

Rykhlytskyi, V. "Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrata yak vidnovliuiusia pidpriemstva" [Business in the Conditions of War: Who Suffered the Greatest Losses and How Businesses Recover]. *Ekonomichna pravda*. March 23, 2022. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

Semencha, I. Ye., and Hordiienko, S. O. "Formuvannia stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voiennoi ekonomiky Ukrainy" [Formulation of a Business Strategy Taking into Account The Conditions of the Military Economy of Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, no. 181 (2022): 143-150.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

Vlasova, V. P., Tarnovska, I. V., and Nedolia, D. V. "Biznes-stratehiia pidpriemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnyoho seredovyscha" [Business Strategy of the Enterprise in the Conditions of a Turbulent External Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>

Zhyla, H. V. "Ekonomichni ta sotsialni naslidky viiny v Ukraini, vplyv konfliktu na svitovu ekonomiku" [Economic and Social Consequences of the War in Ukraine, Impact of the Conflict on the Global Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47 (2023).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-35>

УДК 355.02: 338.1 (477)  
JEL: D61; H56; O22  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-339-346>

## НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНО-ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ

©2024 СОТНИК В. В., КОСАРЕЦЬКИЙ Є. І., БОЙКО Р. В., МОГИЛЕВСЬКА В. О., КУЦАК С. В.

УДК 355.02: 338.1 (477)  
JEL: D61; H56; O22

### Сотник В. В., Косарецький Є. І., Бойко Р. В., Могилевська В. О., Куцак С. В. Необхідність використання програмно-проектного менеджменту для реалізації заходів ресурсного забезпечення обороноздатності держави

Метою дослідження є доведення необхідності використання програмно-проектного менеджменту для того, щоб реалізувати заходи ресурсного забезпечення, що впливає на обороноздатність держави. У роботі детально виокремлені проблемні питання в цій сфері та наведено напрямки їх вирішення. Було виявлено основні недоліки в процесі управління ресурсним забезпеченням сектора оборони, зокрема спостерігається недостатня відкритість для суспільства ресурсовитратних проєктів розвитку спроможностей Збройних Сил України та їх носіїв; не відбувся перехід організації діяльності Збройних Сил України з використанням програмно-проектного та процесного підходів; під час затвердження рішень, що стосуються довго- і середньострокових пріоритетів розвитку, використовуються застарілі принципи; дуже часто відбувається зміна пріоритетів у результаті зміни політичного керівництва МОУ та держави. Також у дослідженні наведено порівняльну характеристику традиційного та програмно-проектного методів управління ресурсним забезпеченням сил оборони, виокремлено принципи фінансування необхідних ресурсів для забезпечення обороноздатності держави. З метою уникнення проблемних питань, які впливають на процес бюджетування під час формування програмних документів, потрібно: до програмних документів включати всі заходи, що охоплюють розвиток, а саме: модернізацію, будівництво, закупівлю озброєння та важкої техніки (ОВТ) і реконструкцію об'єктів інфраструктури, а також заходи, які спрямовані на утримання персоналу, речове, продовольче, грошове та медичне забезпечення, підготовку та відновлення непорушних запасів; розробити та впровадити в практичній діяльності механізм окреслення пріоритетності заходів у програмних документах, їх коригування в процесі виконання та за результатами фінансового забезпечення, а також визначити конкретні показники досягнення визначених цілей державної оборонної політики на стратегічну перспективу; удосконалити обов'язки та повноваження керівників функціональних груп спроможностей ЗСУ в аспектах їх участі в ході оборонного планування.

**Ключові слова:** обороноздатність держави, програмно-проектний менеджмент, ресурсне забезпечення, Збройні Сили України.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 8.

**Сотник Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник науково-дослідного відділу воєнно-економічних проблем, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: [vikasotnyk@ukr.net](mailto:vikasotnyk@ukr.net)

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

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

E-mail: [geka090582@ukr.net](mailto:geka090582@ukr.net)

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

**Бойко Руслан Васильович** – кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, начальник відділу Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (вул. Авіаконструктора Антонова, 2/32, корп. 14, Київ, 03186, Україна)

E-mail: [boyko1975@ukr.net](mailto:boyko1975@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7240-4299>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/V-6534-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218620434>

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

**E-mail:** vikimogylevska@gmail.com

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

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

**E-mail:** kuzak@ukr.net

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

UDC 355.02: 338.1 (477)

JEL: D61; H56; O22

**Sotnyk V. V., Kosaretskyi Ye. I., Boiko R. V., Mogylevska V. O., Kutsak S. V. The Need to Use Program and Project Management to Implement Measures of Resource Support of the State's Defense Capability**

The aim of the study is to prove the need to use program and project management in order to implement resource support measures that affect the State's defense capability. The paper highlights in detail the problematic issues in this area and provides directions for their solution. The main shortcomings in the process of managing the resource support of the defense sector were identified, in particular, there is a lack of openness for society of resource-intensive projects for the development of capabilities of the Armed Forces of Ukraine and their carriers; there was no transition of the organization of activities of the Armed Forces of Ukraine using program-project and process approaches; the adoption of decisions on long-term and medium-term development priorities uses outdated principles; very often there is a change in priorities as a result of a change in the political leadership of the Ministry of Defense of Ukraine and the State. In addition, the study provides a comparative description of the traditional and program-project methods of managing the resources of the defense forces, as well as the principles of financing the necessary resources to ensure the State's defense capability. In order to avoid problematic issues that affect the budgeting process during the formation of program documents, it is necessary the following: the program documents include all measures covering development measures, namely modernization, construction, purchase of armament and heavy weapon systems and reconstruction of infrastructure facilities, as well as measures aimed at maintaining personnel, clothing, food, money and medical support, preparation and restoration of immutable stocks; to develop and implement in practice a mechanism for outlining the priority of measures in program documents, their adjustment in the process of implementation and according to the results of financial support, as well as to determine specific indicators for achieving certain goals of the State defense policy for the strategic perspective; to improve the duties and powers of the heads of functional groups of capabilities of the Armed Forces of Ukraine in aspects of their participation in the course of defense planning.

**Keywords:** State defense capability, program and project management, resource support, Armed Forces of Ukraine.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Sotnyk Victoria V.** – PhD (Economics), Senior Research Fellow of the Scientific and Research Department of Military and Economic Problems, Center for Military and Strategic Research of the National Defense University of Ukraine (14 Bldg, 2/32 Aviakonstruktor Antonova Str., Kyiv, 03186, Ukraine)

**E-mail:** vikasotnyk@ukr.net

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

**Kosaretskyi Yevhenii I.** – Doctor of Philosophy, Deputy Head of the Directorate – Head of the Department, Center for Military and Strategic Research of the National Defense University of Ukraine (14 Bldg, 2/32 Aviakonstruktor Antonova Str., Kyiv, 03186, Ukraine)

**E-mail:** geka090582@ukr.net

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

**Boiko Ruslan V.** – PhD (Technique) Senior Research Fellow, Head of the Department, Center for Military and Strategic Research of the National Defense University of Ukraine (14 Bldg, 2/32 Aviakonstruktor Antonova Str., Kyiv, 03186, Ukraine)

**E-mail:** boyko1975@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7240-4299>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/V-6534-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218620434>

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

**E-mail:** vikimogylevska@gmail.com

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

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

**E-mail:** kuzak@ukr.net

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

Стримування Україною воєнної агресії з боку РФ можливе тільки за умов проведення оборонної реформи, яка буде спрямована на зміцнення обороноздатності держави, та затвердження документів, які стосуються оборони з урахуванням базових підходів НАТО. Всі заходи оборонної реформи мають проводитись у відповідності до поставлених завдань та цілей, які окреслені у Стра-

тегічному оборонному бюлетені України та спрямовуватися на набуття Збройними Силами України спроможностей, які потрібні для оборони держави, а також для підвищення їх оперативної сумісності зі збройними силами держав, країн ЄС і НАТО. Варто відзначити, що для втілення мети оборонної реформи потрібно враховувати ресурсні обмеження шляхом імплементації цілей стратегічного характеру.

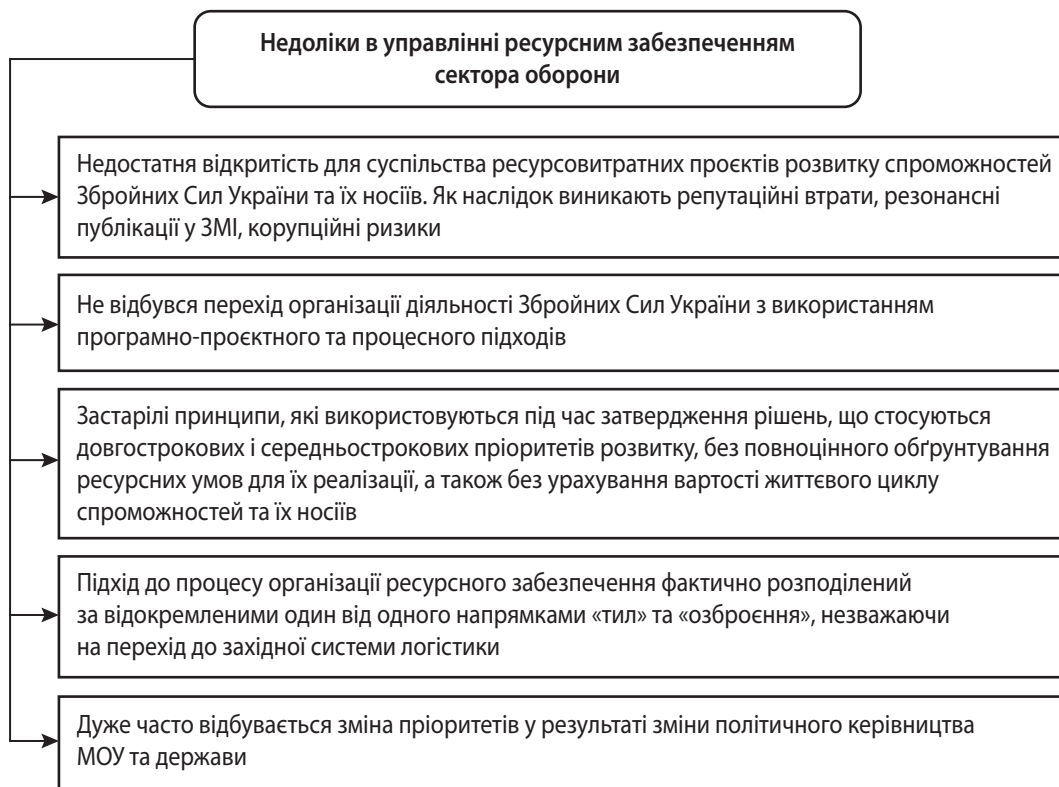
Дослідженням питань використання програмно-проектного менеджменту в процесі реалізації заходів ресурсного забезпечення обороноздатності держави займалися такі вчені, як В. Ю. Богданович, М. М. Денежкін, П. М. Крикун, А. А. Лобанов, А. Г. Петренко, І. С. Романченко, О. О. Сурков та ін. [3; 7; 8]. Проте виокремлення проблемних питань у цій сфері та напрямків вирішення є актуальними та важливими в сучасних умовах.

Необхідність використання програмно-проектного менеджменту обумовлюється передусім Указом Президента України «Про затвердження Стратегії національної безпеки України» від 14 вересня 2020 р. № 392 [4], в якому зазначено, що для того, щоб досягнути необхідної взаємосумісності Збройних Сил України та інших складових сектора безпеки та оборони з відповідними структурами держав Альянсу в максимально терміни, потрібно виконувати завдання, які спрямовані на прискорення безпекової та оборонної реформи за принципами, стандартами та нормами НАТО. Проте, незважаючи на те, що реформування здійснюється по багатьох напрямках, у тому числі й у напрямку ресурсного забезпечення, в більшості випадках використовуються застарілі підходи та принципи, основні з яких зображено на *рис. 1*.

Враховуючи визначені проблемні питання в системі управління ресурсним забезпеченням сектора оборони, Указом Президента України «Про затвердження Стратегії воєнної безпеки України» від 25 березня 2021 р. № 121 [6] серед завдань, які окреслені для сектора безпеки та оборони держави, пріоритетною ціллю визначено ціль «розвитку інституційних спроможностей Міністерства оборони України та інших органів управління складових сил оборони», відповідно до якої мають виконуватися низка завдань, що безпосередньо спрямовані на реформування визначеної системи управління оборонними ресурсами. Заходи, які передбачається виконати для досягнення цієї цілі, наведено на *рис. 2*.

Тому потреба в удосконаленні політики управління оборонними ресурсами є важливим завданням всіх суб'єктів системи забезпечення національної безпеки. Варто акцентувати увагу на потребу впровадження в наявний механізм оборонного планування довгострокове ресурсне планування для того, щоб збалансувати його заходи з економічними можливостями країни.

Зауважимо, що саме програмно-проектний менеджмент є одним із видів управління, основою якого є орієнтація діяльності на те, щоб досягнути поставлених цілей. Проте доцільно зауважити,



**Рис. 1. Проблемні питання в наявній системі управління ресурсним забезпеченням сектора оборони**  
 Джерело: сформовано на основі [8].



**Рис. 2. Пріоритетні завдання, які спрямовані на реформування системи управління оборонними ресурсами**  
Джерело: сформовано на основі [3].

що як і будь-який метод управління, направлений на втілення стратегічних та оперативних планів, в його основі програмно-проектного менеджменту передусім лежить вибір напрямків для їх досягнення. Тому як елемент управління ресурсним забезпеченням обороноздатності держави програмно-проектний менеджмент має застосовуватися не лише на початковій стадії – планування, але й на завершальній – при здійсненні державного контролю. Графічно цей процес зображено на рис. 3.

Для того, щоб глибше розуміти відмінність традиційного та програмно-проектного методу управління ресурсним забезпеченням сил оборони, варто навести їх порівняльну характеристику (табл. 1).

Світовий досвід запровадження програмно-проектного методу показав, що він змінює філософію управління бюджетним процесом саме на користь споживача бюджетних послуг. Для того, щоб цей метод був ефективним, ним мають бути охоплені поетапно всі рівні бюджетного процесу. Це не може бути здійснено водночас, але має неухильно просуватися поетапно.

Варто зауважити, що в Україні процес бюджетування регламентується передусім бюджетним законодавством, відповідальність за який несе Міністерство фінансів України. Тому можливість удосконалення цього процесу з боку Міністерства

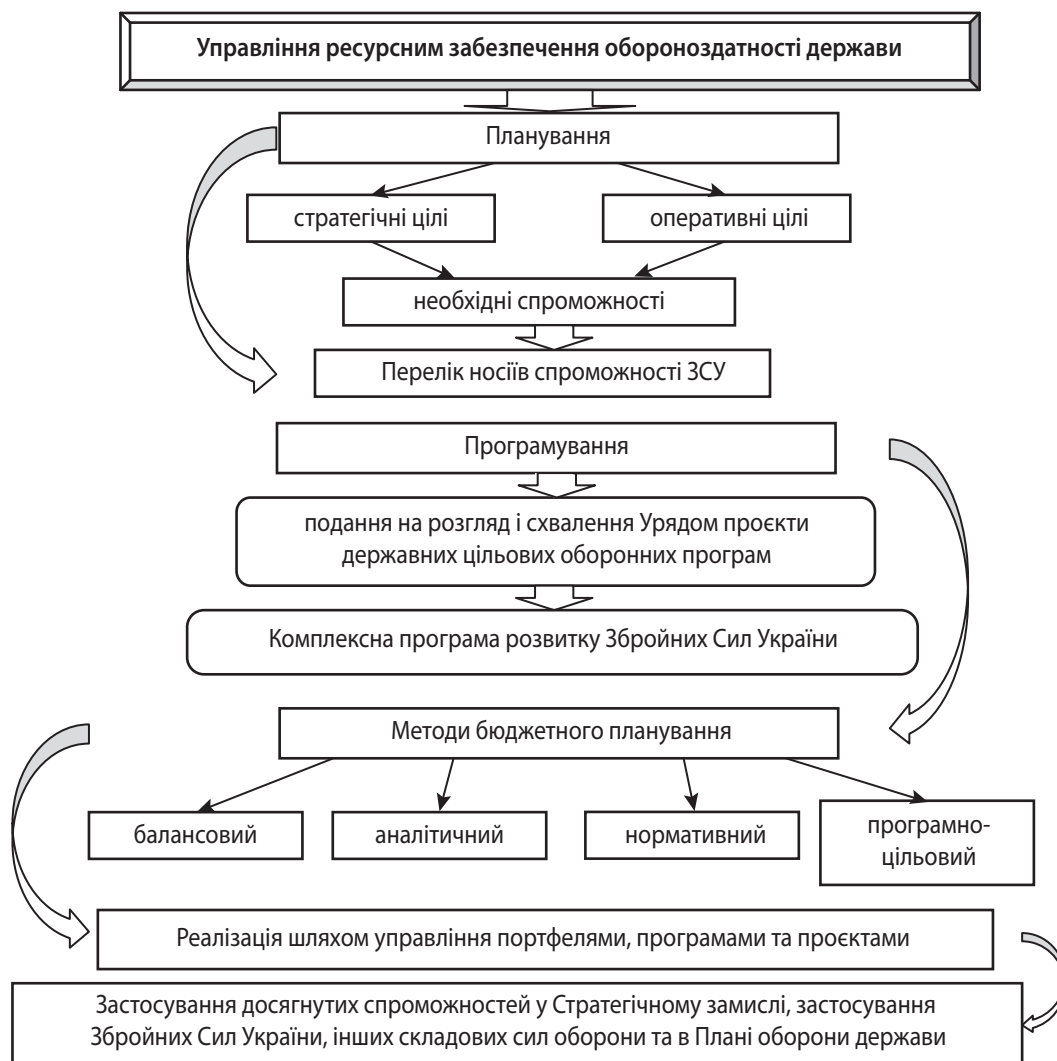
оборони України є обмеженим, оскільки фінансування відбувається відповідно до затверджених правил, форм і процедур.

У межах удосконалення планування бюджету відповідно до практики держав – членів НАТО Міністерством оборони України було оптимізовано бюджетні програми з метою забезпечення реалізації засад оборонного планування та впровадження розподілу видатків за основними напрямками: персонал; інфраструктура, озброєння і військова техніка та експлуатаційні витрати.

Під час бюджетування Міністром оборони України затверджуються планові документи, які окреслюють напрями спрямування державних фінансових ресурсів для того, щоб забезпечити потреби Збройних Сил України:

1. Орієнтовний план утримання та розвитку Збройних Сил України.
2. Розподіл граничних обсягів державних видатків, які доведені Міністерству фінансів України.
3. Бюджетний запит Міністерства оборони.
4. Зведений кошторис Міністерства оборони [5].

Під час виконання державного бюджету керівництвом Міністерства оборони мають затверджуватися рішення стосовно здійснення централізованої оплати та забезпечення фінансовими ресурсами військ через розподіл бюджетних



**Рис. 3. Механізм управління ресурсним забезпеченням обороноздатності держави з використанням програмно-проектного менеджменту**

Джерело: сформовано на основі [2].

асигнувань та підписання платіжних доручень. Зауважимо, що затвердження документів Міністром оборони України є інструментом цивільного контролю для використання фінансових ресурсів з метою забезпечення військ (сил). Однак, враховуючи євроатлантичні підходи, систему управління фінансовими ресурсами варто розглядати через специфіку програмного та проектного менеджменту, розробляючи оборонні програми J5/J8. Зауважимо, що ця система управління в Збройних Силах України та Міністерстві оборони України не впроваджена. Відсутність оборонних ресурсів до етапу програмування не надає можливість забезпечити обґрунтованість і послідовність формування потреб, а також надавати оцінку результатів застосування спланованого ресурсу, потрібного для втілення стратегічних цілей.

Основною функцією оборонної програми є належна підтримка прийняття рішень з питань, які

стосуються фінансових, людських і матеріальних ресурсів, до «продукту» (спроможності) для забезпечення виконання рішень та планів, які орієнтовані на результат. Упровадження оборонних програм має здійснюватися через формування Орієнтовного плану (Плану) утримання та розвитку Збройних Сил України. Наявний План утримання та розвитку Збройних Сил України є недостатньо інформативним, оскільки передбачає лише перелік заходів та напрямів витрат, а також не сприяє впровадженню рішень, які приймаються Міністерством оборони України, Збройними Силами України та державою. Тому під час затвердження цього плану для оптимального ресурсного забезпечення обороноздатності держави варто дотримуватися таких принципів фінансування (табл. 2).

Для того, щоб досягнути цілі в напрямку реформування оборонного управління, варто продовжити роботу в таких напрямках:

**Порівняльна характеристика традиційного та програмно-проектного методів управління ресурсним забезпеченням сил оборони**

№ з/п	Традиційний підхід	Програмно-проектний метод
1	Період фінансування на 1 бюджетний рік, тобто короткостроковий	Планування здійснюється на середньострокову перспективу (2–5 років), зокрема саме планування на 5 років, програмування на 5 років, а бюджетування – на 3 роки
2	Фінансові ресурси спрямовуються на функціонування державної системи загалом	Фінансові ресурси спрямовуються на конкретну програму або проєкт
3	Відповідальні особи за результати виконання завдань чітко не окреслюються	Чітко визначаються відповідальні виконавці, які відповідають за якість реалізації виконання відповідної програми
4	Фінансові ресурси спрямовуються на ефективні та неефективні програми та проєкти, бюджетні установи	Виключаються програми та проєкти, які є неефективними, залишаючи лише перспективні державні цільові програми в різних сферах
5	Фінансові ресурси спрямовуються до отримувача та відслідковується лише їх цільове використання	Розраховується ефективність програми, при цьому порівнюються планові з фактичними показниками, визначається чітко мета та доцільність забезпечення належного фінансування
6	Фінансування проводиться в межах видатків попереднього року	Фінансується здійснюється за необхідністю на етапах реалізації програми, при цьому можливий перерозподіл фінансових ресурсів протягом року та всього періоду
7	Бюджетні рішення щодо забезпечення фінансових ресурсів приймаються на базі проєкту видаткової частини	Підлягають забезпеченню фінансовими ресурсами при проходженні конкурсу на доцільність та ефективність у цій сфері
8	Фінансове забезпечення здійснюється за рахунок держави	Можливість залучення коштів з позабюджетних фондів

Джерело: складено на основі [1].

Таблиця 2

**Принципи фінансування необхідних ресурсів для забезпечення обороноздатності держави**

Принцип	Особливості
1. Пріоритетності при фінансуванні	Забезпечення фінансування державних програм, які повинні вирішити нагальні проблеми держави у сфері оборони
2. Цільове використання державних ресурсів	Фінансуватися повинні ті заходи бюджетної програми, які визначені в бюджетному кошторисі
3. Дотримання проєктного забезпечення фінансовими ресурсами	Планування, виконання та фінансове забезпечення має проводитися в базових проєктах для зниження ризику невиконання програми
4. Обґрунтованість всіх витрат	Фінансування проводиться на основі оцінки суми, яка потрібна для реалізації програми, визначення ресурсних витрат та економічного ефекту
5. Детальний облік витрат	Під час реалізації програми необхідно складати фінансовий звіт про використання всіх джерел фінансування
6. Результативність та ефективність використання фінансових ресурсів	За рахунок фінансових ресурсів має бути досягнутий ефект від реалізації програми
7. Відповідальність за результати	Має посилюватися контроль за виконанням і фінансуванням державних програм на кожному етапі їх реалізації

- ✦ запровадити процесний підхід до механізму управління діяльністю Міністерства оборони України;
- ✦ деталізувати процедури та основні процеси оборонного планування в загальному механізмі управління Міністерства оборони України;
- ✦ окреслити регламент розробки та систему пріоритизації програм для подальшого розвитку спроможностей Збройних Сил України;
- ✦ виключити дублювання державних програм;
- ✦ запровадити процес бюджетування на основі своєчасного та достатнього забезпечення фінансовими ресурсами;
- ✦ визначити порядок актуалізації програм, які впроваджуються в середньостроковій перспективі;
- ✦ регламентувати процес розподілу відповідальності та взаємодії виконавців, керівників програм і керівників функціональних груп;
- ✦ забезпечити об'єктивність аналітичної, інформаційної та наукової підтримки процесів оборонного планування та затвердження рішень, розподіл функцій відносно надання пропозицій і затвердження управлінських рішень.

Для уникнення проблемних питань, які впливають на процес бюджетування під час формування програмних документів, потрібно дотримуватися такого:

1. До програмних документів включаються всі заходи, що охоплюють заходи розвитку, а саме: модернізацію, будівництво, закупівлю ОВТ і реконструкцію об'єктів інфраструктури, а також заходи, які спрямовані на утримання персоналу, речове, продовольче, грошове та медичне забезпечення, підготовку та відновлення непорушних запасів.
2. Розробити та впровадити в практичній діяльності механізм окреслення пріоритетності заходів у програмних документах, їх коригування в процесі виконання та за результатами фінансового забезпечення, а також визначити конкретні показники досягнення визначених цілей державної оборонної політики на стратегічну перспективу.
3. Удосконалити обов'язки та повноваження керівників функціональних груп спроможностей Збройних Сил України в аспектах їх участі в ході оборонного планування, а саме: в процесі програмування, планування, виконання та бюджетування.

## ВИСНОВКИ

Отже, планування ресурсного забезпечення має відбуватися залежно від потреб у необхідних спроможностях із урахуванням поточної та перспективної безпекової ситуації. Залежно від сформованих потреб потрібно шукати різні джерела надходження фінансових ресурсів та розподіляти їх на базі сформованих пріоритетів. При використанні програмно-проектного підходу всі ресурси, які надаються державою, мають бути економічно обґрунтованими шляхом порівняння загальної вартості розвитку спроможностей та потенційних втрат від їх відсутності. Окреслення та доведення до керівництва держави всіх ризиків недофінансування основних потреб сил оборони дозволить розширити коло зацікавлених сторін, що готові долучатися до того, щоб розбудовувати спроможності сил оборони на партнерських засадах. Цей підхід потребує структурованого механізму управління процесів планування, програмування, бюджетування та виконання стратегічних завдань. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення. Серія «Менеджмент безпеки та оборони». Женева-Київ, 2010. 220 с. URL: [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book\\_Defense\\_ukr\\_final.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf)
2. Методичні рекомендації з управління проектами. Міністерство оборони України. Київ. 2019. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_upravlinnia\\_proektamy.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf)
3. Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-03-08>
4. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України» від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n5>
5. Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : затв. наказом Міністерства оборони України від 22.12.2020 р. № 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text>
6. Рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України» від 25.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text>.
7. Романченко І. С., Богданович В. Ю., Денежкін М. М., Крикун П. М. Стан і перспективи розвитку сис-

теми оборонного планування в Збройних Силах України. *Наука і оборона*. 2017. № 1. С. 25–30.  
DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-1-25-30>

8. Сурков О. О., Лобанов А. А. Розроблення цілісної методології стратегічного планування розвитку Збройних Сил України на основі спроможностей. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*. 2021. Т. 9. № 3. С. 130–144.  
DOI: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.9.2021.15>

## REFERENCES

- Bukur-Marku, H., Fluri, F., and Tahariev, T. "Oboronnyi menedzhment: oznaiomlennia" [Defense Management: Introduction]. *Security and Defense Management Series*. Zheneva; Kyiv, 2010. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book\\_Defense\\_ukr\\_final.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf)  
[Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n5>  
[Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text>  
[Legal Act of Ukraine] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text>  
"Metodychni rekomendatsii z upravlinnia proektamy" [Methodological Recommendations for Project

Management]. *Ministerstvo oborony Ukrainy*. Kyiv. 2019. [https://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_ypravlinnia\\_proektamy.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_ypravlinnia_proektamy.pdf)

- Petrenko, A. H. "Shchodo vprovadzhennia oboronnoho menedzhmentu ta upravlinnia zminamy v Ministerstvi oborony Ukrainy" [Regarding the Implementation of Defense Management and Change Management in the Ministry of Defense of Ukraine]. *Nauka i oborona*, no. 2 (2019): 3-8.  
DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-03-08>  
Romanchenko, I. S. et al. "Stan i perspektyvy rozvytku systemy oboronnoho planuvannia v Zbroinykh Sylakh Ukrainy" [The State and Prospects of the Development of the Defense Planning System in the Armed Forces of Ukraine]. *Nauka i oborona*, no. 1 (2017): 25-30.  
DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-1-25-30>  
Surkov, O. O., and Lobanov, A. A. "Rozroblennia tsilisnoi metodolohii stratehichnoho planuvannia rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy na osnovi spromozhnosti" [Development of a Holistic Methodology for Strategic Planning of the Development of the Armed Forces Based on Capabilities]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho nauково-doslidnoho instytutu vyprobuvan i sertyfikatsii ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki*, vol. 9, no. 3 (2021): 130-144.  
DOI: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.9.2021.15>

УДК 364:33:711.4(045)

JEL: B41; C82; C83; H79

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-346-356>

# ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА

©2024 РОМАНОВСЬКА Ю. А.

УДК 364:33:711.4(045)

JEL: B41; C82; C83; H79

## Романовська Ю. А. Організація співпраці зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста

Мета статті полягає в дослідженні організації комунікації міської влади зі стейкхолдерами зміцнення соціально-економічної безпеки міста; обґрунтуванні етапів організації такої співпраці. З урахуванням концепції стейкхолдерів було визначено традиційні помилки та відповідні наслідки цих помилок в організації комунікації зі стейкхолдерами щодо виконання сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста. Визначено етапи організації співпраці зі стейкхолдерами, підкреслено їх важливу роль у зміцненні соціально-економічної безпеки міста. У результаті дослідження було виділено послідовність організації співпраці зі стейкхолдерами щодо зміцнення соціально-економічної безпеки міста. Наведена характеристика форм залучення стейкхолдерів до участі у виконанні сценарію зміцнення соціально-економічної безпеки міста дозволить забезпечити швидке реагування на зміни середовища; сформувати та підтримувати безпечнозабезпечувальну діяльність міської влади та постійно поліпшувати взаємовигідні комунікації із усією сукупністю зацікавлених сторін. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є узагальнення досвіду роботи місцевої влади зі стейкхолдерами на прикладі конкретних міст. Операціоналізація даного дослідження дозволить сформувати групи реальних стейкхолдерів конкретного міста, що в подальшому сформує підґрунтя ресурсного забезпечення сценаріїв зміцнення соціально-економічної безпеки міста.

**Ключові слова:** місто, соціально-економічна безпека, стейкхолдери, комунікації, міська влада.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 27.

**Романовська Юлія Анатоліївна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

**E-mail:** bogdana32rom@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-4237-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210846078>