до воєнно-економічних показників виконання заходів минулих періодів) тощо.

Усі ці недоліки створюють передумови до неефективного планування та виконання заходів програм і планів розвитку ЗС України на перспективу.

Система оборонного планування в ЗС України нібито побудована за принципами програмно-цільового планування, але порушується з часом головний принцип такого планування – пріоритетність головної мети за будь-яких умов. Сьогодні, намагання реалізації цих принципів відбувається в процесі оборонного планування через документи оборонного планування, такі як: Стратегічні оборонні бюлетені України, Державні програми реформування та розвитку ЗС України, а також в щорічні Плани утримання та розвитку ЗС України.

Зараз перед керівництвом ЗС України гостро стоїть проблема удосконалення процесу функціонування системи оборонного планування з метою підвищення ефективності планування та виконання заходів розвитку ЗС України. Особливої актуальності ці питання набувають в складностях економічного розвитку держави, коли кожна частина витрачених фінансових ресурсів повинна забезпечувати приріст воєнного ефекту. Головними складовими рішення цієї проблеми є розроблення нових методичних підходів до оцінювання результатів виконання заходів програм і планів розвитку ЗС України, обґрунтованого їх коригування та формування на наступний плановий період з використанням результатів оцінювання.

Підвищення ефективності коригування програм та планів розвитку ЗС України дозволить, відповідно, підвищити ефективність їх формування та забезпечить об'єктивність результатів виконання заходів програм. У ході виконання більшості планових документів (особливо на значний період) змінюються обставини його виконання, що призводить до необхідності його постійного коригування. Але обґрунтоване коригування програм та планів можливо тільки за умов чітко визначеної цілі їх реалізації та формування адекватної (реальної, повної) оцінки отриманих результатів виконання заходів розвитку ЗС України протягом циклічних періодів їх виконання.

Питання ефективного коригування програм розвитку (реформування) ЗС України є одним із важливих питань сьогодення, бо досвід минулих Державних програм розвитку (реформування) ЗС України період 2000–2006 років, 2006–2011 років та Державної комплексної програми розвитку ЗС України до 2017 року (ДКПР) показав достатньо низькі показники ефективності їх виконання та відсутність оцінок щодо ступеня реалізації головної мети цих програм і планів (низька об'єктивність отриманих результатів). Однією з головних причин таких результатів є відсутність чітких, стандартизованих знизу до верху методичних підходів (способів, методик) щодо обґрунтування та коригування заходів програм розвитку ЗС України протягом періоду їх виконання.

До теперішнього часу існували деякі спроби здійснювати коригування ДПРР ЗС України, але на державному рівні вони залишилися невирішеними та не мають своєї системності та обґрунтованості. Тобто спроби скоригувати ДПРР ЗС України 2006–2011 років і ДКПР мали хаотичний, примусовий характер без урахування показників оцінювання результатів виконання завдань і заходів програм за минулий період.

Удосконалення механізму формування програм і планів розвитку ЗС України вимагає в найкоротші терміни розробити, стандартизувати та затвердити загальний Методичний апарат формування та коригування програм і планів розвитку та реформування ЗС України (далі Методичний апарат). Цей Методичний апарат повинен давати практичні та реальні оцінки у нескінченному, циклічному процесі виконання заходів, завдань планів і програм розвитку ЗС України. Отримані оцінки дозволять підвищити ефективність як виконання заходів програм і планів розвитку ЗС України так і їх формування (планування), а також нададуть можливість здійснювати обґрунтоване коригування програм і планів протягом їх дії.

На рис. 5 наведена загальна структура процесу оборонного планування та визначені місця механізмів формування програм (планів) реформування та розвитку ЗС України, а також розкриті їх складові за процесами їх функціонування.

Процеси механізму формування

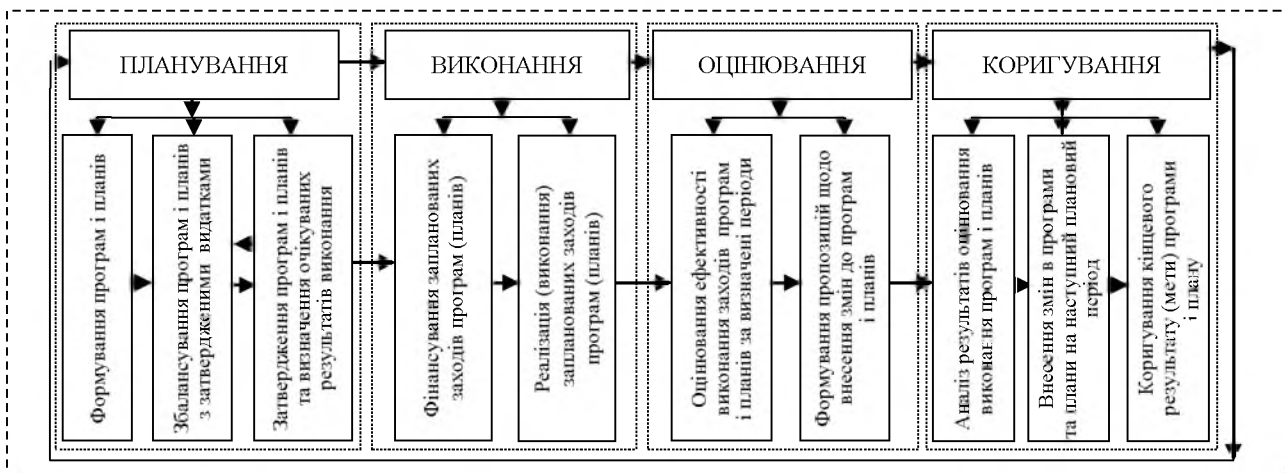


Рис. 5. Загальна структурна схема механізму формування програм (планів) реформування та розвитку ЗС України

На рис. 6 а та рис. 6 б запропонована загально-логічна схема Методичного апарата формування та коригування програм і планів розвитку та реформування ЗС України.

Його побудова передбачає розроблення (удосконалення) двох основних Методик: Методики оцінювання результатів виконання заходів та завдань програм і планів розвитку ЗС України; Методики формування та коригування програм і планів розвитку ЗС України.

Розроблення та офіційне затвердження Методики оцінювання надасть можливість здійснювати обґрунтоване коригування програм і планів розвитку реформування ЗС України на наступний плановий період.

Але для цього необхідно визначити загальні методичні підходи щодо коригування програм (планів) розвитку та реформування ЗС України з урахуванням результатів оцінювання за минулі періоди. А також необхідно реалізувати їх під час удосконалення (розроблення) методичного апарата обґрунтування та коригування програм (планів) реформування і розвитку ЗС України в окремих офіційно затверджених методиках його проведення.

Нові умови розвитку ЗС України та держави в цілому постійно диктують необхідність постановки та вирішення завдань побудови єдиної нормативно-вартісної бази для ЗС України шляхом нарощування і удосконалення існуючої системи оперативного інформування органів вищої ланки управління ЗС України в частині обліку воєнно-економічної інформації. Наявність достовірної воєнно-економічної інформації є запорукою зниження похибок в процесі планування та одним із основних елементів методичного апарата воєнно-економічного обґрунтування, а також дозволить приступити до створення методик щодо розроблення рекомендацій за основним воєнно-економічним критерієм ефективність – витрати – час за різними напрямками програм (планів) розвитку ЗС України.

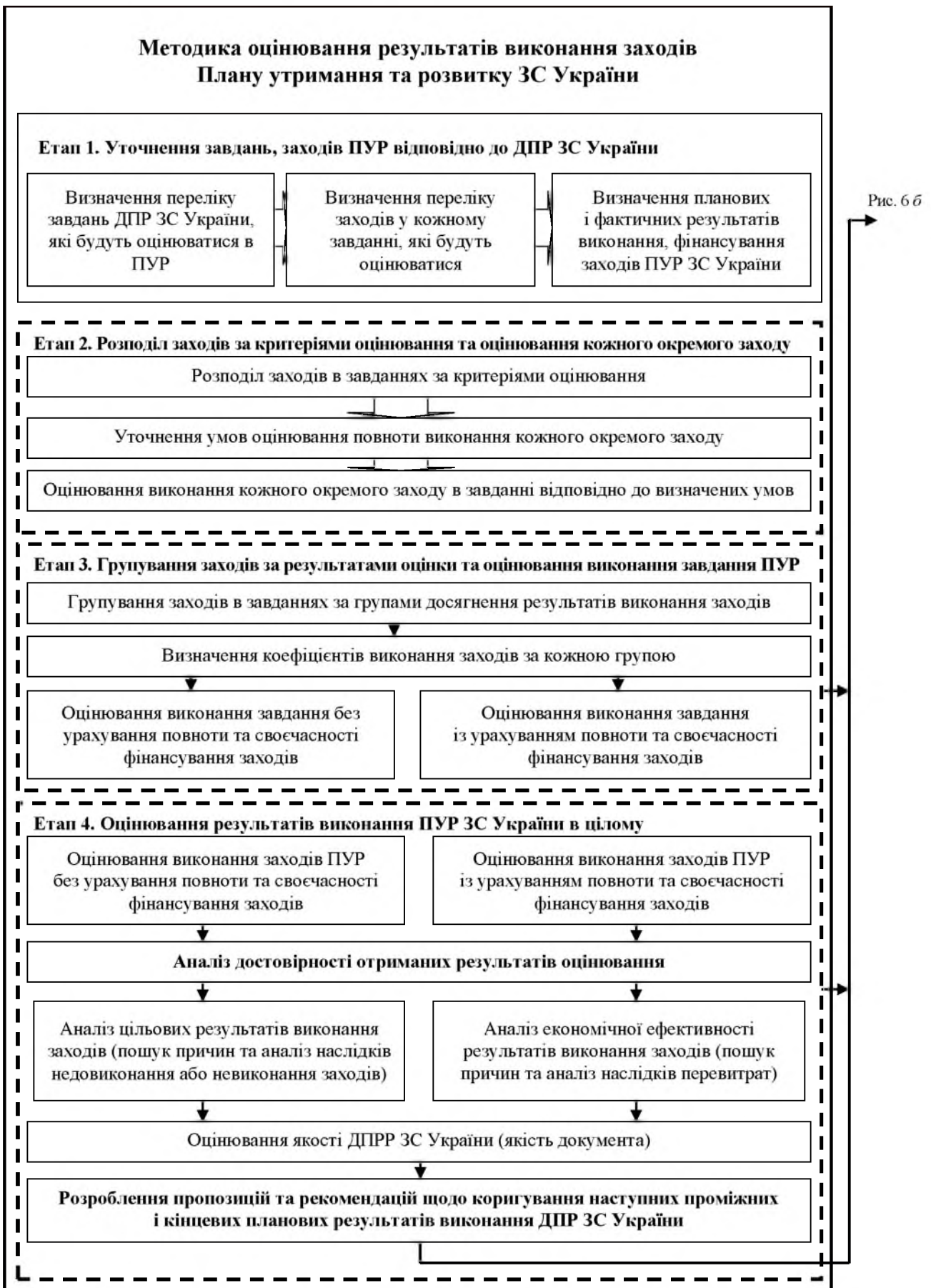


Рис. 6 а. Методичний апарат формування та коригування програм і планів розвитку та реформування ЗС України (Методика оцінювання результатів виконання Плану утримання та розвитку ЗС України)

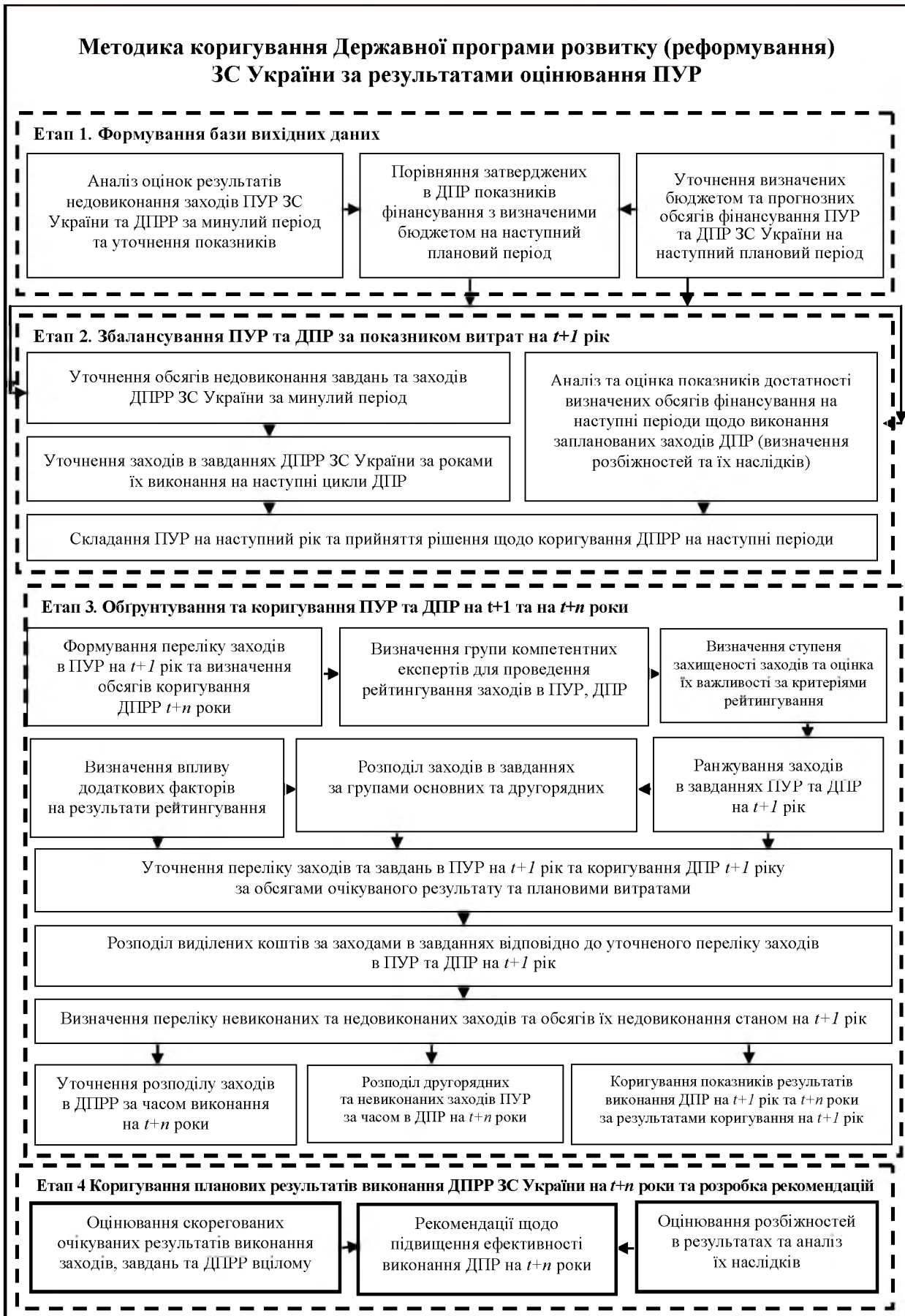


Рис. 6 б. Методичний апарат формування та коригування програм та планів розвитку та реформування ЗС України (Методика коригування Державної програми розвитку ЗС України)

Незважаючи на масштабність і складність перерахованих завдань воєнно-економічних досліджень, практична їх реалізація є можливою. Вже сьогодні є негайна потреба поставити за доцільне завдання щодо: розроблення загальної методології воєнно-економічного обґрунтування програм розвитку ЗС України з урахуванням динаміки умов їх реалізації; вироблення воєнно-економічної концепції розвитку ЗС України, яка б базувалася на основах, закладених у воєнній доктрині України та розглядала ЗС як економічну підсистему в глобальній економічній системі країни.

Досвід провідних країн світу (США, Німеччина, Франція) щодо формування програм розвитку ЗС України показує, що для успішного аналізу, узагальнення і вирішення дедалі більшого обсягу воєнно-економічних завдань необхідно створити головний науковий підрозділ (центр воєнно-економічних досліджень) на базі однієї з основних науково-дослідних установ ЗС України, який би поєднав в собі фахівців-професіоналів за даним напрямком досліджень та зусилля багатьох науково-дослідних організацій ГШ ЗС України, МО України та оборонно-промислового комплексу.

Цей центр міг би забезпечувати централізоване загальне наукове керівництво процесами формування програм (планів) розвитку ЗС України разом з фахівцями вищої ланки управління, які безпосередньо відповідають за питання розроблення, затвердження, супроводження та контролювання середньо та довгострокових програм розвитку ЗС України, відповідно до спільно розробленої та погодженої методології воєнно-економічного обґрунтування програм розвитку ЗС України.

До основних завдань центру можуть бути віднесені:

- воєнно-економічний аналіз програм будівництва та розвитку ЗС України, програм розвитку озброєння та військової техніки;
- підготовка системи науково обґрунтованих прогнозів щодо воєнно-економічних умов розвитку ЗС України;
- участь у розробці воєнно-економічної та воєнно-технічної політики ЗС України;
- комплексне економічне обґрунтування вирішення ключових проблем розвитку ЗС України;
- розробка пропозицій щодо підвищення ефективності проведення найважливіших завдань і заходів програм розвитку ЗС України;
- наукове обґрунтування принципів положень державної воєнно-економічної політики, реалізація яких дозволить здійснювати ефективне керівництво воєнною економікою в цілому;
- розподіл оборонних ресурсів як за складовими сил оборони, так і за заходами, завданнями, напрямками програм розвитку ЗС України;
- обґрунтування потреб ЗС України та визначення шляхів вибору раціональних варіантів заходів програм ЗС України в умовах змін воєнно-економічних умов розвитку ЗС України;
- дослідження та удосконалення наукових основ фінансово-економічної діяльності ЗС України та економіки ЗС в цілому;
- формування принципів побудови оборонного бюджету, а також організація та координація економічних досліджень, що проводяться науковими установами і організаціями МО України та ГШ ЗС України, а також цивільними науково-дослідними установами в інтересах забезпечення економічної готовності країни до оборони.

Основні зусилля центру повинні бути направлені на вирішення найбільш гострих воєнно-економічних завдань (в першу чергу пов'язаних з обґрунтуванням заходів програм (планів) розвитку ЗС України), а також на об'єднання фахівців багатьох організацій для комплексних науково-дослідних робіт з воєнно-економічної тематики з метою розроблення пропозицій щодо подальших раціональних шляхів розвитку ЗС України.

Аналіз досліджень та документів системи оборонного планування в ЗС України показує, що сьогодні практичне значення результатів воєнно-економічних досліджень мають дуже велику вагу під час прийняття кардинальних рішень щодо подальшого розвитку ЗС України. Але не має інструменту реалізації результатів досліджень за даною тематикою. Сформована зараз необхідність розроблення методології воєнно-економічного обґрунтування програм розвитку ЗС України визначає в подальшому перехід до більш стратегічних досліджень за визначеною тематикою, якими буде формування загальної методології воєнно-економічних досліджень в ЗС України та в державі в цілому, з метою поєднання функціонування різних систем в єдиний напрямок отримання результату – ефективного розвитку ЗС України та забезпечення необхідного рівня обороноздатності держави в цілому.

Висновки

У статті визначені існуючі недоліки функціонування механізмів оборонного планування, які дозволяють сформулювати головні практичні рекомендації щодо подальших шляхів їх удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування всієї системи оборонного планування в Україні в цілому.

Перспективи подальших досліджень

Подальшими дослідженнями за визначенням у статті напрямком є практична реалізація запропонованого Методичного апарата формування та коригування програм і планів розвитку та реформування ЗС України в сучасній системі оборонного планування в Україні.

Список використаних джерел

1. *Пріоритети розвитку Збройних Сил України з урахуванням участі у гібридній війні 2015–2016* / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents>.
2. *Україна 2014–2015 : Долаючи виклики (аналітичні оцінки)* / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/upload/Pidsumky_2014_2015_A4_fnl.pdf.
3. *Російська збройна агресія проти України (2014–2015)* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/>.
4. *Завдання, поставлені начальником Генерального штабу – Головнокомандувачем Збройних Сил України на службовій нараді 09 січня 2015 року* / Адміністративне управління № 86/ГШ/ від 12.01.2015. – 13 с.
5. *Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм: наказ Міністра фінансів України від 17 травня 2011 року № 608* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
6. *Щодо оцінювання ефективності виконання Державних програм розвитку (реформування) Збройних Сил України за період 2006–2013 роки* [Текст] / В. П. Дідіченко, О.М. Семененко та ін. // *Звіт про виконання оперативного завдання*. – К.: ЦНДІ ЗС України., 2015. – 52 с.
7. *Щодо оцінювання ефективності виконання бюджетних програм Міністерства оборони України за 2006–2014 роки* [Текст] / В.П. Дідіченко, О.М. Семененко та ін. // *Звіт про виконання оперативного завдання*. – К.: ЦНДІ ЗС України., 2015. – 67 с.
8. *Семененко О.М. Методичний апарат оцінювання результатів виконання заходів Державних програм реформування та розвитку Збройних Сил України* [Текст] / О. М. Семененко // *Зб. наук. пр. ЦНДІ ЗС України*. – К., 2013. – № 3 (63). – С. 122–132.
9. *Семененко О.М. Спосіб рейтингування заходів в програмах та планах розвитку ЗС України* [Текст] / О.М. Семененко // *Зб. наук. пр. ЦНДІ ЗС України*. – К., 2015. – № 3 (73). – С. 192–206.

Рецензент: Колчін Р.В., к.т.н., Військова академія (м. Одеса)

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
МЕХАНИЗМОВ СИСТЕМЫ ОБОРОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УКРАИНЕ**

О.М. Семененко, Ю.Б. Добровольський, А.Ю. Коркин, А.Г. Малиш

В статье приведены рекомендации по вопросу повышения эффективности функционирования механизмов системы оборонного планирования в Вооружённых Силах Украины и определены основные направления дальнейшего развития методологических основ в Украине.

Ключевые слова: система оборонного планирования, механизмы оборонного планирования, военно-экономическое обоснование, механизм оценивания, выполнения, корректировки программ (планов) развития Вооружённых Сил.

**RECOMMENDATIONS ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING
OF MECHANISMS OF THE DEFENSE PLANNING SYSTEM IN UKRAINE**

O. Semenenko, Y. Dobrovolsky, O. Korkin, A. Malish

The article contains recommendations on improving the effectiveness of the functioning of the defense planning system in the Armed Forces of Ukraine and outlines the main directions for the further development of the methodological foundations in Ukraine.

Keywords: defense planning system, defense planning mechanisms, military-economic substantiation, mechanism for assessing, implementing, adjusting the programs (plans) for the development of the Armed Forces.