

**Ісасв А.М.**  
здобувач освітньо-наукового рівня доктор філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»

## **ЕЛЕМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ**

Поглиблення співпраці України з НАТО в умовах повномасштабної війни зумовило суттєве зростання ролі фінансових інструментів Альянсу у забезпеченні оборонних потреб держави. Водночас ефективність такої підтримки залежить не лише від обсягів залучених ресурсів, а передусім від ступеня їх узгодження з національними механізмами формування, планування та забезпечення оборонних потреб. За відсутності системної координації зовнішні фінансові інструменти можуть набувати фрагментарного характеру, створювати паралельні управлінські контури або не забезпечувати належної трансформації фінансових ресурсів у стійкі оборонні спроможності. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз механізмів узгодження фінансових інструментів НАТО з національною системою оборонного планування, бюджетування, закупівель і управління ресурсами.

Практична реалізація узгодження фінансових інструментів НАТО з національними механізмами формування та забезпечення оборонних потреб України на сучасному етапі знаходить своє відображення у процесах глибокої інституційної та цифрової трансформації системи управління оборонними ресурсами.

Одним з важливих елементів практичної реалізації узгодження фінансових інструментів НАТО з національними механізмами економічного забезпечення оборонних потреб України є впровадження та розвиток спеціалізованих національних інформаційних систем обліку та управління ресурсами, зокрема автоматизованої системи обліку військових «Імпульс» та системи управління матеріальними засобами, озброєнням і військовою технікою у службах забезпечення «Майно». Їх функціонування забезпечує інституційно закріплений

зв'язок між фінансовими рішеннями, логістичними процесами та фактичним станом забезпечення військ [2].

Система «Імпульс» була розроблена Центром масштабування технологічних рішень Збройних Сил України, у складі якого проходять службу IT-фахівці з багаторічним досвідом роботи в українських та міжнародних технологічних компаніях. Організаційне розгортання та експлуатацію системи забезпечують відповідні підрозділи Міністерства оборони України та Збройних Сил України, що дозволяє інтегрувати її в існуючу систему військового управління без створення паралельних управлінських контурів. У 2024–2025 рр. система «Імпульс» поетапно впроваджувалася у військових частинах та органах військового управління. За офіційною інформацією Міністерства оборони України, система розгорнута у понад 250 військових частинах, а її масштабування триває. У стратегічній перспективі «Імпульс» розглядається як базовий інструмент цифрового управління людським капіталом Збройних Сил України, сумісний із підходами НАТО до HR-менеджменту та планування спроможностей [2].

Паралельно з цифровізацією управління персоналом здійснюється цифрова трансформація матеріально-технічного та логістичного обліку. У цій сфері ключову роль відіграє впровадження ERP-рішень на базі SAP, які використовуються для управління матеріальними засобами, запасами, логістикою та постачанням. За даними Міністерства оборони України, близько 1000 військових частин, складів, баз, арсеналів і логістичних об'єктів уже працюють із SAP-системою, що забезпечує прозорість, простежуваність і стандартизацію обліку матеріальних ресурсів відповідно до практик більшості армій держав-членів НАТО [1].

Система «Майно», своєю чергою, орієнтована на управління матеріальними засобами, озброєнням і військовою технікою у службах забезпечення та виконує функції оперативного управління життєвим циклом ресурсів – від прийняття на облік до списання. Вона забезпечує деталізований контроль за технічним станом, переміщенням і використанням озброєння та

військової техніки, що дозволяє поєднати фінансове планування з реальними потребами експлуатації та ремонту. Відповідно до офіційно оприлюднених планів Міністерства оборони України, введення системи «Майно» в промислову експлуатацію очікується у 2026 р. У фінансово-економічному аспекті це створює основу для більш обґрунтованого планування видатків, зокрема в частині логістики, ремонту й оновлення матеріально-технічної бази [2].

Інтеграція систем «Імпульс» і «Майно» з іншими цифровими рішеннями Міністерства оборони України, включно з платформами управління ресурсами на базі SAP та логістичними модулями цифрового контуру оборони, формує багаторівневу систему управління оборонними ресурсами. Така система забезпечує наскрізну простежуваність матеріальних і фінансових потоків, що є ключовою умовою ефективного використання фінансових інструментів НАТО, зокрема в межах ініціатив PURL, CAP і трастових фондів. Фактично, національні системи обліку виступають сполучною ланкою між зовнішніми фінансовими ресурсами та внутрішніми механізмами їх трансформації у оборонні спроможності.

З методологічної точки зору, використання систем «Імпульс» і «Майно» підтверджує перехід від фрагментарного обліку та ручних процедур до системного управління ресурсами, що відповідає стандартам НАТО у сфері логістики, підзвітності та управління життєвим циклом оборонних ресурсів. Це посилює інституційну спроможність держави до інтеграції міжнародної допомоги, знижує транзакційні витрати координації та підвищує результативність економічного забезпечення оборонних потреб в умовах воєнного часу. Таким чином, цифровізація обліку оборонних ресурсів і логістики виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом механізму узгодження фінансових інструментів НАТО з національними механізмами економічного забезпечення оборонних потреб України. Вона забезпечує прозорість, підзвітність і результативність використання міжнародної допомоги, підсилює інституційну спроможність держави та створює умови для

перетворення зовнішніх фінансових ресурсів на стійкі оборонні спроможності, узгоджені з логікою колективної безпеки Альянсу.

### **Список використаних джерел**

1. Interfax-Ukraine. Близько тисячі військових об'єктів ЗСУ працюють із SAP-системою – Міноборони. URL: <https://interfax.com.ua/news/general.html>
2. Міноборони: 100% війська буде використовувати цифрові системи SAP, “Імпульс” і “Майно” до кінця 2026 р. URL: [https://interfax.com.ua/news/general/1126769.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://interfax.com.ua/news/general/1126769.html?utm_source=chatgpt.com)