

УДК 355.02(045)

DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/34-40>

Сурков О. О., кандидат військових наук

(0000-0002-8189-0484)

Цурко Ю. В.

(0000-0001-7481-8399)

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України, Київ

Особливості оборонного менеджменту в міністерстві оборони США

Резюме. У статті розглянуто особливості процедур оборонного менеджменту в міністерстві оборони США, коротко проаналізовано керівні документи Міністерства оборони України з оборонного планування, а також запропоновано можливі шляхи його удосконалення.

Ключові слова: оборонний менеджмент; оборонне планування; досвід США; досвід України.

Постановка проблеми. Імплементация оборонного менеджменту в Міністерстві оборони та Збройних Силах України триває вже друге десятиліття. Водночас цей процес здебільшого декларативний і фрагментований, що призводить до недостатньо ефективного витрачання коштів оборонного бюджету, ускладнень із закупівлею озброєння, військової техніки, матеріальних засобів і, як наслідок, нездатності у повній мірі сформувати необхідні спроможності Збройних Сил України. Така ситуація дуже відрізняється від провідних країн Заходу, насамперед Австралії, Великої Британії, Канади, США. Вивчення їх досвіду сприятиме запровадженню необхідних змін в оборонному менеджменті Міністерства оборони та Збройних Сил України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оборонний менеджмент у Міністерстві оборони та Збройних Силах України (далі – МОУ і ЗС України) та оборонне планування як його складова на теперішній час не отримали належного розвитку, що зумовлено низкою чинників. *По-перше* існують труднощі з імплементациєю в МОУ і ЗС України теоретичних засад і процесів оборонного менеджменту, використовуваних у державах – членах НАТО [1-4]. *По-друге*, в МОУ та ЗС України оборонний менеджмент не розглядають як складний багаторівневий процес, у вітчизняних нормативно-правових актах і наукових публікаціях відображено лише окремі його елементи з посиланням на західні джерела 10-20-річної давності [5,6]. *По-третє*, оборонне планування в МОУ і ЗС України неузгоджене з бюджетним процесом, який практично не відображено у середньо- та довгостроковому плануванні. Серед інших прогалин – неврегульованість державних оборонних програм і дублювання їх заходів, непрогнозованість фінансового ресурсу, бюрократичність процедур затвердження документів, неналежна координація заходів оборонного планування між ЗС України та іншими складовими сил оборони [2]. Негативно впливають також нестача і низька якість відомчих керівних документів у цій сфері [3], зокрема фактична відсутність у них етапу програмування в загальному процесі оборонного планування [4]. Крім того, через триваючу війну РФ проти України основні зусилля із ресурсного забезпечення ЗС України змістилися з довго- та середньострокової перспективи на задоволення поточних потреб, відповідно удосконаленню нормативно-правових актів та інших документів держава приділяє менше уваги.

Зазначені проблеми в оборонному менеджменті в МОУ та ЗС України, а також системний спротив змінам у цій сфері значно ускладнюють досягнення стратегічних цілей розвитку ЗС України, зокрема взаємосумісності з НАТО. Водночас теорія і практика оборонного менеджменту мають розвиватися з огляду на потребу формування необхідних спроможностей ЗС України у післявоєнний період.

Мета статті – аналіз особливостей функціонування основних систем оборонного менеджменту США та виокремлення відмінностей у запровадженому оборонному плануванні на основі спроможностей у МОУ і ЗС України.

Виклад основного матеріалу.

Аналіз керівних документів МО США. На цей час в МО США існує розвинена структура оборонного менеджменту – “система підтримки рішень МО” (*Department of Defense Decision Support Systems*) [7,8], складовими якої є:

JCIDS – Joint Capabilities Integration and Development System (система інтеграції та розвитку об’єднаних спроможностей) – забезпечує формування вимог до спроможностей, виявлення прогалин у спроможностях, вироблення матеріальних і нематеріальних рішень для їх подолання [9];

PPBE – Planning, Programming, Budgeting, and Execution Process (процес планування, програмування, бюджетування і виконання) – передбачає розподіл ресурсів між збройними силами, оборонними агенціями та іншими компонентами МО. Процес має річний цикл [9] і дає змогу

приймати рішення про порядок та обсяги фінансування оборонних програм відповідно до пріоритетів і стратегічних цілей [11-13];

DAS – Defense Acquisition System (система оборонних закупівель) – охоплює розроблення, конструювання, виробництво, випробування, розгортання, підтримку та утилізацію озброєння, техніки і матеріальних засобів, придбаних у постачальників [14-17].

Процес оборонного менеджменту США (рис. 1) починається із подання регіональними і функціональними командуваннями (*Geographical and Functional Combatant Commands – CCMR*), а також іншими компонентами МО потреб у спроможностях (**крок 1**). При цьому мають бути враховані вимоги, визначені стратегічними керівними документами та вказівками міністра оборони з планування (*Defense Planning Guidance*) (**крок 2**).

В межах *JCIDS* потреби у спроможностях порівнюють з наявними спроможностями та запрограмованими рішеннями щодо майбутніх спроможностей військ (сил) для виявлення потенційних прогалин. Для прийняття обґрунтованих матеріальних і нематеріальних рішень оцінюють кілька можливих альтернатив і розробляють рекомендації [14].

В *JCIDS* існують три шляхи опрацювання документів щодо потреби у спроможностях: поточний терміновий (*Ongoing Contingency Lane*), передбачуваний терміновий (*Anticipated Contingency Lane*) та завчасний (*Deliberate Lane*). Перші два шляхи призначені для якнайшвидшого усунення прогалин у спроможностях для поточних або спланованих операцій протягом найближчих 2 років. Для цього розробляють запити за формою негайних потреб (*Joint Urgent Operational Needs – JUON*) або термінових потреб (*Joint Emergent Operational Need – JEON*) (**крок 3**).

Завчасний процес призначений для формування спроможностей на термін більше 2 років. Для цього розробляють запити за формою вихідного документа (*Initial Capabilities Document – ICD*) (**крок 4**), документа з формування спроможностей (*Capability Development Document – CDD*) та рекомендації щодо змін (*DOTMLPF Change Recommendation – DCR*), пов'язаних із нематеріальними категоріями базових складових спроможностей (**крок 5**). Контролює опрацювання документів у межах *JCIDS* відповідальний виконавець (*Joint Staff Gatekeeper*) – департамент *J-8* Об'єднаного штабу [14].

Після прийняття Наглядовою радою об'єднаних потреб (*Joint Requirements Oversight Council – JROC*) рішення про оптимальний шлях формування спроможностей Голова об'єднаного комітету начальників штабів (*Chairman of the Joint Chiefs of Staff – CJCS*) вносить в установленому порядку свої рекомендації щодо програм (*Chairman's Program Recommendation*) на розгляд міністру оборони (**крок 6**).

Після надання від *JCIDS* вихідного документа (*ICD*) щодо потреби у нових системах озброєння або інших засобах для усунення виявленої прогалини у спроможностях, підтвердженої *JROC* (див. крок 4), у межах адаптивних закупівель (*Adaptive Acquisition Framework – AAF*) *DAS* розпочинається процедура прийняття матеріального рішення (*Materiel Development Decision – MDD*) (**крок 7**):

- підтверджується необхідність матеріального рішення;
- затверджується план проведення аналізу альтернатив (*Analysis of Alternatives – AoA*);
- визначається вид збройних сил (компонент МО), який керуватиме програмою;
- визначається етап системи збирання даних, на якому має бути розпочата програма.

На етапі “Аналіз матеріальних рішень” (*Material Solution Analysis – MSA*) досліджують конкуруючі системи військового призначення, щоб визначити, яка з них найбільше відповідає підтвердженим вимогам. У ході аналізу альтернатив (*AoA*) порівнюють придатність, оперативну ефективність, концепції застосування, критичні технології та ризики, пов'язані з кожною запропонованою системою, а також загальні витрати протягом її життєвого циклу. Під час цього етапу обирають керівника програми і створюють офіс програми.

Щоб розпочати реалізацію наступного етапу “Розвиток технологій та зниження ризику” (*Technology Maturation and Risk Reduction – TMRR*), програма має пройти віху А (**крок 8**) з дотриманням таких вимог:

особа, наділена повноваженнями приймати рішення щодо закупівель (*Milestone Decision Authority – MDA*) [17], має затвердити запропоноване матеріальне рішення і стратегію придбання;

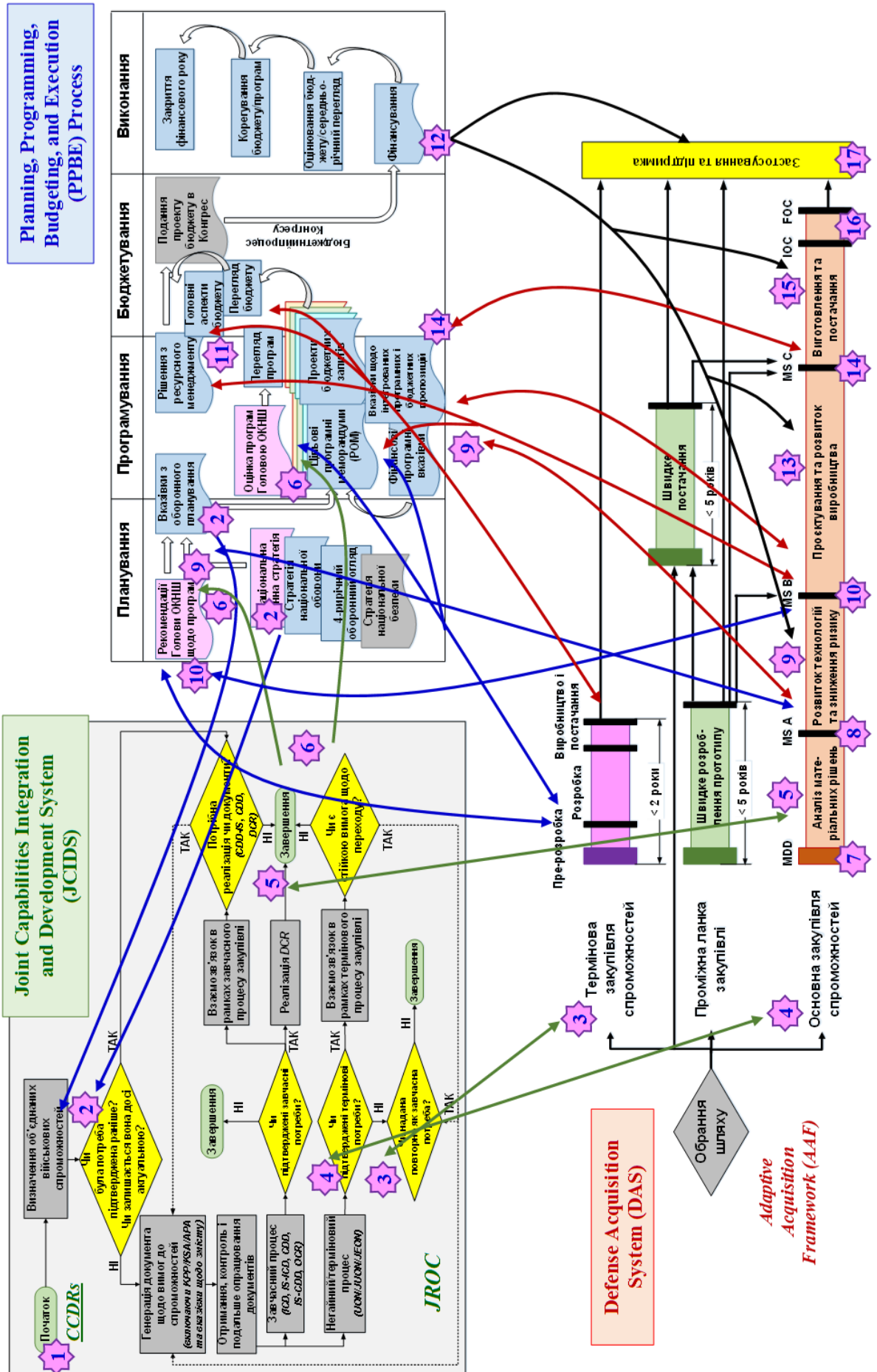


Рис. 1. Взаємозв'язок між основними процесами оборонного менеджменту МО США

ОБОРОННЕ ПЛАНУВАННЯ

відповідальний компонент МО має оцінити вартість запропонованого рішення (включно з витратами протягом життєвого циклу);

програмі має бути забезпечено повне фінансування на 5-річний період для внесення до бази даних майбутніх програм (*Future Years Defense Program – FYDP*);

якщо технологічні розробки проводитимуть за контрактом, розробляють запит на пропозицію (*Request for Proposal – RFP*) для проведення тендера або переговорів, який описує роботу, що необхідно виконати, як вона буде оцінюватися, умови запропованої угоди, а також порядок надання пропозицій від постачальника.

Етап “Розвиток технологій та зниження ризику” (**крок 9**) – це період, коли технології і дизайн системи удосконалюють до рівня, за якого можна бути впевненим, що систему можна розробити відповідно до оперативно-тактичних вимог і критеріїв доступності. На цьому етапі затверджують документ з формування спроможностей (*CDD*), підготовлений на кроці 5, і стратегію надійності, доступності та придатності до обслуговування. Ці документи є вихідними даними для попереднього аналізу проєкту (*Preliminary Design Review – PDR*), щоб мати змогу переконатися, що проєкт і базова архітектура системи завершені і є технічна впевненість у можливості задовольнити потребу в спроможностях у межах витрат і планових цілей. На цьому етапі також створюють конкурентні прототипи системи і приймають рішення про оприлюднення запиту на пропозицію (*RFP*). Це один із критичних моментів прийняття рішення у процесі закупівлі, оскільки саме тут починають розробляти стратегію закупівлі, а виробник подає заявку на розроблення контракту.

Для проходження віхи В (**крок 10**), офіційної реєстрації програми та початку етапу “Проєктування та розвиток виробництва” (*Engineering and Manufacturing Development – EMD*) необхідно:

- прийняти рішення про оприлюднення *RFP*;
- перевірити і затвердити вимоги до спроможностей;
- забезпечити повне фінансування програми протягом *FYDP*;
- надати до *MDA* незалежну оцінку кошторису;
- забезпечити достатнє зниження усіх ризиків, щоб виправдати розроблення програми;
- особі, яка приймає рішення (*MDA*) – затвердити оновлену стратегію придбання.

Після проходження віхи В затверджують графік програми закупівель (*Acquisition Program Baseline – APB*), в якому детально описано обсяги виробництва, план і цільові витрати програми. Також приймають рішення про планування видатків бюджету МО (**крок 11**) та забезпечують поточне фінансування (**крок 12**) усіх заходів (дослідження, розроблення, виготовлення, постачання, навчання, експлуатації, утримання тощо), передбачених новими програмами.

Етап “Проєктування та розвиток виробництва” (**крок 13**) – це період, у ході якого проєктують і розробляють систему, усі технології та спроможності інтегрують в єдину структуру, а також готують до виробництва. Під час детального проєктування перевіряють довершеність та відповідність конструкції системи озброєння, розробляють її модель або прототип. Надалі проводять експлуатаційне тестування та оцінювання, щоб визначити ефективність, придатність і живучість системи.

Щоб розпочати етап “Виготовлення та постачання” (*Production and Deployment – P&D*), програма має пройти віху С (**крок 14**), для чого потрібно:

- впевнитися в надійності конструкції зразка;
- провести тестування та експлуатаційне оцінювання зразка;
- перевірити відповідність програмного забезпечення заздалегідь визначеним параметрам;
- забезпечити сумісність зразка з іншими відповідними системами та його підтримання в робочому стані;
- переконатися, що розрахункова вартість перебуває в межах ліміту витрат;
- забезпечити повне фінансування програми протягом *FYDP*;
- схвалити документ про виробництво спроможностей (*Capability Production Document – CPD*);
- затвердити оновлену стратегію придбання.

На етапі “Виготовлення та постачання” (**крок 15**) посадова особа з правами *MDA* дає дозвіл на обмежене початкове виробництво, призначене для підготовки виробництва і процесів контролю за якістю більших обсягів продукції, а також забезпечення виготовлення тестових зразків. Програма може бути запущена в повномасштабне виробництво, якщо завершено

випробування та оцінювання, організовано належний контроль за виробничими процесами і схвалено *MDA* для продовження виробництва.

Коли буде поставлено достатню кількість систем і дотримано інших заздалегідь визначених критеріїв, початкову оперативну готовність (*Initial Operating Capability – IOC*) вважають досягнутою, що дає змогу проводити обмежені операції. Повної оперативної готовності (*Full Operational Capability – FOC*) досягають, коли система готова до роботи відповідно до вимог (**крок 16**).

Етап “Застосування та підтримка” (*Operations and Support – O&S*) є завершальним періодом життєвого циклу системи озброєння або підрозділу (**крок 17**). На цьому етапі система повністю розгорнута, працює, підтримується, а потім виводиться з експлуатації. На цей етап припадає до 70% загальних фінансових витрат її життєвого циклу [17].

Аналіз керівних документів МОУ та ЗС України. На цей час порядок організації та здійснення оборонного планування в МОУ та ЗС України регламентують лише один наказ МОУ [18] і методичні рекомендації з:

- організації та проведення оборонного огляду [19],
- планування на основі спроможностей [20]
- порядку організації проведення оцінювання спроможностей [21].

Ці методичні рекомендації не поєднано у загальну систему. Наприклад, в Додатку 1 до наказу [18] зазначено, що “оборонне планування здійснюється із застосуванням методу планування на основі спроможностей...”, але фактично це планування зведене до процесу *PPBE* МО США [22]. У документі головну увагу приділено етапу планування (54% описової частини документа, для решти етапів – 12%, 15% та 19% відповідно). Етап виконання програм і планів включає такий захід, як оцінювання спроможностей [18], що є певним аналогом процедури оцінювання на основі спроможностей (*Capability Based Assessment – CBA*) системи *JCIDS* МО США [9]. Водночас цей захід фактично стосується контролю за досягненням спроможностей, а не визначення потреб у спроможностях або вимог до них. Крім того, етап планування містить не розкритий за процедурою проведення захід визначення вимог до спроможностей [18], який за змістом може бути подібним до оцінювання спроможностей, зазначених у розділі 5 цього документа. У методичних рекомендаціях [19] та інших документах основну увагу приділено етапу планування, натомість інші етапи, насамперед етап програмування, достатньо не роз’яснені. Стосовно рекомендацій, наданих у [20] і [21] зауважимо, що ці документи застаріли, їх положення значно відрізняються в питаннях порядку оцінювання спроможностей як між собою, так і від наказу [18]. Наприклад, у рекомендаціях [20] описано метод оцінювання спроможностей за базовими компонентами *DOTMPLF*, на відміну від інших документів, де розглянуто таке оцінювання на основі функціональних груп спроможностей.

Оборонне планування в МОУ та ЗС України організоване з прив’язкою до оборонного огляду, який проводяться раз на 5 років, і за його результатами провадять всю іншу діяльність. Між оборонними оглядами за потребою та рішенням керівництва МОУ проводять огляд спроможностей за функціональними групами спроможностей в складових сил оборони, яке по суті є зменшеною копією оборонного огляду. На відміну від України, у США оборонний менеджмент поєднує три взаємопов’язані системи *PPBE*, *JCIDS* і *DAS*, які функціонують на постійній основі за річним циклом і не потребують окремих рішень вищого керівництва на їх проведення. Ефективність функціонування систем *PPBE*, *JCIDS* і *DAS* забезпечена їх багаторівневою інтеграцією і тісною координацією. Схвалені в *JCIDS* потреби у спроможностях є основою для вибору систем озброєнь і матеріальних засобів, які постачатимуть у збройні сили через *DAS*. Процес *PPBE* допомагає визначити пріоритети і розподілити фінансові ресурси для виконання запланованих програм. Завдяки її гнучкості можна скоригувати елементи оборонного менеджменту протягом усього життєвого циклу військових сил і засобів: вимоги до спроможностей – з урахуванням технологічних і фінансових обмежень; програми – залежно від потреб у спроможностях та обсягів фінансування; бюджетні кошти – перерозподілити для забезпечення виконання пріоритетних програм відповідно до оновлених вимог до спроможностей.

Щодо керівних документів, які регламентують оборонне планування (менеджмент), у США розроблено десятки інструкцій, настанов, директив, на відміну від України, де в МОУ та ЗС України напрацьовано лише один наказ МОУ і три методичні рекомендації.

Оборонне планування в МОУ та ЗС України організовано подібно до процесу *PPBE*, одним з елементів є планування (оцінювання) на основі спроможностей, що у США належить до іншої

системи *JCIDS*. На відміну від США, де потреби і вимоги до спроможностей визначають (коригують) через *JROC* в Об'єднаному штабі за річним циклом, в МОУ та ЗС України це відбувається у ході оборонного огляду в межах діяльності Міжвідомчої робочої групи або під час оцінювання спроможностей органом, відповідальним за функціональну групу спроможностей.

Крім того, в оборонному плануванні МОУ та ЗС України не передбачений етап програмування, замість нього розроблено окремі державні цільові програми, не пов'язані прямо із бюджетним процесом. Також відокремлений від планування, програмування і бюджетування етап закупівель озброєння, техніки і матеріальних ресурсів. Натомість у США всі ці процеси взаємоузгоджені, а розподіл коштів за програмами на наступні 5 років розглядають і затверджують щорічно на рівні збройних сил і МО, а також у Конгресі США.

Висновки. У статті розглянуто особливості функціонування основних систем оборонного менеджменту США та їх відмінність від запровадженого оборонного планування на основі спроможностей в МОУ і ЗС України. Результати аналізу свідчать, що оборонний менеджмент у МОУ та ЗС України та оборонне планування як його складова продовжують перебувати в зародковому стані та потребують вдосконалення із запровадженням передового досвіду та керівних документів держав – членів НАТО.

Напрями подальших досліджень. Через те, що в оборонному плануванні МОУ та ЗС України практично не відпрацьовано етап програмування (*PPBE*), пріоритетним для подальших досліджень доцільно визначити саме цей напрям. Необхідно також дослідити можливість впровадження подібної комплексної системи оборонного менеджменту США для вдосконалення й об'єднання розрізнених елементів наявної системи оборонного планування МОУ та ЗС України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ворович Б.О., Аналіз нормативно-правової бази системи стратегічного планування в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ. 2022. № 2 (75). С. 67–75.
2. Луцик Ю.О., Пархоменко П.П., Деменев О.М., Алімов Д.І. Аналіз системи оборонного планування на основі спроможностей з урахуванням провідного досвіду держав-членів НАТО // *Modern Economics*. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/analysis-of-the-defense-planning/> (дата звернення: 28.02.2024).
3. Малишев О.В., Малишева Н.Р., Калмиков В.Г., Левчук О.В. Оборонне планування на основі спроможностей в Україні: поточний стан і перспективи // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ. 2020. № 3 (70). С. 54–61.
4. Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України / О. Семененко та ін. // *Social Development and Security*. 2021. Вип. 11, № 3. С. 98–115.
5. Чепков І.Б., Демченко Є. Я., Москвітін О.О. Програмно-цільовий метод планування. Застосування програмно-цільового методу в системі оборонного планування США // *Озброєння та військова техніка*. 2018. Вип. 2. С. 8–14.
6. Оборонний менеджмент. Управління процесами: монографія: вид. 2-ге, доп. / Ф.В. Саганюк та ін. // Ін-т вищ. керів. кадрів Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ, 2021. 323 с.
7. DAU, DoD Decision Support Systems PowerPoint Presentation // SlideServe. URL: <https://www.slideserve.com/sasson/seminar-dod-decision-support-systems> (дата звернення: 10.04.2024).
8. US DoD, Defense Acquisition Guidebook // ACQUISITION.GOV. US GSA. URL: https://www.acquisition.gov/dfarspgi/pgi-237.102-75-defense-acquisition-guidebook.#DFARS_PGI_237.102-75 (дата звернення: 10.04.2024).
9. Joint Chiefs of Staff, CJCSI 5123.01I, 30 October 2021, Charter of the Joint Requirements Oversight Council (JROC) and the Implementation of the Joint Capabilities Integration and Development System. URL: https://www.jcs.mil/Library/CJCS-Instructions/u46626q/4A524F43/u46626c/546_9746C65/u46626m/contain/ (дата звернення: 07.03.2024).
10. McGarry B. W. DOD Planning, Programming, Budgeting, and Execution (PPBE): Overview and Selected Issues for Congress. July 11, 2022 // Congressional Research Service. URL: <https://sgp.fas.org/crs/natsec/R47178.pdf> (дата звернення: 11.03.2024).
11. McGarry B. W. Defense Primer: Planning, Programming, Budgeting, and Execution (PPBE) Process. Updated December 15, 2022 // Congressional Research Service. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF10429> (дата звернення: 11.03.2024).
12. Joint Chiefs of Staff, CJCSI 8501.01B, 15 December 2021, Chairman of the Joint Chiefs of Staff, Combatant Commanders, Chief, National Guard Bureau, and Joint Staff Participation in the Planning, Programming, Budgeting, and Execution System. URL: <https://www.jcs.mil/Library/CJCS->

- Instructions/u46626q/434A43534920383530312E303142/u46626c/616C6C636F6C756D6E73/u46626m/contain / (дата звернення: 11.03.2024).
13. US DoD, Directive 7045.14 Program Planning Budget & Execution (PPBE) Process, 29 August 2017. AcqNotes. URL: <https://acqnotes.com/acqnote/acquisitions/ppbe-overview/attachment/dod-directive-704514-ppbe-process-29-aug-2017/> (дата звернення: 11.03.2024).
 14. Peters H.M. Defense Acquisitions: How DOD Acquires Weapon Systems and Recent Efforts to Reform the Process. Updated May 23, 2014. Congressional Research Service. URL: <https://crsreports.congress.gov/search/#/0?termsToSearch=Defense%20Acquisitions:%20How%20DOD%20Acquires%20Weapon%20Systems%20and%20Recent%20Efforts%20to%20Reform%20the%20Process&orderBy=Relevance&navIds=4294967226> (дата звернення: 11.03.2024).
 15. The Acquisition Innovation Research Center, Joint Capabilities Integration and Development System (JCIDS). URL: <https://acqirc.org/publications/research/joint-capabilities-integration-and-development-system-jcids/> (дата звернення: 06.03.2024).
 16. US DoD, Directive 5000.01, The Defense Acquisition System, September 9, 2020. URL: <https://www.esd.whs.mil/Directives/issuances/dodd> (дата звернення: 11.03.2024).
 17. US DoD, Instruction 5000.02, Operation of the Defense Acquisition System. AcqNotes. URL: <https://acqnotes.com/acqnote/acquisitions/dodi-5000> (дата звернення: 20.03.2024).
 18. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони: наказ МОУ від 22.12.2020 № 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0196-21> (дата звернення: 28.02.2024).
 19. Методичні рекомендації з організації та проведення оборонного огляду : затв. Міністром оборони України 07.06.2019. 84 с.
 20. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України : затв. Міністром оборони України 12.06.2017. 49 с.
 21. Рекомендації з порядку організації проведення оцінювання спроможностей у Збройних Силах України : затв. Міністром оборони України 07.12.2017. 29 с.
 22. Planning, Programming, Budget, and Execution (PPBE) Process Overview. AcqNotes. URL: <https://acqnotes.com/acqnote/acquisitions/ppbe-overview> (дата звернення: 06.03.2024).

Стаття надійшла до редакційної колегії 24.04.2024

Peculiarities of Defence Management in the US Department of Defence

Annotation

The article examines the peculiarities of the functioning of the main defence management systems of the US Department of Defence (hereinafter – DoD), and the differences with the defence planning based on capabilities introduced in the Ministry of Defence and the Armed Forces of Ukraine (hereinafter – MOD and AFU, respectively).

The implementation of defence management in the MOD and the AFU has been going on for many years, and at the same time it continues to have a declarative nature. The situation is very different from the Western leading countries. The study and realization of their experience will contribute to the required changes in the defence management of the MOD and the AFU.

US Defence Management includes three interconnected systems – PPBE, JCIDS, and DAS, which operate on a permanent basis and on an annual cycle. Capability requirements approved in JCIDS become the basis for selecting systems and other assets to be delivered to the US Armed Forces through DAS. PPBE ensures the determination of priorities and the allocation of financial resources for the implementation of defence programs.

Defence planning in the MOD and AFU is organized with reference to the Defence Review as the main event, based on the results of which all other activities are carried out. In defence planning, there is no Programming stage, instead separate State Target Programs are developed, which do not have a firm connection with the budget process. The process of procurement of weapons, equipment and material resources is also separated from defence planning, programs and the budget. As the governing documents, only one MOD's order and three methodological recommendations have been developed.

Keywords: defence management; defence planning; US experience; the experience of Ukraine.