

# Підходи щодо розроблення функціональної моделі оборонного менеджменту

Андрій Наливайко<sup>1 А</sup>; Андрій Поляєв<sup>2 А</sup>

<sup>А</sup> Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, пр-кт Повітрофлотський 28, м. Київ, 03049, Україна

Received: May 19, 2021 | Revised: June 8, 2021 | Accepted: June 30, 2021

JEL Classification: H56, H57.

DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.2

## Анотація

У статті на основі аналізу теоретичних та методологічних основ оборонного менеджменту, як складової державного управління; зарубіжного досвіду застосування оборонного менеджменту, а також сучасних бізнес-практик: висвітлено генезис його нормативно-правового закріплення та впровадження у діяльність вітчизняного оборонного відомства; обґрунтоване і запропоноване нове термінологічне тлумачення основних понять державного та оборонного менеджменту; сформовані підходи щодо розроблення функціональної моделі оборонного менеджменту та запровадження її в Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони.

Впровадження оборонного менеджменту і, зокрема, його функціональної моделі забезпечить створення ефективного механізму досягнення спільних цілей військової політики, а також інтеграцію та формування ефективного оборонного планування, управління та бюджетування.

Це сприятиме ефективному використанню обмежених ресурсів (матеріальних і нематеріальних), збалансуванню бюджетних видатків на розвиток та утримання сил оборони і формування реалістичних бюджетів, як в МО України, так і в інших складових сил оборони.

**Ключові слова:** менеджмент, модель оборонного менеджменту, спроможність, програмно-проектний менеджмент, планування.

## Постановка проблеми

Сучасна військово-політична обстановка навколо України і загрози військового характеру, вимагають посилення забезпечення воєнної безпеки й оборони держави, тому готовність сил оборони до стримування збройної агресії визнана основним стратегічним напрямком реалізації стратегії держави в області національної безпеки і оборони.

У цих умовах військова реформа є пріоритетом як для МО України і ЗС України, так і для інших складових сил оборони, а розвиток спроможностей і підвищення боєздатності військ є запорукою

забезпечення безпеки України.

Це потребує пошуку нових методів і механізмів забезпечення дієвого планування продовження військової реформи, ефективного розвитку ЗС України та інших складових сил оборони на сучасних принципах, наближених до принципів та стандартів НАТО [1].

Досягнення мети оборонної реформи здійснюватиметься з урахуванням актуальних та прогнозованих ресурсних обмежень шляхом імплементації визначених з урахуванням пріоритетності стратегічних та оперативних цілей. Зважаючи на це,

<sup>1</sup> **Corresponding author:** канд. техн. наук, доцент, провідний науковий співробітник центру, e-mail: lebehivka@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0675-9603

<sup>2</sup> старший науковий співробітник центру, e-mail: pai067316@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6710-5144

“впровадження процесу оборонного менеджменту у сфері оборони відповідно до євроатлантичних принципів та підходів” визначено важливою оперативною ціллю оборонної реформи в Україні [2].

Саме тому, автори статті вважають

актуальним і невідкладним питання розроблення системи оборонного менеджменту, і в першу чергу його моделі, для забезпечення ефективного управління оборонними ресурсами в сфері оборони, що відповідає сучасним викликам та загрозам.

## **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Впродовж останніх кількох років у МО та ЗС України розроблено низку нормативно-правових актів з оборонного планування на основі спроможностей, яке є складовою оборонного менеджменту, опрацьовуються та впроваджуються новітні підходи щодо оцінювання спроможностей [2-5].

Цій проблематиці також присвячено ряд наукових досліджень, зокрема це праці А. Г. Петренка, В. С. Фролова, А. К. Павліковського, І. М. Ткача [11], Ф.В. Саганюка, П. М. Крикуна та інших [1, 6-8].

В них аналізуються шляхи удосконалення

оборонного планування, пропонуються нові підходи, методики та моделі його реалізації з урахуванням спрямованості України на подальшу Євроатлантичну інтеграцію.

В той же час в даних наукових працях недостатньо уваги приділяється питанням розробки методологічної бази системи оборонного менеджменту, як складової державного менеджменту, та, зокрема, формуванню його функціональної моделі, запровадженню програмно-проектного менеджменту в системі оборонного планування.

## **Постановка завдання**

Мета статті полягає в розробці підходів щодо формування функціональної моделі оборонного менеджменту з використанням вітчизняного досвіду та принципів і підходів,

прийнятих в державах-членах НАТО та запровадження її в МО України, ЗС України та інших складових сил оборони.

## **Виклад основного матеріалу**

З історичної точки зору, проникнення ідей менеджменту в оборонну сферу відбулося відносно недавно. Минуло не більше п'яти десятиліть з часу, коли у оборонних відомствах держав-членів Альянсу були введені поняття оборонного менеджменту у процес вирішення таких питань, як розподіл фінансових та людських ресурсів для ефективного вирішення стратегічних і оперативних завдань в рамках комплексного підходу та використання притаманних бізнесу економічних інструментів для управління ресурсами в сфері оборони.

Одним з випробуваних способів реалізації цих завдань є застосування менеджерських підходів до планування, організації, керівництва та контролю в тих сегментах діяльності оборонного відомства, які можуть сприяти максимальній ефективності

оперативної діяльності збройних сил.

Стратегічним оборонним бюлетенем України 2016 року [2] вперше офіційно було задекларовано створення сучасної системи програмно-проектного менеджменту, яка б могла забезпечити реалізацію стратегічних цілей розвитку ЗС України шляхом належного управління ресурсами, що визначені програмами та проектами для розвитку спроможностей ЗС України та інших складових сил оборони.

В подальшому Програмою діяльності Кабінету Міністрів України у 2020 році [8], в частині, що стосується посилення обороноздатності держави, було передбачено впровадження ефективного оборонного менеджменту в МО та ЗС України.

В рамках виконання цих завдань МО

України [9] визначено одним із основних результативних показників оборонної реформи на середньострокову перспективу побудову системи оборонного менеджменту, яка включатиме наступні складові: планування спроможностей, програмування розвитку спроможностей, бюджетування та управління ресурсами, виконання програм та планів з метою забезпечення ефективного розвитку спроможностей ЗС України, а також застосування досягнутих спроможностей.

Зважаючи на той факт, що на сьогоднішній день остаточно не сформована на національному рівні модель державного менеджменту, у якій оборонний менеджмент МО України міг би бути її базовою складовою, перед науковцями та практиками оборонної сфери постало складне завдання – розробка теоретико-методологічних основ оборонного менеджменту, термінологічного тлумачення його базових понять, формування моделі оборонного менеджменту та його складових.

Таким чином, в процесі запровадження оборонного менеджменту в МО України, ЗС України та інших складових сил оборони, нині робляться тільки перші кроки щодо розробки науково-методологічної бази, основ нормативно-правового урегулювання та практичного запровадження пілотних проектів його елементів.

В ході проведеного дослідження особливу увагу було приділено аналізу існуючого понятійно-категоріального апарату в галузі державного управління та визначенню термінологічного тлумачення понять “державний менеджмент”, “оборонний менеджмент”, “програмно-проектний менеджмент” та інше.

За результатами вивчення нормативно-правових актів та аналізу наукових досліджень з питань менеджменту та управління в оборонній сфері, обґрунтовані і запропоновані терміни, які в подальшому можуть бути використані в науковій, практичній та правовій діяльності, зокрема:

менеджмент – це управління соціально-економічними процесами на рівні відомства

(установи, закладу, військової організаційної структури та ін.), діючого в ринкових умовах. Воно направлене на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління;

державний менеджмент – це підзаконна діяльність виконавчо-розпорядчого характеру органів виконавчої влади, спрямована на практичну реалізацію суспільного життя і забезпечення особистої безпеки громадян, створення умов для їхнього матеріального, культурного і духовного розвитку, в якій застосовуються менеджерські методи, започатковані в підприємницькому секторі, з метою раціонального використання коштів на надання державних послуг;

оборонний менеджмент – складова частина системи державного менеджменту, що здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їх спроможностей, а також розроблення відповідних концепцій, програм, проектів і планів та реалізації і виконання їх з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави;

програмно-проектний менеджмент – складова управлінської діяльності, яка представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів спрямованих на досягнення цілей програм та окремих проектів і впровадження змін в умовах часових та ресурсних обмежень.

Було також визначено, що процес оборонного менеджменту – це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних управлінських дій по формуванню і використанню ресурсів оборонного відомства для досягнення ним своїх цілей. Ці дії є відносно відокремленими напрямками управлінської діяльності, за допомогою яких суб'єкти управління (оборонного планування) впливають на

керовані об'єкти оборонного планування для успішного вирішення оборонним відомством своїх стратегічних та оперативних завдань і називаються функціями менеджменту.

При поглибленні управлінської діяльності оборонний менеджмент, як єдина комплексна функція, диференціюється, відбувається виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності: загальних функцій, які можна застосовувати для різних процесів управління тому, що вони виражають сутність управління, а також – спеціальних функцій, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а спеціальних – частини системи, які мають локальний, специфічний характер.

До загальних функцій оборонного менеджменту, пропонується віднести: *планування, організацію, мотивування, контроль та ін.*

Спеціальні функції оборонного менеджменту виокремлюються відповідно до завдань управління оборонного відомства, обумовлені горизонтальним поділом управлінської діяльності і спрямовані на конкретні чинники. До них відносять: *адміністративний менеджмент, фінансовий менеджмент, ресурсний менеджмент, менеджмент персоналу, інноваційний менеджмент та ін.*

Вищезазначені положення були використані при розробці функціональної моделі оборонного менеджменту, в якій реалізація визначених функцій була трансформована в процедури.

При розробці функціональної моделі оборонного менеджменту, блок-схема якої представлена на рисунку, враховувалися положення нормативно-правових актів України, вітчизняний досвід розроблення елементів оборонного менеджменту у державних і бізнесових структурах та досвід його запровадження у державах-членах Альянсу.

Вибір і визначення основних (загальних) процедур (елементів) функціональної моделі

оборонного менеджменту в МО України та ЗС України та зв'язків між ними, є одним з найважливіших його завдань. Адже саме відповідність функціональної моделі оборонного менеджменту в МО України та ЗС України сучасним принципам і підходам, які характерні для держав-членів НАТО, та їх адаптація до національних особливостей робитиме систему управління оборонними ресурсами в сфері оборони більш ефективною.

Формалізований опис процедур оборонного менеджменту в ході наукових досліджень здійснено на основі аналізу перспектив його використання, узагальнення детального опису кожної із процедур та логічної послідовності процедурних елементів (заходів) відповідно до розроблених структурних блок-схем кожної із процедур [7].

В цілому формалізований опис процесу оборонного менеджменту представлений як ланцюг логічно пов'язаних процедур та їх елементів (заходів/дій), результативні показники яких, спрямовані на відпрацювання документів стратегічного та оборонного планування, а їх виконання забезпечить розвиток спроможностей складових сил оборони. Така формалізація процесу у вигляді єдиної моделі дає можливість кожному учаснику цього процесу мати уявлення про логіку проведення процедур та обсяг процедурних заходів, визначити свою роль (рамки повноважень та відповідальності) при реалізації цього процесу. Це сприятиме ефективному здійсненню управління процесом, оцінки результатів кожної з процедур та запровадженню внутрішнього аудиту і моніторингу, а відповідно і ефективної системи оцінки та управління ризиків.

Крім цього, розроблена модель, представляючи послідовність виконання процедур та їх елементів, забезпечить порядок використання вихідних даних однієї процедури, для наступної, включаючи зворотні зв'язки та паралельну.

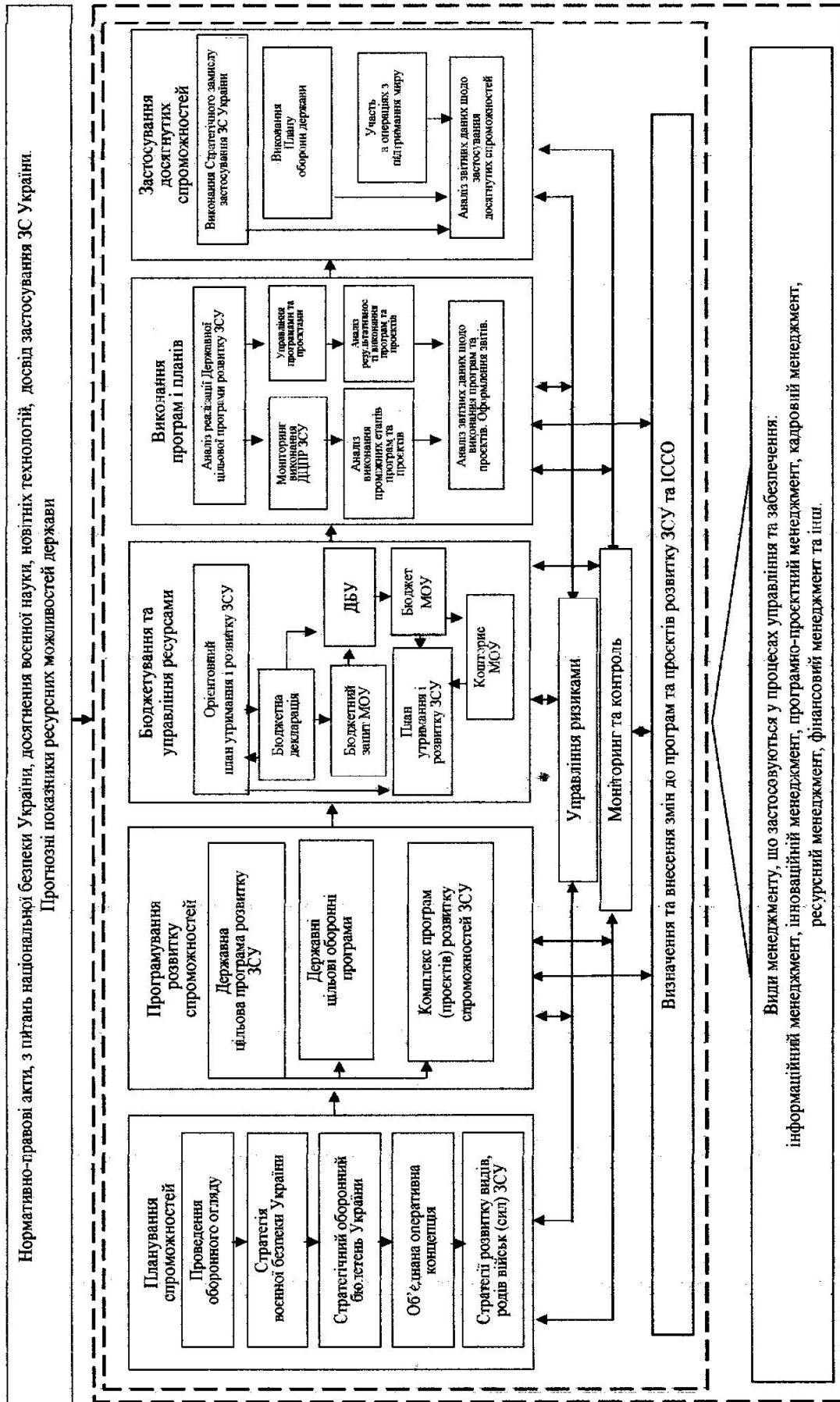


Рис. – Блок-схема функціональної модель оборонного менеджменту

Для досягнення необхідної гнучкості, модель оборонного менеджменту має включати загальні процедури (планування спроможностей, програмування розвитку спроможностей, бюджетування та управління ресурсами, виконання програм та планів, застосування досягнутих спроможностей), а також спеціальні процедури (управління ризиками, моніторинг та контроль, визначення і внесення змін до програмі та проектів розвитку спроможностей; застосування адміністративного менеджменту, фінансового менеджменту, ресурсного менеджменту, менеджменту персоналу, інноваційного менеджменту, програмно-проектного менеджменту та ін.).

Мета *процедури планування спроможностей* полягає у визначенні основних напрямів реалізації воєнної політики України, стратегічних цілей розвитку та очікуваних результатів їх досягнення з урахуванням воєнно-політичних загроз і викликів.

Дана процедура функціонально складається (включає) з наступних підпроцедур:

аналіз майбутнього безпекового середовища;

розроблення імовірних сценаріїв виникнення та розвитку ситуацій воєнного характеру та варіантів застосовування ЗС України та інших складових сил оборони;

розроблення проекту об'єднаної оперативної концепції;

визначення вимог до спроможностей сил оборони (перелік завдань, переліки необхідних, наявних, критичних та надлишкових спроможностей);

формування перспективної моделі сил оборони з урахуванням прогнозу ресурсного забезпечення сил оборони.

За результатами реалізації вищезазначених процедур, в рамках проведення оборонного огляду, передбачається розроблення на основі Стратегії національної безпеки України Стратегії воєнної безпеки України, Стратегічного оборонного бюлетеня України, Об'єднаної оперативної концепції; концепцій,

стратегій видів, окремих родів військ (сил) ЗС України та інших складових сил оборони.

Крім цього, відповідно до Об'єднаної оперативної концепції, для виконання завдань (згідно з Переліком типових завдань ЗС України та інших складових сил оборони за сценаріями) у майбутніх безпекових ситуаціях визначаються необхідні спроможності (Єдиний перелік (Каталог) спроможностей МО України, ЗС України та інших складових сил оборони) і формується Каталог типових носіїв спроможностей ЗС України, інших складових сил оборони (нових, існуючих і надлишкових) на довгострокову перспективу.

*Процедура програмування розвитку спроможностей* (на середньострокову перспективу) полягає у деталізації завдань та заходів, спрямованих на досягнення цілей та очікуваних результатів розвитку складових сил оборони.

Вона передбачає розроблення:

державної цільової програми розвитку ЗС України;

державних цільових програм, спрямованих на розв'язання проблем забезпечення оборони держави та розвиток складових сил оборони, зокрема оснащення сучасним озброєнням і військовою технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів, реалізацію інших заходів з посилення обороноздатності держави;

комплексу програм (проектів) розвитку спроможностей ЗС України, який поєднує програми, підпрограми і проекти щодо створення нових, модернізації існуючих та позбавлення від застарілих спроможностей МО України, ЗС України та використовується як основний інструмент реалізації державної цільової програми розвитку ЗС України.

*Процедура бюджетування та управління ресурсами* спрямована на забезпечення виконання завдань реалізації державної політики в сфері оборони на короткострокову перспективу з урахуванням процедур і термінів бюджетного процесу в Україні і передбачає:

розроблення орієнтовного плану та плану утримання і розвитку складових сил оборони з визначенням заходів і видатків для утримання існуючих спроможностей та окремо програм і проектів для створення нових, модернізації існуючих та позбавлення від застарілих спроможностей;

розроблення планів утримання та розвитку видів, окремих родів військ (сил);

формування основних показників здійснення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення за закритими закупівлями (на трирічний період);

підготовку бюджетних запитів та формування кошторисів МО України та інших складових сил оборони .

*Процедура виконання програм і планів* трактується як процес втілення їх в життя за допомогою правомірної діяльності суб'єктів суспільних відносин (органів державного і військового управління, посадових осіб, юридичних осіб, громадян) з метою досягнення соціально корисних результатів в оборонній сфері і включає:

управління програмами (проектами) розвитку спроможностей;

проведення оцінювань спроможностей;

моніторинг і контроль виконання заходів оборонного планування;

управління ризиками;

звітування про виконання програм і планів.

В рамках даної процедури передбачається:

безпосереднє виконання програм розвитку спроможностей ЗС України шляхом управління програмами, підпрограмами і проектами;

супроводження виконання спланованих заходів;

за необхідності, внесення до них змін та здійснення перерозподілу оборонних ресурсів для забезпечення досягнення визначених цілей та ефективного використання бюджетних коштів.

*Процедура застосування досягнутих спроможностей*, як владна діяльність щодо реалізації правових норм, поєднує в собі одночасну реалізацію різних нормативно-правових актів. В рамках реалізації даної процедури планується використання досягнутих спроможностей ЗС України та

інших складових сил оборони в ході виконання Стратегічного замислу застосування ЗС України, інших складових сил оборони; Плану оборони держави; під час участі в операціях з підтримання миру та спільних навчаннях.

Особливе місце в моделі оборонного менеджменту займають спеціальні процедури: управління ризиками; моніторинг та контроль; визначення і внесення змін до програм та проектів розвитку спроможностей; застосування адміністративного менеджменту, фінансового менеджменту, ресурсного менеджменту, менеджменту персоналу, інноваційного менеджменту, програмно-проектного менеджменту та ін.

За результатами оцінювань окремих спроможностей (функціональних груп спроможностей), ініційованих на всіх рівнях військового управління, щороку передбачається надавати Уряду пропозиції щодо уточнення Державної цільової програми розвитку ЗС України (державних цільових оборонних програм), визначати доцільність продовження, припинення або започаткування нових проектів.

На всіх етапах оборонного менеджменту рекомендується використання інструментів програмно-проектного менеджменту, а також залучення всіх видів оборонного менеджменту МО та ЗС України у здійсненні заходів оборонного планування для ефективного використання оборонних ресурсів.

Впровадження в систему управління програмно-проектного підходу ґрунтується на цілісній моделі управління проектами розвитку спроможностей; передбачає інтегрованість із процесами оборонного планування, процесами планування утримання та розвитку, та націлений на підвищення ефективності управління ресурсами; враховує сучасні технології ефективного та гнучкого управління проектами в умовах високої динаміки змін в зовнішньому економічному та політичному середовищі; базується на міжнародних стандартах з управління проектами та оборонного менеджменту; враховує поточний стан, можливості та обмеження системи

менеджменту МО та ЗС України з одного боку та сучасні вимоги щодо підвищення ефективності діяльності, спрямованої на розвиток спроможностей та впровадження змін з іншого; містить методичні та регламентуючі документи щодо процесів

управління та організації співпраці різних функціональних підрозділів МО та ЗС України; передбачає передачу знань та отримання навичок у ході підготовки майбутніх керівників проєктів та учасників проєктної діяльності.

## Висновки

Таким чином, в статті проведено аналіз теоретичних і методологічних основ оборонного менеджменту, як складової державного управління; висвітлено генезис його нормативно-правового закріплення та впровадження у діяльність вітчизняного оборонного відомства; обґрунтоване і запропоноване нове термінологічне тлумачення основних понять державного та оборонного менеджменту.

На основі зазначених досліджень

розроблені підходи щодо формування функціональної моделі оборонного менеджменту.

Запропонована функціональна модель оборонного менеджменту МО України, ЗС України та інших складових сил оборони є удосконаленою логічною послідовністю виконання його процедур та елементів, зв'язків між ними і враховує сучасні принципи та підходи, які характерні для оборонного менеджменту у державах-членах НАТО.

## Список використаних джерел

- Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. *Наука і оборона: зб. наук. праць.* – К.: НУОУ, 2019. – № 2. – С. 3–8.
- Указ Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про стратегічний оборонний бюлетень України”.
- Закон України “Про національну безпеку України” від 21 червня 2018 року № 2469-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2018.
- Указ Президента України “Питання європейської та євроатлантичної інтеграції” від 20 квітня 2019 р. № 155/2019.
- Наказ Міністерства оборони України від 22.12. 2020 № 484 “Про Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони”.
- Наливайко А. Д. Оборонний менеджмент – складова державного менеджменту. *Вісник Інженерної академії України.* – Київ, ІАУ. №1. 2020. С. 34 – 38.
- Павліковський А. К., Фролов В. С., Саганюк Ф. В., Наливайко А. Д., Поляєв А. І. та ін. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / Заг. ред. д. військ. н. А. М. Сиротенко. Київ: НУОУ, 2020. 306 с.
- Рекомендації щодо удосконалення оборонного планування на основі спроможностей в міністерстві оборони України та Збройних Силах України (силах оборони) [Текст]: звіт про НДР “Модель-ОП” (остаточний) / НУОУ; керівн. А. Д. Наливайко; викон. А. І. Поляєв, П. М. Крикун [та ін.]. – К., 2018. – 266 с.
- Програма діяльності Кабінету Міністрів України: затв. Постановою КМ України від 12.06.2020 року №471
- Наказ Міністерства оборони України від 14.08.2020 № 283 “Про організацію виконання окремих заходів оборонної реформи на середньострокову перспективу”.
- Основи оборонного менеджменту у діяльності Збройних Сил України: навч. посіб. / [І. М. Ткач, С. А. Бондаренко, М. Я. Ткач та ін.]. – К. : НУОУ ім. І. Черняхівського, 2021. 264 с. ISBN 978-617-7187-47-8



## Подходы к разработке функциональной модели оборонного менеджмента

Андрей Наливайко<sup>1 А</sup>; Андрей Поляев<sup>2 А</sup>

**Corresponding author:**<sup>1</sup> канд. техн. наук, доцент, ведущий научный сотрудник центра, e-mail: lebehivka@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0675-9603  
<sup>2</sup> старший научный сотрудник центра, e-mail: pai067316@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6710-5144

<sup>А</sup> Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховского, пр-кт Воздухофлотский, 28, г. Киев, 03049, Украина

### **Аннотация**

В статье на основе анализа теоретических и методологических основ оборонного менеджмента, как составляющей государственного управления; зарубежного опыта использования оборонного менеджмента, а также современных бизнес-практик: освещены генезис его нормативно-правового закрепления и внедрения в деятельность оборонного ведомства; обоснованно и предложено новое терминологическое толкование основных понятий государственного и оборонного менеджмента; сформированы подходы по разработке функциональной модели оборонного менеджмента и внедрения ее в Министерстве обороны Украины, Вооруженных Силах Украины и других составляющих сил обороны.

Внедрение оборонного менеджмента и, в частности, его функциональной модели обеспечит создание эффективного механизма достижения общих целей военной политики, а также интеграцию и формирования эффективного оборонного планирования, управления и бюджетирования.

Это будет способствовать эффективному использованию ограниченных ресурсов (физических и финансовых), сбалансированию бюджетных расходов развития и содержания сил обороны и формирование реалистичных бюджетов, как в МО Украины и в других составляющих сил обороны.

**Ключевые слова:** менеджмент, модель оборонного менеджмента, способность, программно-проектный менеджмент, планирование.

## Approaches to developing a functional defense management model

Andrey Nalivaiko<sup>1 А</sup>; Andrey Polyayev<sup>2 А</sup>

**Corresponding author:**<sup>1</sup> candidate of technical sciences, Associate Professor, Leading Researcher of the Center, e-mail: lebehivka@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0675-9603

<sup>2</sup> senior researcher of the center, e-mail: pai067316@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6710-5144

<sup>А</sup> National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniachovskiyi, 28, Povitroflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine

### **Abstract**

The article analyzes the theoretical and methodological foundations of defense management as a component of public administration; foreign experience in using defense management, as well as modern business practices: highlights the genesis of its normative-legal consolidation and implementation in the activities of the defense department; a new terminological interpretation of the basic concepts of state and defense management was substantiated and proposed; approaches were formed for the development of a functional model of defense management and its implementation in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces.

The introduction of defense management and, in particular, its functional model will ensure the creation of an effective mechanism for achieving common goals of military policy, as well as the integration and formation of effective defense planning, management and budgeting.

This will contribute to the efficient use of limited resources (physical and financial), balancing the budgetary expenditures for the development and maintenance of the defense forces and the formation of realistic budgets, as in the Ukrainian Defense Ministry and in other components of the defense forces.

**Keywords:** management, model of defense management, capacity, program and project management, planning.

## References

1. Petrenko A. G. Regarding the introduction of defense management and change management in the Ministry of Defense of Ukraine. Science and Defense: Coll. Science. wash. Kyiv: HYOY, 2019. № 2. C. 3–8.
2. Decree of the President of Ukraine of June 6, 2016 № 240/2016 "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 20, 2016" On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine".
3. Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" of June 21, 2018 № 2469-VIII // Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2018.
4. Decree of the President of Ukraine "Issues of European and Euro-Atlantic integration" of April 20, 2019 № 155/2019.
5. Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 22.12. 2020 № 484 "On the Procedure for Organizing and Implementing Defense Planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and Other Components of the Defense Forces".
6. Nalyvayko A. D. Defense management is a component of state management. Bulletin of the Engineering Academy of Ukraine. Kyiv, IAU. №1. 2020. pages 34-38.
7. Pavlikovsky A.K., Frolov V.S., Saganyuk F.V., Nalyvayko A.D., Polyayev A.I.etc. Defense reform: a systematic approach to defense management: a monograph / General. ed. d. troops. n. A.M. Sirotenko. Kyiv: NUOU, 2020. 306 pages.
8. Recommendations for improving defense planning on the basis of capabilities in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine (Defense Forces) [Text]: report on research "Model-OP" (final) / National University of Defense of Ukraine; head A. D. Nalyvayko, executive A. I. Polyayev, P. M. Krykun [etc.]. Kyiv, 2018. 266 p.
9. Program of activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine: approved. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 12, 2020 №471
10. Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 14.08.2020 № 283 "On the organization of the implementation of certain measures of defense reform in the medium term".
11. Fundamentals of defense management in the activities of the Armed Forces of Ukraine: [I. M. Tkach, S. A. Bondarenko, M. Ya. Tkach and others]. Kyiv: 2021. 264 p. ISBN 978-617-7187-47-8