

УДК 355.02:355.233(477)

Михайло Орда,

кандидат технічних наук, старший науковий співробітник
Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-0374-3881>

Михайло Алексєєв,

кандидат військових наук
Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0001-8920-3717>

Ганна Єфименко,

Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-1106-4010>

DOI: 10.33099/2617-1775/2024-01/164-179

ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Досліджено проблематику реалізації державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності, розглянуто зміст процедур моніторингу та оцінювання політик (програм), окреслено низку проблемних питань, що потребують вирішення, запропоновано інструментарій для оцінювання відповідних програм, що гармонізований із сучасними підходами у державах – членах НАТО.

Ключові слова: впровадження; ефективність; інновація; моніторинг; наукова і науково-технічна діяльність; нормативно-правове забезпечення; оцінювання; політика; реалізація.

Постановка проблеми.

Проблематика підвищення ефективності формування та реалізації державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності знаходиться під пильною увагою керівного складу Міністерства оборони та Генерального штабу Збройних Сил України. У системі Міністерства оборони України протягом останніх років здійснено низку кроків з перегляду засад функціонування та організації проведення наукових досліджень в наукових установах, ВВНЗ та ВНП ЗВО [1,2].

Система наукової і науково-технічної діяльності потребує впровадження сучасного інструментарію для моніторингу та оцінювання стану реалізації заходів державної політики у сфері діяльності Міністерства оборони.

Війна суттєво вплинула на організацію наукової і науково-технічної діяльності, що обумовлює потребу в гнучкій трансформації діяльності наукової сфери на період дії воєнного стану у державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці моніторингу та оцінюванню політик та програм останнім часом приділяється багато уваги як закордоном, так і на вітчизняному рівні. До країн, які мають дієві сучасні системи моніторингу та оцінювання слід віднести США та Канаду, Велику Британію, Нідерланди, серед держав Центрально-Східної Європи – Польщу та Словачку Республіку. Теоретичним методам дослідження проблеми присвячено чимало публікацій українських вчених із “Інституту досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України” та “Центру

оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України”, в яких запропоновані деякі підходи до вирішення зазначеної проблеми [3-6].

Також, питаннями моніторингу військової освіти і науки займаються провідні воєнні вчені: Мірненко В.І., Слюсаренко А.В., Щипанський П.В. і Телелим В.М.[7-9].

Мета статті - дослідження проблематики державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України для визначення підходів щодо оцінювання програм її реалізації з врахуванням досвіду країн-членів НАТО.

Методи дослідження – використано загальні методи аналізу нормативно-правових актів та керівних документів, інших джерел з дослідженої проблематики, системний аналіз, моніторинг та оцінювання, синтез, контент-аналіз.

Виклад основного матеріалу.

Автори пропонують розглядати термін політика, як план, курс дій або “напрямок дій, прийнятний і дотримуваний владою, керівником, політичною партією тощо”. Будемо вживати термін “політика”, коли мається на увазі державна політика та її напрями, тобто курс дій є предметом аналізу політики.

На наш погляд, державна політика це сукупність державно-управлінських заходів, рішень і дій, порядок реалізації державно-політичних рішень (поставлених державною владою цілей).

Вирішальним для державної політики є результат її реалізації, тобто кількісний вимір досягнення її цілей. У процесі формування державної політики в контексті цілепокладання будь-яка складна проблема, може бути зведена до певного переліку складових, що мають кількісне вираження.

Складовою частиною здійснення державної політики є визначення механізму її реалізації, що передбачає сукупність засобів, методів і ресурсів, які забезпечать вжиття запланованих заходів відповідно до поставлених завдань. Механізм реалізації державної політики включає комплекс відповідних організаційно-управлінських, нормативно-правових, фінансово-економічних, соціально-психологічних заходів.

Будемо розглядати процес реалізації державної політики як такий, що організаційними умовами його успішного виконання є:

- зрозумілі цілі діяльності та стандарти виконання функцій;
- забезпеченість необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими тощо);
- ефективні організаційні структури;
- розроблені правила, процедури та інструкції, що координують і регламентують діяльність організацій та їх відносини із владними структурами;
- розвинуті комунікації та система координації діяльності різних структур, залучених до процесу здійснення політики, в тому числі: виконавчої та законодавчої влад; центральної, регіональної та місцевої влад; мотивованого та кваліфікованого персоналу.

Процес реалізації цілей починається після прийняття відповідних законодавчих документів і являє собою систему конкретних дій і заходів органів виконавчої влади. Для того щоб ці дії були результативними та сприяли одержанню очікуваних результатів, необхідне виконання відповідних умов: законодавство має точно визначати межі та основні організаційні, а також фінансові аспекти реалізації державної політики; виконавчі органи мають бути наділені необхідними ресурсами та кваліфікованими кадрами; державна політика має заручитися широкою підтримкою серед соціальних груп і лідерів громадсько-політичних організацій; державна політика не повинна провокувати соціальні конфлікти та послаблювати соціально-економічні й політичні підвалини держави. У процесі реалізації політики роль державних органів влади полягає в тому, щоб: отримати необхідні ресурси; розробити відповідні плани та програми; організувати та скоординувати діяльність учасників; вжити заходів щодо досягнення поставлених цілей.

Автори пропонують розглядати реалізацію політики як безперервний процес від визначення задумів до врахування впливів і наслідків реалізації відповідних заходів, процес перетворення витрат у кінцевий продукт політики та процес трансформації цілей політики у результати, що супроводжується використанням певних правил, вимог нормативно-правових актів та керівних документів.

Розглянемо терміни оцінювання та моніторингу. Відповідно до тлумачень цих термінів однією з фундаторів теорії оцінювання політик (програм) Керол Г. Вайс:

оцінювання – систематична оцінка операцій та/або результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних та неявних стандартів з метою вдосконалення програми чи політики;

моніторинг – звичайно ініціюється органом влади, що забезпечує фінансову підтримку програми або наглядових органів, відповідальних за визначення стандартів програми [10].

Основними завданнями під час проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації політик і програм є визначення рівня їх виконання через відстеження стану впровадження нових моделей діяльності у відповідній сфері, оцінювання рівня виконання заходів, досягнення цілей, рівнів виконання цільових індикаторів.

Базовий закон про державні цільові програми передбачає контроль за виконанням програм, завданнями якого, крім вчасного вжиття заходів та цільового використання коштів, є досягнення цільових показників [11]. Однак на практиці під час контролю основну увагу приділяють саме вжиттю заходів та цільовому витрачання бюджетних ресурсів. Методологія розроблення та впровадження моніторингу досягнення цільових показників поки ще офіційно не визначена.

Під час застосування програмно-цільового підходу використовують методику визначення показників виконання програм, що являють собою набір кількісних та якісних параметрів, за якими приймають рішення щодо ступеню

досяжності запланованих цілей.

Одним з позитивних прикладів для наслідування є впроваджуваний порядок і методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики, що визначили завдання системи моніторингу (збирання даних; формування банків даних; аналіз інформації; забезпечення нормативного, методичного й технічного забезпечення збирання та аналізу даних; забезпечення достовірності інформації та її оприлюднення) та суб'єктів моніторингу [12].

На початку своєї каденції Президент України визначив цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, які мають бути враховані, у тому числі, під час визначення напрямів наукових досліджень [13]. Під ці пріоритети були розроблені головні концептуальні документи: стратегія національної безпеки, стратегія воєнної безпеки та стратегічний оборонний бюлетень, проект Української доктрини (за результатами доповіді Президента України на пленарному засіданні у Верховній Раді України 28 червня 2023 року), Маніфест перемоги, визначений Міністром оборони України як програма діяльності керівного складу Міноборони [14-17].

У грудні 2023 року Колегія Міністерства освіти і науки України схвалила Дорожню карту використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку [18]. Для побудови дорожньої карти НТІ здійснено такі кроки: визначення цілі, завдання та сфери застосування ДК; оцінка поточної ситуації у сфері НТІ; аналіз альтернативних шляхів; розроблення бачення, цілей та завдань для реалізації завдань ЦСР (форсайтні дослідження); розроблення детальної дорожньої карти НТІ для реалізації ЦСР; моніторинг, оцінювання та оновлення заходів ДК. Дорожня карта об'єднує всі заходи НТІ, направлені на реалізацію ЦСР, в одному документі та сприятиме консолідації зусиль всіх органів влади, наукових та освітніх установ і бізнесу.

Українська система НТІ повною мірою відчуває на собі вплив кризових явищ, які накладаються на повільні темпи реформування наукової сфери та створення інноваційної екосистеми. Кількість дослідників скоротилася майже у 4 рази (зі 133,7 тис. осіб у 2010 р. до 35,7 тис. у 2022 р.), наукоємність ВВП неухильно зменшується: з 0,7 % у 2013 р. – до критичного значення 0,33 % у 2022 р. Водночас у повоєнній Україні перед системою НТІ стоять завдання інноваційної трансформації економіки та суспільства, розбудови високотехнологічної держави.

На забезпечення реалізації наукової та інноваційної підтримки завдань національних ЦСР до 2030 р., було розроблено та прийнято законом України та постановою КМУ середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня та пріоритетні тематичні напрями наукових досліджень і науково-технічних розробок [19; 20].

Міністерство оборони, як суб'єкт державного регулювання та управління у сфері ННТД здійснює, у тому числі, такі повноваження:

забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері наукової і науково-технічної діяльності, напрями розвитку наукового і науково-

технологічного потенціалу, спрямовують і контролюють діяльність наукових установ, що належать до сфери їх управління;

залучає наукові установи та заклади вищої освіти (за їх згодою) до розв'язання проблем науково-технічного розвитку, беруть участь у визначенні пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки в Україні, державних цільових наукових та науково-технічних програм і державного замовлення у сфері наукової і науково-технічної діяльності;

розробляє програми науково-технічного розвитку та заходи з їх виконання, організують їх виконання [21].

У процесі реалізації політики роль державних органів влади полягає в тому, щоб: отримати необхідні ресурси; розробити відповідні плани та програми; організувати та скоординувати діяльність учасників; вжити заходів щодо досягнення поставлених цілей. Важливим фактором успіху є якість розробленої політики, державних програм чи прийнятих рішень. Багато залежить і від того, наскільки точними є завдання і як їх інтерпретують конкретні виконавці, особливо на нижчих рівнях управління, оскільки на регіональному та місцевому рівнях відбувається повсякденна реалізація державних рішень [22].

Питання оцінювання ефективності реалізації програм та здатності швидко змінюватися у відповідь на зовнішні вимоги, зберігаючи керованість в умовах нестабільності параметрів, обмежень, при нестачі інших видів ресурсів значною мірою набули актуальності під час дії воєнного стану. Управління цією діяльністю потерпає під впливом традиційної залежності від фінансових показників діяльності як єдиного вірного способу для оцінювання та нездатності державних установ вдало реалізовувати свої політики (стратегії). Виникає потреба в отриманні інструментарію, який на підставі розуміння цілей діяльності організації, врівноважить історичну точність фінансових показників факторами, що визначають майбутню ефективність, та допоможе у реалізації обраної стратегії.

Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного контролю за показниками економічної ефективності будь-якого виду людської діяльності. У повному обсязі це відноситься до механізму формування та виконання державних цільових оборонних програм.

Процес оборонного планування в Україні поступово наближається до стандартів НАТО шляхом підвищення прозорості, оптимізації структури державних цільових оборонних програм та контрольованості витрат. Прозорість задач і цілей оборонного планування дозволять законодавчій і виконавчій гілкам влади схвалювати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку Збройних Сил України та контролювати ефективність їх виконання.

З введенням у дію Бюджетного кодексу України розпочався поступовий перехід до формування державного бюджету за програмно-цільовим методом (ПЦМ). Міжнародна практика довела його успішність як основного концептуального і практичного підходу до підвищення ефективності бюджетних витрат з погляду досягнення цілей державної політики.

Водночас, у галузі управління виконанням оборонних програм, мають місце

такі недоліки:

- нечіткість критеріїв деталізації та вартісної оцінки програм;
- відсутність методології розробки показників результативності виконання цільових та бюджетних програм;
- надмірна кількість бюджетних програм та їхня невідповідність оборонним, що знижує можливості дієвого управління ними, моніторингу і контролю за їх виконанням;
- дублювання функцій та завдань бюджетних програм, включення до бюджетних програм окремих функцій та завдань, які не відповідають характеру діяльності головного розпорядника бюджетних коштів.

Оцінка ефективності притаманна методам системного аналізу, бо в їх основі залишилося головне питання, яке виникає при вирішенні будь-якої проблеми, незалежно від галузі застосування, – питання вибору найбільш придатної альтернативи. У свою чергу вибір альтернативи залежить від спроможності оцінити ефективність кожної альтернативи як співвідношення очікуваного результату реалізації альтернативи (ефекту реалізації) до витрат, потрібних для її реалізації. При виборі системи озброєння це забезпечило перехід від принципу “все найкраще за будь-яку ціну”, який застосовувався до другої світової війни, до принципу – “тільки те, що необхідне та за мінімальну вартість”.

Оцінка ефективності при застосуванні системного підходу здійснюється на етапі планування, тобто до фактичної реалізації рішення (щодо озброєння – створення або придбання обраної системи). Ефективність системи, що повинна бути створена в процесі реалізації плану, визначається співвідношенням системного цільового ефекту WS до витрат ресурсного потенціалу системи RS , у результаті чого цей ефект буде досягнутий. Формальну постановку задачі створення максимально ефективної (оптимальної) системи S^0 можна записати у вигляді:

$$ES^c(S^0) = \frac{WS(S^0)}{RS(S^0)} = \max_{\{S\}} ES^c(S); \quad WS(S) \geq WS^{nomp}, \quad (1)$$

де ES^c – ефективність застосування системи;

WS^{nomp} – потрібний ефект від застосування системи.

З іншого боку, план щодо створення системи є дуже складним комплексом заходів, які потребують використання значних різноманітних ресурсів, що мають велику вартість. Тому і він повинен бути розроблений так, щоб мати максимальну ефективність (бути оптимальним – P^0). Ефективність плану у цьому випадку визначається співвідношенням ефекту, яким виступає ефективність системи, що створюється – ES^c , до витрат коштів FS на розробку і реалізацію плану щодо створення системи (включаючи повний життєвий цикл системи):

$$ES^n(P^0) = \frac{ES^c(P^0)}{FS(P^0)} = \max_{\{P\}} ES^n(P); \quad FS(S) \leq FS^{npun}, \quad (2)$$

де ES^n – ефективність плану;

FS^{npun} – припустимі витрати коштів.

Наведені оптимізаційні задачі вимагають застосування економіко-математичних методів (методів математичного програмування), які повинні бути адаптовані до змісту розглянутих задач.

Логічним продовженням розвитку системного підходу є запровадження програмно-цільового методу в оборонному плануванні. Система планування, розробки програм та бюджету (PPBS – Planning, Programming, and Budgeting System) постійно розвивається, проте зміст незмінний: шляхом програм пов'язувати довгострокові оборонні цілі з ресурсами, необхідними для досягнення цілей, та з вартістю цих ресурсів. Важливим механізмом системи PPBS є перегляд ступеню досягнення цілей, програм та бюджету, який, в тому числі, призначений для оцінки ефективності програм.

Впровадження ПЦМ в практику оборонного планування сприяло розвитку в оборонних відомствах технологій сучасного менеджменту. Поняття “програмний менеджмент” та “менеджмент проектів” стали невід’ємною складовою частиною процесу оборонного планування. Розвивалися також і методи оцінки ефективності оборонних програм, які застосовуються зараз в рамках відносно нової концепції управління результативністю діяльності (“performance management”), що містить заходи щодо визначення того, наскільки ефективно організація просувається на шляху досягнення запланованих цілей.

До сфери управління результативністю діяльності відноситься також система збалансованих показників (СЗП), в англійському оригіналі Balanced Scorecard, – порівняно нова технологія, розроблена на основі висновків дослідження, проведеного професорами Гарвардської школи економіки Девідом Нортон і Робертом Капланом. Проводячи дослідження, Нортон і Каплан керувалися наступною гіпотезою: управління компанією за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень. Фінансова звітність відображає лише результати короткого циклу діяльності організації, але не дає повної інформації щодо прогресу у досягненні довгострокових цілей.

Вирішення проблеми дає збалансований набір показників, реалізуючи основний принцип СЗП, який багато в чому став причиною високої ефективності цієї технології управління, – **управляти можна тільки тим, що можна виміряти** [23-25].

СЗП робить акцент на зв'язок фінансових показників (залежних змінних), з фінансовими (незалежними) показниками результативності діяльності організації, даючи можливість оцінити такі аспекти діяльності, як ступінь лояльності клієнтів або інноваційний потенціал компанії, а також їх вплив на фінансові показники.

Автори СЗП запропонували чотири **напрями (перспективи)** оцінки результативності, що відповідають на найбільш значимі для успішної діяльності компанії питання:

- **фінанси** (“яке уявлення про компанію в акціонерів та інвесторів?”);
- **клієнти** (“якою компанію бачать покупці її продукції?”);
- **бізнес-процеси** (“які бізнес-процеси вимагають оптимізації, на яких

організації варто зосередитися, від яких відмовитися?”);

- **навчання та розвиток** (“які можливості існують для зростання й розвитку компанії?”).

Процес розробки СЗП для конкретної організації полягає в уточненні її головної **місії** (призначення, сенсу існування, мети), **виявленні ключових факторів успіху та формулюванні стратегічних цілей, визначенні ключових показників, які інформують про ступінь досягнення цілей.**

Згідно із запропонованою методологією СЗП інтегрує довгострокові стратегічні плани організації з короткостроковими цілями, що піддаються вимірюванню, тому, створена спочатку як нова система оцінки результативності діяльності компанії з урахування нефінансових показників, СЗП поступово перетворилася в основну систему менеджменту для реалізації стратегічних цілей (рис. 1).

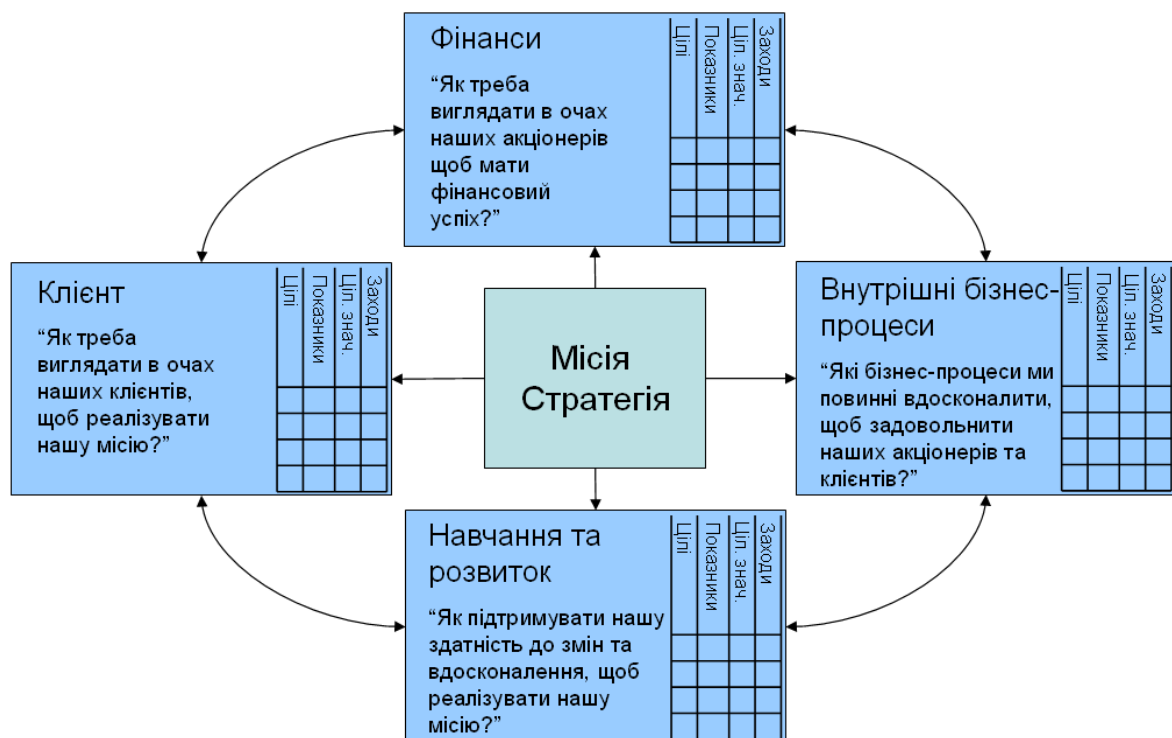


Рис. 1. Класична СЗП

Досвід впровадження СЗП в комерційних організаціях був запозичений урядовими та іншими некомерційними організаціями. У МО тих країн, де була впроваджена СЗП, вона відіграє роль тієї основи, на якій будується оцінка результативності організації в цілому, в тому числі і оцінка ефективності оборонних програм.

СЗП започаткована в МО США, Великобританії та Канади. СЗП розглянутих країн, залишаючись заснованими на загальних методологічних засадах, мають кожна свою специфічну реалізацію, загальна риса – місія організації, з якої починається побудова СЗП і яка для МО більшості країн полягає у забезпеченні військовими засобами безпеки своєї країни.

Впровадження СЗП дає змогу усунути ці недоліки та можливість оцінити

ефективність діяльності й потенціалу організації за допомогою показників результативності діяльності. Досвід використання СЗП в організаціях, які застосовують у своїй практиці стратегічне планування, доводить переваги даної системи у порівнянні із традиційними системами оцінки результативності діяльності. Факторами успішного впровадження СЗП є:

здійснення змін в організації повинне проводитися під керівництвом її перших осіб (необхідна постійна участь виконавчого керівництва, активна ініціатива і підтримка);

впровадження СЗП вимагає постійних зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії і цілей організації, тобто якщо керівництво зібрало персонал і чітко оголосило мету – не варто очікувати, що наявних засобів та можливостей вистачить для її досягнення;

реалізація стратегії повинна стати загальним завданням для всіх співробітників. Кожний співробітник повинен розуміти: у чому ціль його дій у рамках загальної мети організації. Для цього персонал повинен пройти навчання і бути інформованим про зміни, що відбуваються.

Основною метою досліджень професорів Нортон і Каплана щодо нової технології прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень було виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності й досягнення цілей.

Як взаємопов'язані між собою вищезазначені елементи СЗП та які процеси відбуваються при функціонуванні системи досить вдало ілюструє ієрархічна піраміда на рис. 2. Стрілки на схемі вказують, що розробка та використання СЗП – це процес, який має два напрямки – з гори до низу та у зворотному напрямку. Зазвичай прийнято створювати СЗП з вершини, здійснюючи перетворення місії, цінностей, бачення і стратегії. Одночасно, важливим також є контроль реалізації стратегії, який є результатом використання СЗП у напрямку з низу до вершини. Цілі і показники, які при цьому обираються, характеризують стратегію, а аналіз отриманих результатів дає змогу оцінити ефективність впровадження системи. Під час розробки цілей та показників доцільно постійно проводити їх оцінку щодо відповідності заданої місії, цінностям, баченню й стратегії. Це єдиний шлях створення СЗП, який дає змогу досягти бажаного стану у майбутньому.

Досвід створення СЗП у західних компаніях дозволив описати типовий механізм розробки і впровадження СЗП, який включає такі етапи:

1. Формалізація місії та бачення, які в якийсь формі існують у кожній компанії.

2. Визначення перспектив, або напрямків показників. Розподілити мету по перспективах, тобто визначити напрямки діяльності, які необхідні для реалізації стратегічних цілей.

3. Визначення завдань, що вирішуються для досягнення цілей і розподілення за напрямками діяльності. На цьому етапі відбувається подальше уточнення завдань, виконання яких веде до досягнення основної мети.

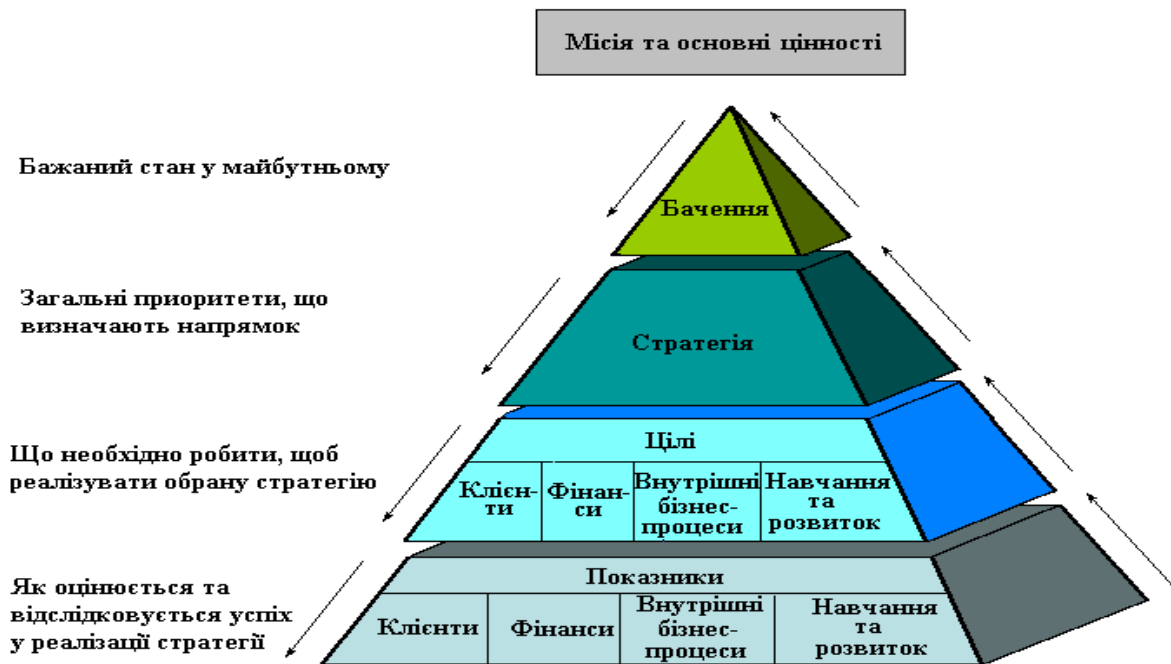


Рис. 2. Перетворення стратегії за допомогою СЗП

4. З'ясування причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу між завданнями, тобто визначення впливу виконання тих або інших завдань на досягнення мети та взаємозв'язків між завданнями.

5. Визначення "вимірювачів" цілей. Ступінь виконання кожного стратегічного завдання і загальної мети повинна вимірюватися певними кількісними показниками. На основі показників та їхніх цільових значень, а також припустимих меж відхилень від цільового значення формується картка збалансованих показників.

6. Розроблення програми (ініціативи) по досягненню цілей і завдань, погодження її з менеджерами. Цільові програми розробляються для здійснення необхідних змін на найбільш проблемних ділянках діяльності компанії, де показники неможливо істотно поліпшити в рамках управління поточною діяльністю.

7. Інтегрування СЗП у систему управління. На основі розроблених показників розподіляються людські та фінансові ресурси, встановлюється зона відповідальності за виконання завдань. СЗП інтегрується в планово-бюджетну систему компанії та управлінську звітність.

8. Впровадження. На цьому етапі реалізується план змін, і система управління компанією починає функціонувати на основі концепції СЗП.

9. Перегляд. СЗП не може не розвиватися разом з підприємством. Виконання завдань, різкі зміни на ринку вимагають аналізу і корекції СЗП компанії.

Таким чином, факторами успішного впровадження СЗП є такі:

1. Здійснення змін в організації повинне проводитися під керівництвом її перших осіб. Необхідна постійна участь виконавчого керівництва, активна

ініціатива і підтримка.

2. Впровадження СЗП вимагає постійних зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії та цілей організації. Якщо керівництво один раз зібрало персонал і чітко оголосило мету – не варто очікувати, що наявних засобів та можливостей вистачить для її досягнення.

3. Реалізація стратегії повинна стати загальним завданням для всіх співробітників. Кожний співробітник повинен розуміти, у чому ціль його дій в рамках загальної мети організації. Для цього персонал повинен пройти навчання і бути проінформованим про зміни, що відбуваються. Крім того, варто заохочувати поширення СЗП в організації, щоб як підрозділи, так і окремі співробітники створювали свої власні системи показників.

Проведений аналіз світового досвіду впровадження СЗП у діяльність міністерств оборони дає можливість зробити висновок про те, що СЗП може бути інтегрована у вітчизняну систему стратегічного планування з розбивкою за чотирма перспективами: оборонні можливості, ресурси, забезпечуючи процеси, майбутні спроможності. Згідно з теорією і практикою створення СЗП для успішної адаптації та впровадження проекту необхідні:

залучення вищого керівництва МО України (для якого і створюється система) на всіх етапах розробки;

визначені документально місія, бачення, стратегічні цілі МО України для однозначного розуміння політики і стратегії керівництва стосовно розвитку військової організації держави;

створення робочої групи (команди) для реалізації проекту з усіма необхідними атрибутами і умовами для спільної роботи;

проведення глибокої ревізії усіх систем збору інформації та надання звітності, з метою відбору кількісних показників, які можливо використовувати для СЗП. Цілком імовірно, що буде необхідно вводити нові показники з системою їх збору і надання для обробки з використанням ІАС, що введені в експлуатацію в МО та ЗС України;

залучення усіх структур ЦАМО і ГШ ЗС України для якісного складання переліку показників для СЗП в межах їх компетенції і повноважень, акцентуючи увагу на відборі саме ключових показників, які підлягають вимірюванню (оцінці) та здатні відображати прогрес у досягненні відповідної стратегічної цілі;

прив'язка стратегічних цілей до цільових, головних та бюджетних програм з визначенням відповідальних виконавців (менеджерів) за їхнє виконання і надання звітності.;

використання при зборі і наданні інформації для обробки інформаційних систем МО України.

Висновки. У статті розглянуто проблематику ефективності формування та реалізації державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності, визначені умови її успішного виконання, наведений стислий огляд концептуальних документів, що об'єднують всі заходи науки, технологій та інновацій, консолідує зусилля органів влади, наукових та освітніх установ і бізнесу щодо досягнення цілей сталого розвитку України на період до 2030 року.

Автори пропонують систему збалансованих показників, як таку, що добре зарекомендувала себе для оцінки ефективності управління і потенціалу організації за допомогою показників результативності діяльності. До основних переваг СЗП слід віднести таке:

керівники стають краще інформовані про стан справ організації, чітко продивляється її стратегія і зв'язок існуючої ситуації з довгостроковими планами, що дає можливість зосередитись на головних критичних напрямках діяльності організації;

кожен співробітник починає розуміти, на вирішення якої стратегічної цілі і місії організації взагалі він працює, тобто враховується довгострокова перспектива організації;

можливість ґрунтовно керувати не тільки матеріальними і фінансовими сферами діяльності, а дбати про майбутнє організації, напрямки наукових розробок, навчання і підвищення кваліфікації співробітників з метою розвитку оптимальним темпом тих здібностей людей, які потрібні організації, а також мати зв'язок цих сфер із фінансовими витратами.

Для успішного впровадження СЗП у діяльність МО України необхідно:

створити робочу групу під керівництвом перших осіб міністерства (необхідно постійна участь виконавчого керівництва, активна ініціатива і підтримка);

документально оформити визначення місії та бачення стратегічних цілей МО України, підкріплені стратегічною картою;

провести аналіз системи збору та надання звітності про виконання програм розвитку ЗС України з метою складання переліку показників результативності, акцентуючи увагу на підборі саме ключових показників, які підлягають вимірюванню, і здатні відображати прогрес у досягненні відповідної стратегічної цілі;

адаптувати СЗП під існуючу систему підготовки і надання звітів про поточні показники результативності з перевіркою надійності і адекватності існуючих систем і методів оцінки ефективності для встановлення взаємозв'язків між новими і старими показниками;

провести апробацію узгодженої структури СЗП зі збором інформації щодо поточних та цільових (запланованих) значень показників з подальшим наданням її для узагальнення до МО України з максимально повним використанням при зборі, наданні і обробці інформації наявних ІАС МО України;

провести аналіз результатів апробації СЗП та розробити подальші рекомендації щодо її впровадження у практику з врахуванням механізму періодичного корегування і удосконалення, використання інформації без обмеження доступу СЗП, що сприятиме демократичному цивільному контролю над ЗС України.

Впровадження положень СЗП у діяльність органів управління, ВВНЗ, ВВП ЗВО, наукових установ сприятиме виробленню науково-обґрунтованих рекомендацій, які стануть підґрунтям для прийняття якісно нових, нестандартних рішень, необхідних Збройним Силам України у протистоянні з

російським агресором, інтеграції воєнної науки до європейського та світового інтелектуального простору, врахуванню кращих практик і підходів держав-членів НАТО.

Напрями подальших досліджень Враховуючи виклики і загрози національній безпеці України в умовах російської збройної агресії, організація наукових досліджень в системі Міністерства оборони України повинна відповідати кращим сучасним практикам країн – членів НАТО, здійснюватися в рамках оборонного планування за процедурами програмно-проектного менеджменту, забезпечувати формування та реалізацію ефективної державної політики у воєнній сфері, у сфері оборони і військового будівництва, імплементації поєднаних єдиними цілями, пріоритетами та завданнями Стратегії, Стратегічного оборонного бюлетеня України, програм і планів діяльності Кабінету Міністрів України, взаємоузгоджених з іншими документами планування у сфері національної безпеки і оборони.

У подальшій роботі будуть продовжені дослідження щодо удосконалення СЗП з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями та показниками різних перспектив з врахуванням їх пріоритетів, розробки і вдосконалення методів для розрахунку числових значень стратегічних цілей з використанням переліку кількісних показники результативності політик (програм) та опрацювання рекомендацій щодо практичної реалізації створеного науково-методичного апарату.

ЛІТЕРАТУРА

1. Протокол засідання секції Воєнно-наукової ради Міністерства оборони України за воєнно-теоретичною проблематикою Міністерства оборони України від 05.04.2023 № 1.
2. Протокол засідання секції Воєнно-наукової ради Міністерства оборони України за воєнно-теоретичною проблематикою Міністерства оборони України від 03.04.2024 № 1.
3. Попович О.С. Науково-технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації / під ред. Малицького Б.А. К.: Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, 2019. – 342 с.
4. Добров Г.М., Тонкаль В.Е. Савельев А.А., Малицкий Б.А., Авсєнев В.В. и др. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность. К.: Наук. думка, 1988. – 347 с.
5. Малицький Б.А., Попович О.С., Онопрієнко М.В. Обґрунтування системи науково-технологічних та інноваційних пріоритетів на основі «форсайтних» досліджегь. – К.: Фенікс, 2008. – 86 с.
6. Малицкий Б. А. Наука, технологии, инновации и национальная безопасность: теоретические и прикладные аспекты / Б. А. Малицкий. – Макаров: «София», 2014. – 58 с.
7. Формування та реалізація державної політики у сфері військової освіти: метод. посіб. Під ред. Мірненка В.І., – К.: НУОУ, 2023, – 144 с.
8. Забезпечення якості професійної військової освіти: визначення понять і моніторинг поточного стану / А. В. Слюсаренко, В. М. Телелим // Наука і оборона. – 2023. – № 4. – С. 14–22. – Режим доступу <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2023-23-4-14-22>.
9. Якість вищої військової освіти в контексті змін у законодавстві України [Електронний ресурс] / А. Зельницький, О. Заболотний // ЗНП “Військова освіта”. – 2020. – № 1(41). – С. 147–162. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-1/147-162>.
10. Вайс К. Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики / Керол Г. Вайс ; пер. з англ. Р. Ткачука ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – Київ : Основи, 2000. – 671 с.
11. Закон України “Про державні цільові програми” від 18.03.04 №1621-IV.
12. Постанова КМУ “Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики” від 15.10.2015 № 856.

13. Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” від 30.09.2019 № 722/2019.
14. Указ Президента України “Про рішення РНБО України від 14.09.2020 № 392/2020 “Про Стратегію національної безпеки України”.
15. Указ Президента України “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25.03.2021 № 121/2021 “Про Стратегію воєнної безпеки України”.
16. Указ Президента України “Про рішення РНБО України від 20 серпня 2021 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”.
17. Виступ Президента України Володимира Зеленського у Верховній Раді України до Дня Конституції України 28.06.2023 року.
18. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку, ухвалена колегією МОН України, протокол від 22.12.2023 № 3.
19. Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності” від 23.12.2023 № 3534-ІХ.
20. Постанова КМУ “Середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні” від 01.03.2024 № 220.
21. Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” від 26.11.2015 № 848-ХІІІ (зі змінами).
22. Державна політика / НАДУ; ред.: Ю. Ковбасюк (голова), К [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.
23. Потриваєв Н. В Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств.. Ефективна економіка № 12, 2015.
24. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності / Т. В. Батанова. // Вісник соц-екон. досліджень. – 2014. – №3. – С. 79- 83.
25. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів господарства / Н. О. Лоханова // Ефективна економіка. – 2015.

REFERENCES

1. Protokol zasidannia seksii Voiienno-naukovoї rady Ministerstva obrony Ukrainy za voienno-teoretychnoiu problematykoїu Ministerstva obrony Ukrainy vid 05.04.2023 № 1.
2. Protokol zasidannia seksii Voiienno-naukovoї rady Ministerstva obrony Ukrainy za voienno-teoretychnoiu problematykoїu Ministerstva obrony Ukrainy vid 03.04.2024 № 1.
3. Popovych O.S. Naukovo-tekhnologichna ta innovatsiina polityka: osnovni mekhanizmy formuvannia ta realizatsii / pid red. Malitskoho B.A. K.: Instytut doslidzhen naukovo-tekhnichnoho potentsialu ta istorii nauky im. H.M. Dobrova NAN Ukrainy, 2019. – 342 s.
4. Dobrov H.M., Tonkal V.E. Savelev A.A., Malyskiy B.A., Avsenev V.V. y dr. Nauchno-tekhnycheskyi potentsyal: struktura, dynamyka, efektyvnost. K.: Nauk. dumka, 1988. – 347 s.
5. Malyskiy B.A., Popovych O.S., Onopriienko M.V. Obhruntuvannia systemy naukovo tekhnologichnykh ta innovatsiinykh priorytetiv na osnovi «forsaitnykh» doslidzheh. – K.: Feniks, 2008. – 86 s.
6. Malyskiy B. A. Nauka, tekhnolohyy, ynnovatsyy y natsyonalnaia bezopasnost: teoretycheskye y prykladnye aspekty / B. A. Malyskiy. – Makarov: «Sofyia», 2014. – 58 s.7. Vizii maibutnoho osvity i nauky Ukrainy (MON Ukrainy).
7. Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi polityky u sferi viiskovoї osvity: metod. posib. Pid red. Mirnenka V.I., – K.: NUOU, 2023, – 144 s.
8. Zabezpechennia yakosti profesiinoї viiskovoї osvity: vyznachennia poniat i monitorynh potochnoho stanu / A. V. Sliusarenko, V. M. Telelym // Nauka i obrona. – 2023. – № 4. – S. 14–22. – Rezhym dostupu <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2023-23-4-14-22>.
9. Yakist vyshchoї viiskovoї osvity v konteksti zmin u zakonodavstvi Ukrainy [Elektronnyi resurs] / A. Zelnytskyi, O. Zabolotnyi // ZNP “Viiskova osvita”. – 2020. – № 1(41). – S. 147–162. – Rezhym dostupu : <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-1/147-162>.
10. Vais K. H. Otsiniuvannia: metody doslidzhennia prohram ta polityky / Kerol H. Vais ; per. z anhl. R. Tkachuka ; nauk. red. per. O. Kiliievych. – Kyiv : Osnovy, 2000. – 671 s.
11. Zakon Ukrainy “Pro derzhavni tsilovi prohramy” vid 18.03.04 №1621-IV.

12. Postanova KMU “Pro zatverdzhennia Poriadku ta Metodyky provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky” vid 15.10.2015 № 856.
13. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku” vid 30.09.2019 № 722/2019.
14. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro rishennia RNBO Ukrainy vid 14.09.2020 № 392/2020 “Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy”.
15. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25.03.2021 № 121/2021 “ Pro Stratehiiu voiennoi bezpeky Ukrainy”.
16. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro rishennia RNBO Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku “Pro Stratehichniy oboronnyi biuleten Ukrainy”.
17. Vystup Prezydenta Ukrainy Volodymyra Zelenskoho u Verkhovniy Radi Ukrainy do Dnia Konstytutsii Ukrainy 28.06.2023 roku.
18. Dorozhnia karta vykorystannia nauky, tekhnolohii, innovatsii dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku, ukhvalena kolehiieiu MON Ukrainy, protokol vid 22.12.2023 № 3.
19. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo priorytetnykh napriamiv rozvytku nauky i tekhniki ta innovatsiinoi diialnosti” vid 23.12.2023 № 3534-IKh.
20. Postanova KMU “Serednostrokovy priorytetni napriamy innovatsiinoi diialnosti zahalnoderzhavnogo rivnia na period do 31 hrudniaroku, nastupnoho pislia prypynennia abo skasuvannia voiennoho stanu v Ukraini” vid 01.03.2024 № 220.
21. Zakon Ukrainy “Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist” vid 26.11.2015 № 848-KhIII(zi zminamy).
22. Derzhavna polityka / NADU; red.: Yu. Kovbasiuk (holova), K [ta in.]. – K. : NADU, 2014. – 448 s.
23. Potryvaiev N. V Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak analitychnyi zasib pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv.. Efektyvna ekonomika № 12, 2015.
24. Batanova T. V. Metodolohichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanykh pokaznykiv diialnosti / T. V. Batanova. // Visnyk sots-ekon. doslidzhen. – 2014. – №3. – S. 79- 83.
25. Lokhanova N. O. Zastosuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv u systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku zakladiv hospodarstva / N. O. Lokhanova // Efektyvna ekonomika. – 2015.

SUMMARY

Mikhailo Orda,

PhD (technical sciences), Senior Researcher
National Defence University of Ukraine, Kyiv

Mikhailo Alekseev,

PhD (military sciences)
National Defence University of Ukraine, Kyiv

Hanna Yefymenko,

National Defence University of Ukraine, Kyiv

Approach to the assessment of policy implementation in the sphere of scientific activities in the Ministry of Defense of Ukraine

***Introduction.** In the system of the Ministry of Defense of Ukraine, a number of steps have been taken in recent years to review the principles of functioning and organization of scientific research in scientific institutions, higher educational institutions and higher educational institutions. The system of scientific and scientific-technical activity needs modern tools for monitoring and evaluating the state of implementation of state policy measures in the sphere of activity of the Ministry of Defense.*

The war had a significant impact on the organization of scientific and scientific-technical activities, which determines the need for flexible transformation of the activities of the scientific sphere during the period of martial law in the state.

Purpose. *study of the problems of state policy in the field of scientific and scientific and technical activities in the system of the Ministry of Defense of Ukraine to determine the approach to evaluating programs for its implementation, taking into account the experience of NATO member countries.*

Methods. *general methods of analysis of regulatory and legal acts and governing documents, other sources on the investigated issues, system analysis, monitoring and evaluation, synthesis, content analysis were used.*

Result. *The article examines the problems of the effectiveness of the formation and implementation of state policy in the field of scientific and scientific and technical activities, determines the conditions for its successful implementation, provides a concise overview of conceptual documents that combine all measures of science, technology and innovation, consolidate the efforts of authorities, scientific and educational institutions and businesses in order to achieve the goals of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030.*

Originality. *The implementation of the provisions of the SZP in the activities of management bodies, VVNIZ, VNP ZVO ZVO, scientific institutions will contribute to the development of scientifically based recommendations, which will become the basis for making qualitatively new, non-standard decisions necessary for the Armed Forces of Ukraine in the confrontation with the Russian aggressor, the integration of military science into the European and world intellectual space, taking into account the best practices and approaches of NATO member states.*

Conclusion. *In the future work, research will be continued on the improvement of the SZP with the aim of identifying cause-and-effect relationships between strategic goals and indicators of various perspectives, taking into account their priorities, developing and improving methods for calculating the numerical values of strategic goals using a list of quantitative indicators of the effectiveness of policies (programs) and development of recommendations regarding the practical implementation of the created scientific and methodological apparatus.*

Key words: *implementation; effectiveness; innovation; monitoring; scientific and scientific and technical activity; regulatory and legal support; defense planning; evaluation; indicator; policy; program; implementation; system; systemic approach.*