

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЧОРНОПИСЬКИЙ Валерій Іванович

УДК 355.6:351/354

ДИСЕРТАЦІЯ

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В УМОВАХ СУЧАСНИХ
БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ**

Спеціальність 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та
охорони громадського порядку

Подається на здобуття ступеня кандидата наук з державного управління
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



/ Чорнописький В.І.

Науковий керівник:
доктор юридичних наук, доцент
Сіделковський Олексій Леонівч

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Чорнописький В.І. Державне управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах сучасних безпекових загроз

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. – Державний університет “Житомирська політехніка”, – Житомир, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене теоретико-методологічному обґрунтуванню підходів та розробленні науково-практичних пропозицій щодо вдосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах сучасних безпекових загроз. Проаналізовано наукові підходи до класифікації видів логістичного забезпечення. Здійснено компетентнісний аналіз суб’єктів управління у сфері матеріального забезпечення військ, наголошено на потребі посилення Генерального штабу Збройних Сил України у частині окреслення потреб та розподілу матеріального забезпечення військ згідно оперативної обстановки. Відзначена необхідність зменшення залежності системи управління у сфері матеріального забезпечення військ України від одного постачальника, держав-партнерів з метою нарощення стійкості до політико-економічних факторів.

Підкреслено, що система логістики повинна забезпечувати можливість централізованого і децентралізованого управління матеріальними ресурсами. Визначено, що вразливі до корупції залишаються функції Міністерства оборони України, зокрема щодо функціонування, бойової і мобілізаційної готовності Збройних Сил України, постачання озброєння і військової техніки, підтримання їх справності, модернізації даного озброєння/техніки, розподілу матеріальних, фінансових, інших ресурсів, майна, контроль щодо їх ефективного використання, здійснення робіт та надання послуг у інтересах військ.

Здійснено дослідження ключових проблем та дисфункцій у сфері матеріального забезпечення військ, що дозволило виокремити три взаємопов'язані блоки, поєднання яких свідчить про недостатню стійкість системи: (1) дисфункції організаційного та інституційного характеру: надмірна централізація та бюрократизація; недостатня міжвідомча координація; проблеми кадрового забезпечення; (2) проблеми нормативно-правового та фінансового механізму: недосконалість закупівельних процедур; проблеми фінансування; корупційні ризики; (3) виклики, зумовлені зовнішніми загрозами (війна): руйнування логістичної інфраструктури; порушення ланцюгів постачання; невідповідність стандартів; швидке виснаження ресурсів. Відзначено, що сукупність виявлених дисфункцій вказує на структурну вразливість системи матеріального забезпечення військ, а не локальні прорахунки, вимагає оперативного, комплексного переформатування механізмів управління. Наголошено, що подолання зазначених дисфункцій та проблем є критично важливим, оскільки вони безпосередньо впливають на оперативну стійкість та боєздатність військ. Ефективність системи матеріального забезпечення в умовах зовнішньої агресії вимагає не лише адаптації наявних механізмів, але й формування принципово нових інституційних та управлінських рішень, здатних забезпечити гнучкість, безпеку та безперервність постачання у відповідь на динамічні виклики воєнного часу.

Здійснений аналіз нормативно-правового механізму у сфері матеріального забезпечення військ дав підстави зазначити щодо його недостатньої відповідності сучасним безпековим викликам: 1) нормативно-логістична недосконалість, що уповільнює забезпечення та облік; 2) загрози економічній безпеці та прозорості; 3) здатність до кризового реагування та стійкість системи. Для належного рівня обороноздатності механізм потребує комплексного підходу та гармонізації із сучасним військовими та антикорупційними стандартами. Проте, у законодавстві виявлено низку прогалин: наявність дублювань і неузгодженостей, застарілих законодавчих положень; відсутність чіткого визначення функцій, складу та організації сил

оборони та засад щодо їх використання та керівництва ними. Наявні застарілі норми, особливо щодо речового майна, продовольства та спеціальних засобів, можуть не відповідати сучасним потребам з огляду на бойові дії високої інтенсивності та новим видам озброєння (техніки). Часті зміни законодавства, що стосуються питань державних (публічних) закупівель в умовах безпекових викликів, можуть зумовлювати до створення «сірих зон», що підвищують ризики корупції та неефективного використання бюджетних коштів. Складна система контролю труднює громадський/незалежний контроль за фактичним обсягом і якістю матеріального забезпечення. Нормативна база не повною мірою охоплює інтеграцію та швидке використання матеріально-технічної допомоги від іноземних партнерів, що потребує постійного «ручного» налаштування механізмів.

Відзначено, що модифікація правового поля оборонних закупівель під час воєнного стану спрямована на забезпечення необхідного балансу між максимальною оперативністю матеріального забезпечення, ефективністю державного контролю та режимом безпеки інформації. Таким чином, нормативно-правовий механізм матеріального забезпечення військ потребує постійної, швидкої та системної адаптації для перетворення його з бюрократичного інструменту на дієвий та гнучкий механізм, здатний поетапно задовільняти потреби військ. Його регулярна правова експертиза є необхідною умовою для підтримання високої бойової готовності військ.

Акцентовано на потенціалі інноваційного розвитку, що охоплює впровадження таких цифрових технологій для оптимізації систем управління запасами, моніторингу й звітності: системи управління запасами, автоматизації робочих процесів, застосування штучного інтелекту, систем аналізу даних, обміну даними, мобільні додатки та платформи, комунікацій і зв'язку. Ключовою необхідністю для оптимізації управління матеріальними ресурсами визначено комплексну реформу процедур постачання, закупівлі, обліку та списання матеріально-технічних ресурсів, що передбачає реалізацію двох пріоритетних напрямів: 1) адаптація та спрощення процесів в умов воєнного

стану, спрощення регламентів закупівель, нормування та стандартизація витрат, гнучке управління запасами (операційна ефективність); 2) посилення підзвітності, контролю через уточнення функціональної відповідальності, уніфікацію термінології, розширення громадського та внутрішнього контролю (інституційна стійкість).

Наголошено, що впровадження повноцінного ризик-орієнтованого підходу у процеси управління держаними фінансами та матеріальним забезпеченням є критично важливим елементом структурної операційної реформи, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів на найбільш ризикових ділянках, підвищуючи прозорість та сприяючи зменшенню фінансових втрат.

Обґрунтовано, в умовах безпекових загроз критично важливим вектором удосконалення є забезпечення пріоритетної, практично орієнтованої підготовки фахівців у сфері матеріального забезпечення військ, що охоплює такі ключові напрями: а) цифрова та інформаційна компетентність (навчання роботі з автоматизованими системами управління, аналіз даних); б) знання стандартів НАТО та інтероперабельність (логістична термінологія, багатонаціональна взаємодія); в) здатність здійснювати управлінські функції у кризових ситуаціях (забезпечення стійкості логістичних ланцюгів, ризик-управління); г) компетентності у сфері закупівель (фінансове управління, співпраця із приватним сектором).

Ключові слова: безпека, державна безпека, матеріальне забезпечення військ, логістика, воєнний стан, Збройні Сили України, стандарти НАТО, державне управління у сфері матеріального забезпечення військ, озброєння, військова техніка, міжнародна технічна допомога, оборонно-промисловий комплекс.

ANNOTATION

Valerii Chornopyskyi. Public management in the field of material support of troops in the conditions of modern security threats.

Dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Public Management in the specialty 25.00.05 – Public Management in the Field of Public Security and Protection of Public Order. – Zhytomyr Polytechnic State University, – Zhytomyr, 2026.

The dissertation research is devoted to the theoretical and methodological substantiation of approaches and the development of scientific and practical proposals for improving public management in the field of material support of troops in the conditions of modern security threats. Scientific approaches to the classification of types of logistical support are analyzed. A competency analysis of management entities in the field of material support of troops is carried out, the need to strengthen the General Staff of the Armed Forces of Ukraine in terms of outlining the needs and distribution of material support of troops according to the operational situation is emphasized. The need to reduce the dependence of the management system in the field of material support of the Ukrainian troops from a single supplier, partner states, in order to increase resilience to political and economic factors was noted.

It was emphasized that the logistics system should provide the possibility of centralized and decentralized management of material resources. It was determined that the functions of the Ministry of Defense of Ukraine remain vulnerable to corruption, in particular, regarding the functioning, combat and mobilization readiness of the Armed Forces of Ukraine, the supply of weapons and military equipment, maintaining their serviceability, modernization of this weapons/equipment, distribution of material, financial, other resources, property, control over their effective use, performance of work and provision of services in the

interests of the troops.

A study of key problems and dysfunctions in the field of material support of the troops was carried out, which allowed us to identify three interrelated blocks, the combination of which indicates insufficient resilience of the system: (1) dysfunctions of an organizational and institutional nature: excessive centralization and bureaucratization; insufficient interdepartmental coordination; personnel support problems; (2) problems of the regulatory and financial mechanism: imperfect procurement procedures; financing problems; corruption risks; (3) challenges caused by external threats (war): destruction of logistical infrastructure; disruption of supply chains; non-compliance with standards; rapid depletion of resources. It is noted that the set of identified dysfunctions indicates the structural vulnerability of the military material support system, and not local miscalculations, requiring an operational, comprehensive reformatting of management mechanisms. It is emphasized that overcoming the indicated dysfunctions and problems is critically important, since they directly affect the operational stability and combat capability of the troops. The effectiveness of the material support system in conditions of external aggression requires not only the adaptation of existing mechanisms, but also the formation of fundamentally new institutional and managerial solutions capable of ensuring flexibility, security and continuity of supply in response to the dynamic challenges of wartime.

The analysis of the regulatory and legal mechanism in the field of material support of the troops gave grounds to note its insufficient compliance with modern security challenges: 1) regulatory and logistical imperfections that slow down provision and accounting; 2) threats to economic security and transparency; 3) crisis response capability and system stability. For an adequate level of defense capability, the mechanism requires a comprehensive approach and harmonization with modern military and anti-corruption standards. However, a number of gaps were identified in the legislation: the presence of duplications and inconsistencies, outdated legislative provisions; the lack of a clear definition of the functions, composition and organization of the defense forces and the principles for their use and management.

Existing outdated norms, especially regarding property, food and special means, may not meet modern needs in view of high-intensity combat operations and new types of weapons (equipment). Frequent changes in legislation concerning state (public) procurement issues in the context of security challenges may lead to the creation of “gray zones” that increase the risks of corruption and inefficient use of budget funds. A complex control system makes it difficult for public/independent control over the actual volume and quality of material support. The regulatory framework does not fully cover the integration and rapid use of material and technical assistance from foreign partners, which requires constant “manual” adjustment of mechanisms.

It is noted that the modification of the legal field of defense procurement during martial law is aimed at ensuring the necessary balance between maximum operational efficiency of material support, the effectiveness of state control and the information security regime. Thus, the regulatory and legal mechanism of material support of military system requires constant, rapid and systematic adaptation to transform it from a bureaucratic tool into an effective and flexible mechanism capable of gradually satisfying the needs of the troops. Its regular legal expertise is a necessary condition for maintaining high combat readiness of the troops.

The emphasis is on the potential for innovative development, which includes the implementation of the following digital technologies for optimizing stock management, monitoring and reporting systems: stock management systems, workflow automation, the use of artificial intelligence, data analysis systems, data exchange, mobile applications and platforms, communications and communications. A key need for optimizing material resource management is a comprehensive reform of the procedures for supply, procurement, accounting and write-off of material and technical resources, which involves the implementation of two priority areas: 1) adaptation and simplification of processes in martial law conditions, simplification of procurement regulations, rationing and standardization of costs, flexible stock management (operational efficiency); 2) strengthening accountability and control through clarification of functional responsibility, unification of terminology, expansion of public and internal control (institutional sustainability).

It is emphasized that the implementation of a full-fledged risk-oriented approach to the processes of managing state finances and material support is a critically important element of structural operational reform, ensuring effective allocation of resources in the most risky areas, increasing transparency and contributing to the reduction of financial losses.

It is justified that in conditions of security threats, a critically important vector of improvement is the provision of priority, practically oriented training of specialists in the field of material support of troops, covering the following key areas: a) digital and information competence (training in working with automated control systems, data analysis); b) NATO standards and interoperability (logistics terminology, multinational interaction); c) crisis management (sustainability of logistics chains, risk management); d) competences of public administration and procurement (financial management, cooperation with the private sector).

Keywords: security, public security, material support of troops, logistics, martial law, Armed Forces of Ukraine, NATO standards, public administration in the field of material support of troops, weapons, military equipment, international technical assistance, defense-industrial complex.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України з державного управління

1. Чорнописький В.І. Особливості державного управління матеріальним забезпеченням військ. *Право та державне управління*. 2022. №4. С. 413-420 (<https://doi.org/10.32782/pdu.2022.4.61>).

2. Чорнописький В.І. Проблемні аспекти удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Право та державне управління*. 2023. №4. С. 506-513 (<https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.70>).

3. Чорнописький В.І. Аналіз безпекових загроз та їх вплив на формування сучасних підходів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. №46. С. 290-294 (<https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.46.49>).

4. Чорнописький В.І. Теоретичні засади державного управління матеріальним забезпеченням військ: сутність, особливості. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 11. С. 97-106 (<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11550>).

5. Чорнописький В.І. Нормативно-правовий механізм державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в контексті сучасних безпекових викликів. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12(65). С. 171-180 (<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11689>).

6. Чорнописький В.І. Принципи та функції державного управління матеріальним забезпеченням військ. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №12 (22). С. 1496-1506 ([https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1496-1506](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1496-1506)).

7. Чорнописький В.І. Актуальні питання удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Наукові перспективи*. 2025. №12 (66). С. 683-695 ([https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-683-695](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-683-695)).

8. Chornopysky V. Regulatory and legal mechanism of state administration in the field of material support of troops in the context of modern security challenges. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2024. № 7(67). Pp. 449-457 (<https://doi.org/10.51647/kelm.2024.7.68>).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Чорнописький В.І. Проблеми державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах наростаючих безпекових загроз. *Сучасні тенденції та суперечності розвитку світової економіки та бізнесу: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (м. Київ, 25 січня 2022 р.). Київ: МАУП, 2022. С. 297-299.

10. Чорнописький В.І. Вплив безпекових загроз на розбудову державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Конституція України: держава і право в умовах воєнного стану: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 28 червня 2022 р.). Київ: МАУП, 2022. С. 192-196.

11. Чорнописький В.І. Сутність та класифікація принципів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.). Київ: МАУП, 2025. С. 169-172.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ.....	14
ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ.....	26
1.1 Концептуальні основи матеріального забезпечення військ у контексті забезпечення державної безпеки	26
1.2 Принципи та функції державного управління матеріальним забезпеченням військ	48
1.3 Безпеківі загрози та їх вплив на формування концепції державного управління у сфері матеріального забезпечення військ	66
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ	82
2.1 Організаційна основа державного управління у сфері матеріального забезпечення військ.....	82
2.2 Аналіз нормативно-правового механізму у сфері матеріального забезпечення військ та його відповідність безпековим викликам	101
2.3 Проблеми та дисфункції у сфері матеріального забезпечення військ та методологічні підходи до визначення критерії оцінки ефективності державного управління у цій сфері	123
Висновки до розділу 2	159

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ
МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ
ЗАГРОЗ..... 1683.1. Зарубіжний досвід державного управління у сфері матеріального
забезпечення військ та пропозиції імплементації кращих практик в Україні.
..... 16883.2. Основні напрями вдосконалення державного управління у сфері
матеріального забезпечення військ 19090

Висновки до розділу 3 208

ВИСНОВКИ..... 2144

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 2140

ДОДАТКИ.....241

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ

АОЗ	–	Агенція оборонних закупівель
ГАР МОУ	–	Громадська антикорупційна рада при Міністерстві оборони
ЄС	–	Європейський Союз
ЗМІ	–	Засоби масової інформації
ЗСУ	–	Збройні Сили України
ВРУ	–	Верховна Рада України
ГШ	–	Генеральний штаб
ДПП	–	Державно-приватного партнерства
ДОТ	–	Державний оператор тилу
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
МВД	–	Міжнародна військова допомога
МЗВ	–	Матеріальне забезпечення військ
МОУ	–	Міністерство оборони України
МТД	–	Міжнародна технічна допомога
МТЗ	–	Матеріально-технічного забезпечення
НАТО	–	Організація Північноатлантичного Договору (Північноатлантичний альянс)
ПММ	–	паливно-мастильні матеріали
ОПК	–	Оборонно-промисловий комплекс
РНБО	–	Рада національної безпеки і оборони України
ЦОВВ	–	Центральні органи виконавчої влади

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах військово-політичної нестабільності, різкого зростання рівня безпекових загроз, повномасштабної збройної агресії РФ проти України, що характеризується веденням інтенсивних бойових дій та активним застосуванням гібридних методів, питання безперервного, якісного, оперативного матеріального забезпечення Збройних Сил України постає критичним чинником їхньої боєздатності та стійкості. Ефективність виконання бойових завдань, збереження життя особового складу та успішне відбиття сил агресора прямо залежить від функціональності та гнучкості системи державного управління у сфері оборонної логістики та матеріально-технічного забезпечення. Ця обумовленість вимагає не лише екстреного нарощування обсягів постачання, але й необхідності докорінних трансформаційних змін управлінських процесів у означеній сфері. Наявні управлінські механізми, які значною мірою базуються на застарілих доктринах і принципах функціонування у мирний час, виявилися недостатньо адаптивними, не враховують динаміку інтенсивних бойових дій та потреб сучасних військових операцій.

Система державного управління у сфері матеріального забезпечення військ є складною та багаторівневою структурою, що охоплює планування, закупівлі, логістику, зберігання, розподіл та контроль використання ресурсів. В умовах воєнного стану вона зазнає колосального функціонального тиску, що зумовлено руйнуванням критичної інфраструктури та необхідністю ефективної інтеграції міжнародної військово-технічної допомоги. Це вимагає підвищення прозорості, гнучкості, адаптації, швидкості прийняття рішень відповідно до динамічних змін на лінії зіткнення. Саме тому дослідження на тему модернізації механізмів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ набуває особливої наукової та практичної значущості.

Особливої уваги вимагає системний аналіз та вдосконалення нормативно-правового механізму державного управління у сфері матеріального

забезпечення. Наявність значної кількості відомчих, часто неузгоджених між собою нормативно-правових актів, затяжний процес їхньої адаптації до вимог воєнного часу призводить до правових колізій, зниження оперативності постачання та створює додаткові умови для корупційних ризиків. Аналогічно потребує оптимізації та підвищення гнучкості й організаційна структура управління. Отже, необхідність вдосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ є критично важливим для зміцнення національної безпеки, забезпечення життєздатності та стійкості військових формувань в Україні.

Концептуальні основи матеріального забезпечення військ, що включає логістику, логістичне забезпечення, матеріального забезпечення військ, їх види та місце в оборонному секторі присвячені праці таких вчених: В.Беглиця, В.Білетов, О.Бондаренко, С.Бондарчук, В.Василенко, В.Галаган, Ю.Ганненко, Т.Голоднова, М.Голобородько, М.Дерев'янка, В.Кивлюк, С.Ковалішин, О.Манжос, А.Леках, О.Наконечний, О.Нестеров, Р.Нестеренко, Л.Ніколайчук, К.Панадій, С.Паценко, О.Рікунов, А.Романюк, Р.Сапіга, В.Старцев, О.Тесніков, Д.Толстоносов, О.Турський, Р.Халтурин та інших. Загальнотеоретичні засади управління матеріальним забезпеченням військ ґрунтується на концептуальних положеннях державного управління та воєнної логістики. Зокрема, такі науковці, як В.Бакуменко, Ю.Бахтіна, Є.Білокур, В.Бондаренко, О.Бублик, Г.Букур-Марку, О.Вакун, А.Васіна, Д.Грицишен, А.Дикий, І.Драган, В.Євдокимов, А.Мельник, О.Митяй, О.Оболенський, О.Нестерова, В.Пилипишина, Є.Романенко, О.Світовий, І.Семенець-Орлова, Л.Сергієнко, С.Стецюк, І.Супрунова, М.Ткач, Т.Тагарєв, Т.Яровой та ін. приділили значну увагу аналізу сутності державного управління у сфері державної безпеки, його ключовим характеристикам, загальним підходам до дослідження принципів, функцій державного управління, в тому числі у сфері матеріального забезпечення військ.

Таким чином, визначаючи важливість та наукову цінність згаданих доробків, варто констатувати у вітчизняній науці державного управління

наявну потребу аналізу проблемних аспектів матеріального забезпечення військ з огляду на сучасні виклики воєнного часу. Зазначене вказує на актуальність обраної теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконувалась в рамках НДР за темою «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (ДР №0118U001007) Національного університету цивільного захисту України. В межах НДР здобувачем були обгрунтовані пропозиції щодо удосконалення державного гарантування якості оборонних закупівель на основі впровадження ризик-орієнтованої системи.

Мета і завдання дослідження. *Мета* дисертаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах сучасних безпекових загроз в Україні. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такий комплекс завдань:

- узагальнити концептуальні основи державного управління у сфері матеріального забезпечення військ для гарантування їх боєздатності через ефективну логістику;
- уточнити систему принципів та функцій державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах правового режиму воєнного стану;
- здійснити системний аналіз сучасних безпекових загроз та обґрунтувати необхідність їх врахування у практичних засадах державного управління матеріальним забезпеченням військ;
- розкрити організаційно-правові положення діяльності органів державної влади та військового управління у напрямі розвитку системи життєзабезпечення Збройних Сил України (далі - ЗСУ);
- проаналізувати дисфункції та конкретизувати наявні проблеми у сфері матеріального забезпечення військ, визначити критерії оцінки ефективності

державного управління у означеній сфері в Україні з метою зростання рівня ефективності управлінської системи в умовах зовнішніх загроз та диверсифікації ризиків;

– запропонувати напрями вдосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ на основі адаптації відповідного зарубіжного досвіду в Україні.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі державного управління матеріальним забезпеченням військ.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та організаційно-правові засади державного управління процесами матеріального забезпечення військ, що функціонують в умовах сучасних безпекових загроз.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, використання яких дозволило визначити сутність, зміст та особливості державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, зважаючи на сучасні безпекові загрози. Логіко-семантичний метод було використано для того, щоб визначити поняття, розкрити зміст і види матеріального забезпечення (підрозділ 1.1.). Метод аналізу зовнішнього середовища було застосовано для виявлення, класифікації та характеру сучасних безпекових загроз (підрозділ 1.3). Методи аналізу та синтезу надали змогу виокремити принципи та функції державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, сформулювати їх зміст та розкрити значення (підрозділ 1.2), а також виявити проблеми та дисфункції у цій сфері (підрозділ 2.3), критерії оцінки ефективності державного управління (підрозділ 2.3). За допомогою структурно-інструментального підходу розглянуто організаційно-правовий аспект державного управління у сфері матеріального забезпечення військ (підрозділи 2.1, 2.2). У процесі узагальнення зарубіжного досвіду матеріального забезпечення ЗСУ та опрацювання можливостей його використання в Україні було використано порівняльний метод (підрозділ 3.1). Окреслити перспективні напрями вдосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення

військ під час дії правового режиму воєнного стану вдалося за допомогою використання методів моделювання та прогнозування (підрозділ 3.2).

Емпіричну та фактологічну базу дослідження склали нормативно-правові акти, міжнародні документи, статистичні дані, матеріали вітчизняної та зарубіжної практики щодо розбудови сфери матеріального забезпечення військ, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій.

Використання технологій штучного інтелекту. Технології штучного інтелекту (ChatGPT) використовувалися: для попереднього перекладу іноземних нормативно-правових актів, зокрема стандартів НАТО, з англійської мови на українську. Технології штучного інтелекту не використовувалися для генерування авторського тексту дисертації.

Наукова новизна отриманих результатів визначається тим, що у роботі вперше системно розглянуто підходи до оптимізації процесів державного управління матеріальними ресурсами військових формувань в умовах безпекових загроз в сучасній Україні.

удосконалено:

– комплексний підхід до оцінювання ефективності державного управління у сфері матеріального забезпечення військ з метою розвитку означеної системи, що включає кризовий чинник як дієвий управлінський інструмент, кількісні (своєчасність, обсяги забезпечення) та якісні (антикорупційна стійкість, адаптивність до загроз) показники, інтегрує державно-управлінський (інституції, стратегічне планування, управління ресурсами) та технологічний аспекти;

- модель інтегрованого державного управління у сфері матеріальним забезпеченням військ, що базується на системній взаємодії: (1) інституційно-правових (підвищення оперативної сумісності вітчизняних логістичних процедур та номенклатури майна/послуг з відповідними стандартами НАТО), (2) операційно-технологічних (розбудова ІТ-систем для управління запасами та активами, цифровізація обліку, оптимізація ланцюгів постачання, підвищення пропускної здатності та захист транспортної інфраструктури з акцентом на

кризове реагування), (3) кадрово-комунікаційних (запуск єдиної інформаційної системи для обміну даними між виробниками, закупівельними органами, логістичними підрозділами, фронтом) та (4) стратегічно-безпекових (оптимізація стратегічних та мобілізаційних запасів для швидкого реагування на ескалацію бойових дій) компонентів, що забезпечує підвищення адаптивності системи матеріального забезпечення військ в кризових умовах;

- нормативно-правовий механізм державного управління у сфері матеріального забезпечення військ шляхом: (1) розробки Концепції реформування системи матеріального забезпечення ЗСУ з метою узгодження цілей для всіх залучених управлінських суб'єктів (Міністерства оборони України (далі - МОУ), Генерального штабу ЗСУ, інших центральних органів виконавчої влади) та трансформації системи матеріального забезпечення військ на середньострокову перспективу (до 2030 р.); (2) затвердження Порядку (Методики) оцінки та управління логістичним ризиками у ланцюгах постачання; (3) законодавче закріплення персональної відповідальності посадових осіб за нецільове використання, розкрадання, несвоєчасне постачання матеріальних засобів в умовах воєнного стану; (4) уніфікації термінології відносно класів матеріальних засобів, видів забезпечення, логістичних операцій для усунення правових колізій, взаємосумісності та інтеграції стандартів логістики НАТО у вітчизняну систему забезпечення військ з метою зменшення часозатратності процесів (сумісність обладнання/матеріалів, зниження вартості обслуговування/заміни); (5) унормування порядку швидкого перерозподілу стратегічних та оперативних запасів матеріального забезпечення між різними військовими частинами у відповідності до оперативної обстановки та спрощення списання засобів, що втрачені унаслідок бойових дій;

- інституційний механізм державного управління процесами матеріального забезпечення військ на основі централізації управління та децентралізації виконавчих функцій, що враховує: чітке розмежування функцій формування політики (МОУ) та впровадження політики (Генеральний штаб

ЗСУ, командування Сил логістики); створення єдиного централізованого виконавчого органу логістики - Агенції логістичного забезпечення в підпорядкуванні Генерального штабу для функціональної оперативності постачання (зберігання, транспортування, ремонт); посилення взаємодії з приватним сектором та територіальними органами управління для забезпечення стабільного постачання в умовах кризи; введення постійних робочих груп за участі представників МОУ, приватного сектору та профільних міністерств (Мінекономіки, Мінрозвитку) для синхронізації потреб військ із можливостями національної промисловості, довгострокового державного оборонного замовлення, підтримки критичних виробництв; забезпечення централізації експертних знань та створення Ради планування матеріальних ресурсів (за прикладом Польщі) для розробки центральних матеріальних планів, виконання програми розвитку Збройних Сил щодо технічної модернізації, національних будівельних інвестицій (зокрема, у рамках Програми інвестицій у безпеку НАТО);

- ризик-орієнтований підхід до процесу управління державними фінансами, матеріальним забезпеченням військ для ефективного розподілу ресурсів шляхом переходу від реактивної моделі до: (1) проєктно-сценарного підходу, а саме детальних планів матеріального забезпечення в умовах різних рівнів ескалації безпекових загроз і перевірку стійкості логістичної архітектури у комплексі факторів (метеоумови, загрози зі сторони ворога, технічні труднощі); (2) проактивного стратегічного планування, а саме ефективної системи експлуатації, обліку та зберігання майна на військових складах (ризик-орієнтоване управління безпекою складів), розбудови системи внутрішнього контролю у військових частинах, зміщення фокусу на пріоритетне управління найбільш вразливими та критичними елементами системи постачання, пріоритетності безперебійності над економією, що є основою для збереження боєздатності військ;

- організаційний механізм у сфері матеріального забезпечення військ на основі: оптимізації структури Державної спеціальної служби транспорту

України; запровадження уніфікованого підходу до оновлення рухомого складу в межах єдиного транспортного комплексу; спільне застосування транспортних засобів між органами військового управління, місцевими органами самоврядування та органами територіальної оборони; створення «розумних» резервів (якісно диверсифікованих за типом, локацією та можливістю швидкого розгортання); диверсифікації джерел постачання (зменшення залежності від одного постачальника, держави-партнера); розвитку оперативної логістики (децентралізаційні можливості для швидкого реагування на нижчих рівнях державного управління на локальні потреби); інтеграції цивільної інфраструктури (цивільного транспорту, складських приміщень та виробничих потужностей); використання єдиних електронних платформ для діагностики запасів у реальному часі, удосконалення маршрутів їх постачання; модернізація мережі мобільних баз, польових складів для оперативного розгортання у зоні бойових дій, розбудови мережі регіональних центрів зберігання військового майна на противагу кільком центральним складам; залучення приватних компаній до здійснення логістики; створення логістичної системи для волонтерської допомоги ЗСУ; розбудова груп швидкого реагування для відновлення логістичних вузлів на випадок обставини непереборної сили, створення міжнародних логістичних бригад;

- систему кадрового забезпечення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ за ключовими напрямками пріоритетної практичної підготовки: а) цифрова та інформаційна компетентність (вміння роботи з автоматизованими системами управління); б) інтероперабельність та стандарти (уміння працювати з іноземною технікою та документацією, термінологією та класифікацією НАТО, планування логістичних операцій у складі коаліційних сил); в) управління у кризових ситуаціях (резильєнтність, оцінка стійкості логістичних ланцюгів, планування резервних маршрутів постачання, управління запасами в умовах порушення логістичних шляхів, ідентифікація ризиків (бойових, технічних, фінансового характеру) у процесах закупівель, транспортування та зберігання); г) фінансове управління (співпраця

із приватним сектором, знання про особливості бюджетування, державні закупівлі, процедури ProZorro в особливий період), контроль якості, аутсорсинг, аудит;

– наукові положення щодо формування єдиної цифрової платформи щодо обліку запасів та моніторингу руху матеріальних засобів в реальному часі для забезпечення комплексного, прозорого управління ресурсами ЗСУ (Є-РЕСУРС), що надає можливість негайно відслідковувати наявність, місцезнаходження та стан кожного матеріального компоненту; підвищення рівня автоматизації обліку військового майна, запровадження стандартизованих протоколів обігу інформації між всіма родами військ; синхронізації відомостей про ланцюги постачання із іншими інформаційними системами ЗСУ (управління бойовими діями, розвідка), автоматизація фінансового планування (фінансова інформація з можливістю оперативно реагувати на неефективне використання/затримку коштів).

набули подальшого розвитку:

– адаптація зарубіжного досвіду щодо запровадження спрощеного режиму закупівель для оптимального прискорення укладання контрактів (німецька модель законодавчого прискорення) на основі обґрунтування винятків зі стандартних правил державних закупівель (оперативне укладання прямих договорів з гарантуванням фінансового контролю); імплементації ризик-орієнтованої системи управління якістю за стандартами НАТО, що передбачає покладання первинної відповідальності за якість на виробника взамін моделі здійснення кінцевого контролю; модернізації операційних вимог до закупівель: визначеність чітких показників ефективності програм, механізмів прозорого відбору на основі визначених пріоритетів фінансування транспортних проєктів, розширення кола виробників, посилення конкуренції, зниження цін при збереженні якості, укладання прямих контрактів зі виробниками щодо надання суміжних послуг з технічного обслуговування майна; подальшої автоматизації процесів замовлення і постачання

(впровадження електронних систем управління складом – Warehouse Management System).

Практичне значення одержаних результатів визначається їх актуальністю, новизною і сформульованими висновками. Цінність положень дисертації полягає в тому, що вони є певним внеском у поглиблене вивчення проблем не лише матеріального забезпечення військ, але й питань, пов'язаних із подальшою розбудовою механізмів державного управління у сфері забезпечення національної безпеки. Окремі положення дисертаційної роботи використано в практичній діяльності комітету Верховної Ради України з питань бюджету щодо автоматизації фінансового планування щодо обліку запасів та моніторингу руху матеріальних засобів в реальному часі у контексті аналізу законопроектів щодо впливу на показники бюджету (довідка №395д9/10-2026/67931 від 30.11.2025 р.); Київського національного університету будівництва та архітектури щодо професійної підготовки фахівців у сфері державного управління процесами післявоєнної відбудови військової інфраструктури, посприяли підвищенню якості освітнього процесу, посиленню його практичної спрямованості та формуванню здатності до обґрунтованого прийняття управлінських рішень в умовах сучасних безпекових викликів (довідка №39/52-21/3/26 від 08.01.2026 року).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні положення і розробки в рамках дослідження, зокрема ті, що характеризують його наукову новизну та практичне значення результатів, отримані здобувачем особисто.

Апробація результатів дисертації. Отримані результати, висновки та пропозиції наукового дослідження доповідались й обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих столах, зокрема у ході Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю “Сучасні тенденції та суперечності розвитку світової економіки та бізнесу” (м. Київ, 25 січня 2022 р.), Всеукраїнської науково-практичної конференції «Конституція України: держава і право в умовах воєнного стану» (м. Київ, 28 червня 2022 р.), III Міжнародної науково-

практичної конференції “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу” (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 11 наукових працях, з них: 7 статтях в наукових фахових виданнях України, 1 статті в науковому періодичному виданні іншої держави із напрямку, з якого підготовлено дисертацію, 3 тезах доповідей за матеріалами науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації – 246 сторінка друкованого тексту. Обсяг основного тексту становить 219 сторінок друкованого тексту. Робота містить 20 рисунків та 5 таблиць. Список використаних джерел налічує 174 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ

1.1 Концептуальні основи матеріального забезпечення військ у контексті забезпечення державної безпеки

Матеріальне забезпечення військ (МЗВ) є однією з критично важливих складових системи державної безпеки, оскільки воно прямо впливає на боєздатність, життєздатність та ефективність застосування Збройних Сил. У сучасному безпековому середовищі, що характеризується гібридними загрозами та швидкими технологічними змінами, концептуальні основи МЗВ потребують постійного переосмислення. Вони мають забезпечувати не лише своєчасне та повне постачання необхідних ресурсів, але й стратегічну стійкість, адаптивність та здатність системи до функціонування в умовах кризових ситуацій та бойових дій. Таким чином, якісне та ефективне матеріальне забезпечення є фундаментом військового потенціалу, безпосередньо гарантуючи захист національних інтересів та суверенітет держави.

У складних умовах спроможність військ до швидкого реагування та цільового розподілу ресурсів для виконання бойових завдань є визначальною. Така можливість досягається виключно за умов незалежної та розвиненої матеріальної підтримки.

Будь-який вид діяльності діяльність органів державної влади є складним механізмом, що використовує для реалізації поставлених завдань матеріальні, кадрові, технічні, інформаційні та інші ресурси. Через розв'язання рф війни проти України (включно з анексією Криму та окупацією східних областей), а згодом повномасштабного вторгнення, критично зросла в даному аспекті роль матеріального забезпечення військ.

На основі досвіду бойових дій особливої уваги набуває готовність системи військової логістики до функціонування в умовах збройних конфліктів та операцій, спрямованих на врегулювання кризових ситуацій.

Обґрунтування механізмів державного управління у сфері МЗВ потребує, в першу чергу, аналізу його концептуальних основ. МЗВ є не тільки функцією логістики, а стратегічним елементом системи національної безпеки. Розуміння цієї взаємозалежності вимагає розмежування базових категорій. Визначення категорій «логістика», «логістичне забезпечення», «матеріального забезпечення військ», його види та місця в оборонному секторі розкривали такі дослідники, як В.Беглиця [8], О.Бондаренко [12; 13], В.Василенко [13], Т.Голоднова [25], М.Голобородько, В.Білетов, В.Галаган, К.Панадій, С.Бондарчук [24], О.Гурін, А.Леках, В.Старцев, І.Гурін, А.Романюк [29], М.Дерев'янка, Р.Нестеренко, О.Рікунов [31], В.Кивлюк, Ю.Ганненко [49], С.Ковалішин, Р.Халтурин [54], О.Наконечний [69], О.Нестеров [71], Л.Ніколайчук [72], С.Паценко, Ю.Ганненко [75], Р.Сапіга [111], О.Тесніков, В.Фурсова [127], Ткачук, Л.Ніколайчук [129], Д.Толстоносов, О.Турський, О.Манжос [130] та інші. Синтез цих наукових розвідок дозволить сформулювати авторське бачення концептуальної моделі МЗВ як запоруки стійкості держави в умовах сучасних безпекових загроз.

Слушною є думку П.Ткачука та Л.Ніколайчука відносно того, що своєчасне та повне матеріальне забезпечення військ (сил) є важливим фактором, від якого прямо залежить бойова готовність та здатність вести бойові дії [129, с. 240].

В арміях усіх держав світу система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) військ (сил) є їх важливою складовою, без якої неможливе ефективне функціонування збройних сил у будь-якій операції. З огляду на зазначене, підсистема матеріального забезпечення, що є однією із складових системи матеріально-технічного забезпечення, може розглядатися своєрідним ланцюжком між економікою держави та військами (силами), а Тил Збройних Сил з однієї сторони, виконує роль комбінувальної ланки Збройних Сил з

економікою держави, з іншого – організує матеріальне, технічне, транспортне й інші види забезпечення в усіх видах оперативної, бойової і повсякденної діяльності військ для підтримки їх у боєздатному стані, формування сприятливих умов щодо здійснення поставлених завдань [24, с. 48].

Аналіз військової практики провідних світових держав свідчить, що матеріальне забезпечення є найбільш фінансово ємною сферою (до 70% оборонних витрат). Це визначає його центральну роль і стратегічне значення у процесі трансформації економічного потенціалу України в реальну воєнну потужність держави [24, с. 48].

Виконання завдань щодо забезпечення матеріально-технічних дій та операцій Сил оборони реалізується межах єдиної логістичної системи, яка в контексті державного управління є комплексною ієрархічною структурою. Ця структура охоплює сукупність взаємопов'язаних органів управління, сил, засобів та інфраструктури логістичного забезпечення, що функціонують як цілісний механізм для гартування матеріальної готовності військ та ефективності їхніх операцій.

Ефективна логістика Збройних Сил України (ЗСУ) є наріжним каменем у веденні бойових дій: вона формує матеріальну базу для втілення стратегічних і тактичних концепцій і є безумовною запорукою успішного завершення операцій та досягнення перемоги.

Система логістичного забезпечення, складовою якої є матеріальне забезпечення, спрямована на підвищення ефективності підтримки (або забезпечення) ЗСУ. Система матеріального забезпечення будучи, як невіддільна та критично важлива функціональна підсистема єдиної логістичної системи ЗСУ, стратегічно спрямована на досягнення максимальної ефективності військової підтримки. Це досягається шляхом скорочення витрат на забезпечення та підтримання високої бойової готовності, а також зменшенням часу постачання військової техніки та боєприпасів безпосередньо до військових частин і підрозділів, які виконують поставлені завдання щодо захисту незалежності та територіальної цілісності України.

Початковий етап дослідження передбачає чітке розмежування дефініцій «логістика» та «логістичне забезпечення», а також їхню змістовну характеристику, з огляду на необхідність уніфікації понятійно-категоріального апарату.

Р.Сапіга трактує логістику як науку про планування та реалізацію, що містить у собі теоретичні складові (планування) та практичні заходи (реалізація) [111, с. 340].

Більшість науковців розглядають логістику як науку про управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками [13, с. 230], а також людськими потоками на засадах їх оптимізації (мінімізації затрат) [49, с. 54].

У Доктрині об'єднаних сил НАТО [40, с. 135] логістика інтерпретується як наука про планування, здійснення пересування і підтримання військ/сил. Його сутність найкраще розкривається у аспекті військових операцій, що мають справу з:

✓проектуванням та розробкою, закупівлею, пересуванням (транспортуванням), зберіганням, розподілом (доставленням), технічним обслуговуванням, евакуацією й утилізацією озброєння та військової техніки, а також інших матеріалів;

✓перевезенням особового складу;

✓придбанням чи побудовою, експлуатацією, обслуговуванням, а також розташуванням військової інфраструктури;

✓придбанням чи організацією щодо надання послуг;

✓медичним забезпеченням і охороною здоров'я.

У країнах НАТО під дефініціями «логістика», «тилове», «технічне» та «матеріально-технічне» забезпечення визначається діяльність відповідних органів із матеріального, технічного, тилового забезпечення збройних сил та вживається спільно, як матеріально-технічне забезпечення [54, с. 71].

Отже, об'єднання «тилового», «технічного» та «матеріально-технічного» забезпечення під єдиною дефініцією «логістика» у НАТО є не лише термінологічним кроком, а відображає інтегрований, системний підхід.

У своїй праці В.Кивлюк та Ю.Ганненко [49, с. 54] аналізують логістику в аспекті двох позицій як:

- методологію розробки раціональних методів управління матеріальними та інформаційними потоками, спрямованих на оптимізацію (з позиції вченого);
- інструмент раціональної організації потокових процесів із мінімальними затратами трудових та матеріальних ресурсів (з позиції практики).

Логістика (у прикладному аспекті) полягає у формуванні та реалізації найкращої альтернативи (порівняно з існуючими) для своєчасного, якісного та кількісного забезпечення об'єкта необхідними ресурсами. Це досягається шляхом комплексної (наскрізної) оптимізації організаційних та аналітичних процесів з метою зниження сукупних витрат.

У стислому розумінні під воєнною логістикою розуміють мистецтво управління силами та засобами, матеріальними ресурсами стосовно забезпечення військ (сил) за здійснення ними завдань за призначенням [49, с. 55].

Отже, воєнна логістика – спеціалізована система управління матеріальними, кардовими та інформаційними потоками, направлена на всебічне та безперебійне забезпечення військ (сил) у мирний та воєнний час для успішного виконання ними поставлених завдань, навіть (або особливо) в умовах динамічної зміни оперативної обстановки та непередбачуваних ситуацій, що вимагає високої адаптивності та живучості системи.

Т.Голоднова обґрунтовує позицію про те, що під логістикою слід розуміти процеси щодо планування, координації, руху, переміщення, складування і зберігання майна, також подальший розподіл доставленого майна кінцевому користувачу з огляду непередбачених ситуацій [25, с. 76-77].

На сьогодні кінцеве визначення терміну «логістика» трактується військовим стандартом як наука та практика щодо планування і впровадження процесів із розгортання на місцевості, переміщення військ/сил, а також

забезпечення їх необхідним озброєнням, військовою технікою та матеріально-технічними засобами [29, с. 9].

Для всебічного розкриття проблематики, після визначення сутності логістики в її безпековому вимірі, доцільно сформулювати дефініцію логістичне забезпечення.

У системі нормативно-правового регулювання, дефініція логістичне забезпечення трактується як комплекс заходів щодо:

- планування логістичного забезпечення;
- визначення потреб у озброєнні, бойовій (військовій/спеціальній) техніці, спеціальних та транспортних засобах (озброєння, військова та спеціальна техніка), а також матеріально-технічних засобах і послугах;
- проєктування, розроблення (модернізація і модифікація) озброєння, військової і спеціальної техніки, матеріально-технічних засобів, їх закупівлі, постачання, зберігання та ремонту, технічного обслуговування, а також контролю експлуатації (використання);
- реалізації, списання й утилізації надлишкового озброєння, військової та спеціальної техніки, матеріально-технічних засобів;
- планування і здійснення військових перевезень усіма видами транспорту;
- закупівлі робіт та послуг лазне-прального й торговельно-побутового обслуговування;
- організації харчування;
- розквартирування військ (сил, органів);
- закупівлі чи будівництва, технічного обслуговування, експлуатації об'єктів військової інфраструктури [87].

Отже, логістичне забезпечення – широкий комплекс взаємопов'язаних заходів, пов'язаних із плануванням, контролем та управлінням постачанням, транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями, зокрема стосовно передавання, зберігання й оброблення відповідної інформації, що здійснюються в процесі забезпечення діяльності

будь-якого формування сектору безпеки й оборони України в мирний і воєнний час [14, с. 212].

З огляду на значну чисельність тлумачень цієї дефініції, як слушно підкреслює Т.Голоднова, ціль логістичного забезпечення військ (сил) усе ж не змінюється та лишається на досягненні мети в руслі, по-перше, підтримання військової потужності й сприянню подальшого руху військових підрозділів; по-друге, постачання продовольства й матеріально-технічного, медичного забезпечення зокрема й евакуація поранених; по-третє, підтримка військових операцій та цілковите їх забезпечення згідно потреб підрозділів, що беруть участь у такого роду заходах [25, с. 77].

До ключових напрямів розвитку сил логістики відносять:

- стандартизацію організаційних структур логістичного забезпечення;
- підвищення можливостей мобільних військових частин;
- збільшення спроможностей сил логістики на стаціонарній базі стосовно складської і виробничої діяльності;
- посилення потенціалу відносно гарантування розквартирування військ (сил), дислокація авіації і корабельно-катерного парку, експлуатація інфраструктури та комунального господарства;
- формування мобільних підрозділів у складі стаціонарних військових частин логістичного забезпечення;
- забезпечення військових частин, підрозділів, установ логістичного забезпечення стандартизованими зразками ремонтно-експлуатаційних засобів озброєння та військової техніки, модернізованими засобами евакуації та логістичними комплексами великої вантажопідйомності для постачання паливно-мастильних матеріалів (ПММ);
- підготовка й перепідготовка кваліфікованих фахівців для військових частин, установ, зокрема у державах-членах Північноатлантичного альянсу;
- бойова підготовка та оперативна злагодженість підрозділів (органів) логістичного забезпечення відносно здійснення завдань сил логістики ієрархічної структури;

- опанування особовим складом військових частин, установ, підрозділів логістичного забезпечення новітніх та ухвалених країнах-членах НАТО логістичних операції (процесів, процедур);

- збільшення стійкості живучості та вибухопожежобезпеки об'єктів зберігання засобів ураження, а також ПММ;

- формування автоматизованої системи управління ресурсами, логістичними операціями, а також силами логістики на всіх рівнях військового управління, її інкорпорація із автоматизованою системою і гарантуванням компліментарності з інформаційними логістичними системами країн-членів Альянсу;

- розвиток інфраструктури логістичного забезпечення відносно збереження запасів матеріально-технічного забезпечення, раціоналізація логістичних та виробничих процесів [72, с. 141].

О.Бондаренко зазначає, що управлінням логістичним забезпеченням спільних дій формувань оборонного сектору в період кризових ситуацій, що загрожують державній безпеці Україні, представляє собою безперервний, взаємопов'язаний процес планування і встановлення потреб у матеріально-технічних засобах; розроблення технічних завдань на виробництво (проектування, розроблення, модернізацію та модифікацію для Міністерства оборони України (МОУ) й тих міністерств і відомств, що мають відповідні структури науково-промислового комплексу) озброєння, військової і спеціальної техніки та матеріально-технічних засобів задля специфічних потреб формувань, їх закупівлю, постачання, зберігання і ремонт; технічне обслуговування, контроль експлуатації (використання), реалізації, списання й утилізації надлишкового озброєння, військової й спеціальної техніки і матеріально-технічних засобів; планування і виконання перевезень всіма наявними видами транспорту; розквартирування військ і особового складу; закупівлю робіт і послуг, лазне-пральне торговельно-побутове обслуговування; організацію харчування; закупівлю чи будівництво, технічне обслуговування, експлуатацію об'єктів військової та спеціальної інфраструктури [14, с. 216].

Привертає увагу дисертаційне дослідження О.Нестерова, у якому автор пропонує «державне управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави» розуміти як систематичну діяльність, направлену на планування, координацію, контроль й оптимізацію процесів, що пов'язані з постачанням, розподілом, зберіганням та транспортуванням матеріальних і людських ресурсів задля гартування високого рівня обороноздатності країни, передусім у випадку військових конфліктів чи загроз національній безпеці та в себе включає формування стратегій, політик, стандартів та процедур, застосування сучасних технологій й аналізу даних щодо ефективного управління логістичними процесами у військовому, цивільному секторі держави [71, с. 195].

Таким чином, з огляду на вищезазначене, слід чітко розмежовувати поняття. Якщо логістика є теорією та мистецтвом управління потоками, то логістичне забезпечення визначається як безпосередня діяльність (комплекс практичних заходів) відповідних органів державної влади (публічних інституцій), спрямована на безперебійне, своєчасне та економічно обґрунтоване надання матеріальних, фінансових, технічних та кадрових ресурсів, необхідних для ефективної реалізації публічних функцій і завдань держави.

При визначенні сутності логістики та логістичного забезпечення, необхідним етапом дослідження є систематизація та класифікація його видів, оскільки саме диференційований підхід до різних видів логістичного забезпечення дозволяє державному управлінню оптимізувати ресурси та підвищити стійкість військових формувань.

Зокрема, О.Бондаренко та В.Василенко пропонують види логістичного забезпечення спільних дій сил безпеки при реагування на кризові ситуації:

а) матеріальне забезпечення як вид логістичного забезпечення, ціллю якого є вчасне і повне постачання силами безпеки всіх необхідних матеріальних засобів (зокрема паливно-мастильних матеріалів і паливно-енергетичних ресурсів, і також за потреби, озброєння і боєприпасів), організації якісного

харчування особового складу та персоналу, забезпечення належних побутових умов здійснення завдань стосовно реагування на безпекові ситуації;

б) технічне забезпечення як вид логістичного забезпечення, мета якого полягає у перевезенні і транспортуванні людей та матеріальних засобів всіма видами транспорту, підготовка, технічне обслуговування і ремонт озброєння, військової і спеціальної техніки, розгортання та утримання транспортних комунікацій та ін. задля здійснення завдань відносно реагування на кризові ситуації;

в) медичне забезпечення як вид логістичного забезпечення, мета якого полягає у медичному обслуговуванні особового складу та персоналу сил безпеки в період виконання завдань стосовно реагування на кризові ситуації;

г) фінансове забезпечення як вид логістичного забезпечення мета якого полягає у забезпеченні фінансами в інтересах всіх інших видів логістичного забезпечення в період виконання завдань з приводу реагування на кризові ситуації [13, с. 230].

Також слід відмітити, що вище зазначені автори не виокремлю в окремий вид логістичного забезпечення інформаційне, аргументуючи свою позицію тим, що управління інформаційними потоками вважається необхідною умовою успіху досягнення цілей будь-якого з вищевказаних видів логістичного забезпечення.

Слід звернути увагу на дослідження Т.Голоднової [25, с. 77], у якому виокремлено види логістичного забезпечення у секторі безпеки та оборони України, зокрема: 1) матеріальне забезпечення складова якого включає заходи щодо визначення, закупівлю і своєчасне забезпечення військових підрозділів необхідним майном, а також подальше його маскування і зберігання. Властивістю даного забезпечення є те, що воно формується від потреби війська з визначеним точною кількістю засобів постачання таких як: військове обладнання та бойові засоби, вода й харчування, паливо, мастильні матеріали; 2) технічне забезпечення (сукупність заходів, що виконуються логістичними ремонтними органами задля забезпечення військової техніки в цілковитій

технічній готовності) у себе включає технічне обслуговування військової техніки, постачання запасних частин та підготовка персоналу щодо ремонту транспортних засобів; 3) транспортне забезпечення/транспортна логістика через яку здійснюється оперативне забезпечення війська всіма потрібними матеріально-технічними ресурсами, зокрема це стосується заходів, які направляються на реалізацію перевезень з застосуванням різних видів транспорту та керуванням руху військ, якісне обслуговування транспортної мережі; 4) медичне забезпечення як невід'ємна компонента логістичного забезпечення, де реалізації організаційних/технічних заходів здійснюється з ціллю утримання високого рівня живучості особового складу, надання невідкладної медичної допомоги пораненим (хворим), гарантування відповідних санітарних умов у місцях розміщення особового складу.

Вказана авторка до видів логістичного забезпечення пропонує включити та розглянути інформаційне та фінансове забезпечення. Сутність останнього полягає у гарантуванні безперебійного грошового забезпечення на потреби військових формувань України з додержанням фінансової дисципліни всіма учасниками логістичного процесу. Іншими словами, управління фінансовими потоками у процесі закупівель товарів, робіт і послуг враховуючи ризики.

Щодо інформаційного забезпечення логістики в безпеково-оборонному секторі, то воно представляє собою діяльність за переробкою, обліком аналізом й узагальненням інформації. Важливість цього забезпечення зводить до збору відомостей, потрібних задля логістичного забезпечення військ. Зазвичай такого формату відомості поступають з офіційної відомчої (держаної) документації та інформаційно-аналітичних джерел, проте як виняток ураховуватися можуть дані з неформалізованих джерел із належим контролем перевірки [25, с. 77].

На підставі проведеного дослідження констатується, що в системі державного управління матеріальним забезпеченням військ, класифікація видів логістичного забезпечення може бути розширена за рахунок додаткових функціональних елементів. Водночас, ключове призначення всієї системи полягає у своєчасному, адресному забезпеченні військових формувань

необхідними ресурсами, гарантуючи їхню стійкість (живучість) та мінімізуючи при цьому ресурсні витрати.

У контексті державного управління з огляду на сучасні безпекові загрози (зокрема збройних конфліктів, гібридних загроз), логістичне забезпечення набуває специфічних видів, що можна класифікувати за сферою застосування та функціональним призначенням. Відповідно, до ключових видів логістичного забезпечення в даному контексті відносимо:

1. Військову (оборонну) логістику, що вважається критично важливою в умовах прямих безпекових загроз та стосується забезпечення Збройних Сил та інших військових формувань: матеріально-технічне забезпечення передбачає постачання всього необхідного для ведення бойових дій та життєдіяльності військ (боєприпаси та озброєння, паливно-мастильні матеріали, продовольче, речове та медичне забезпечення); транспортна логістика передбачає планування, організацію та управління переміщенням військових підрозділів/вантажів, включаючи різні види транспорту; інженерне забезпечення передбачає логістичні аспекти будівництва, відновлення і маскування військових об'єктів та інфраструктури (доріг, мостів, фортифікаційних споруд).

2. Логістику кризового реагування направлена на підтримку цивільного населення і відновлення життєдіяльності держави в період та після криз (гуманітарне постачання, евакуаційна логістика, логістика відновлення інфраструктури та складська логістика (державний резерв)).

3. Інфраструктурну та ресурсну логістика, яка забезпечує функціонування держави та її економіки, особливо в умовах обмежень, зумовлених безпековими загрозами (енергетична логістика, логістика критичних імпорتنих/експортних потоків, також митна та прикордонна логістика, що полягає у спрощенні процедур щодо критичних вантажів, зокрема таких як військові, гуманітарні за умов збереження контролю над підозрілими потоками).

Отже, логістичне забезпечення вважається базовою детермінантою національної стійкості та обороноздатності держави перед сучасними безпековими загрозами.

Державне управління має розглядати логістику не як допоміжну функцію, а як стратегічний компонент безпекової політики, що напрямку впливає на спроможність держави вистояти та перемогти у війні та кризових ситуаціях.

Для державного управління сферою логістичного забезпечення характерною є: наявність досить великої кількості учасників; багатоаспектність форм співпраці та умов взаємин із постачальниками; різноманітність потоків за ступенем їхньої інтенсивності та векторами; присутність складних ланцюгів постачання; значна номенклатура необхідних ресурсів та ін. [8].

Зазначена складність обумовлює необхідність впровадження ефективних управлінських інструментів (механізмів) логістичного забезпечення, здатних забезпечити результативність функціонування системи. Ця імперативна вимога критично зростає під час антикризового реагування та виконання завдань військовими формуваннями.

Отже, для державного управління логістичним забезпеченням властивою є багаторівнева структура суб'єктів, що зумовлює багатопланові форми співпраці та складність взаємовідносин з постачальниками. Це також супроводжується значною різноманітністю потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних) за ступенем їхньої інтенсивності та напрямками, що формує складні, розгалужені ланцюги забезпечення, які вимагають централізованого регулювання та координації.

Науковий дискурс чітко ідентифікує перелік стратегічних чинників, що детермінують рівень ефективності функціонування системи логістичного забезпечення військ.

По-перше, військовий чинник справляє найбільший вплив на ефективність роботи системи логістичного забезпечення, адже залежить від кількості військових частин із логістичного забезпечення, а також їх змоги здійснювати свої завдання в умовах безпекових загроз.

По-друге, економічний чинник теж вважається одним з визначальних. Стійкість національної економіки безпосередньо зумовлює потенціал для розвитку ключових сфер, серед яких пріоритете місце займає військова логістика.

По-третє, серед інформаційно-технічних чинників, в умовах війни потребує особливого фокусу уваги забезпечення кібербезпеки й запобігання відтоку інформації стосовно кількості матеріально-технічного забезпечення, а також маршрути транспортування до сил оборони. Окрім того, ключовим елементом підвищення результативності роботи системи логістичного забезпечення вважається забезпеченість новітніми зразками озброєнь та військової техніки, автоматизація процесів стосовно розрахунку потреб військ в умовах сучасних безпекових загроз (воєнного стану).

По-четверте, стратегічну значущість у категорії нормативно-правових чинників посідає формування національної стратегії розвитку логістики та інституціоналізація єдиного логістичного відомства. На державному рівні наразі відчутні потреба у формуванні цілісного комплексного документу національної стратегії розвитку логістики, яка б забезпечила системний підхід до оборонної сфери. У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність удосконалення методичних підходів щодо оцінювання та обліку витрат на проведення логістичних операцій МТЗ військ, зважаючи на специфічні ризики та динаміку функціонування системи в умовах сучасних безпекових загроз.

По-п'яте, ступінь розвитку транспортної і логістичної інфраструктури у держав та її готовність до забезпечення військ під час війни теж має значний вплив на діяльність системи логістичного забезпечення військових формувань.

По-шосте, в групі управлінських чинників акцент необхідно зробити на зміцненні прозорості під час реалізації закупівельних та логістичних процедур необхідного матеріального/технічного забезпечення для військ та мінімізації корупційних ризиків [127].

З огляду, що логістика є фундаментальним базисом, у військово-управлінському дискурсі застосовується більш комплексний термін – матеріально-технічне забезпечення. Воно, зазвичай, включає не лише матеріальні засоби, але й технічне, сервісне обслуговування. Варто відзначити, що МТЗ є ширшим поняттям, ніж матеріальне забезпечення, що фокусується винятково на забезпеченні військ необхідними ресурсами (продовольством, паливом, боєприпасами тощо). Оскільки предметом цієї дисертаційної роботи є управління саме процесами постачання матеріальних засобів, надалі основний акцент буде сконцентрований на сутності та змісті матеріального забезпечення військ як ключового компонента всієї системи МТЗ.

У даному контексті Р.Сапіга визначає матеріальне забезпечення як комплекс дій матеріальної підсистеми, метою якої є забезпечення потреб військ асортиментно потрібними кількостями засобів постачання (озброєння і військового обладнання, бойові засоби, рушійні матеріали і мастила, харчі, обмундирування, медично-санітарні матеріали, обладнання розквартирування, експлуатаційні матеріали і рідини, технічні гази, а також вода для технічних і споживчих цілей), а також спеціалізовані матеріальні послуги [111, с. 336].

Варто зазначити, що у відкритій науковій літературі, особливо порівняно з широкою дискусією стосовно «військової логістики», кількість авторських дефініцій поняття «матеріальне забезпечення військ» є вкрай обмеженою. Даний факт засвідчує, що МЗВ найчастіше розглядається як категорія, чітко закріплена у відомчих і статутних документах, а не як об'єкт постійного теоретичного переосмислення.

Зокрема, саме у Доктрині «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами» (2021 р.) [37] надається ключова дефініція матеріально-технічні засоби (Material and technical means) як засоби ураження, військово-технічне майно, паливо, пальне, спеціальні рідини, продовольство, речове, медичне та інше майно, окрім нерухомого, що потрібні задля забезпечення складових сил оборони під час здійснення ними завдання з

оборони держави й захисту її суверенітету, а також територіальної цілісності та недоторканності.

Таким чином, оскільки це визначення є нормативно-правовою основою функціонування МЗВ, для цілей нашого дослідження ми будемо спиратися на нього, розширюючи його з урахуванням сучасних безпекових загроз та використовуючи його як фундамент для подальшого аналізу структури матеріального забезпечення.

У даному контексті слід навести твердження О.Наконечного, що розвиток системи матеріально-технічного забезпечення сил оборони держави являє собою безперервний багатоплановий процес [69, с. 5].

В умовах сучасних безпекових загроз дефініція «матеріальне забезпечення військ» набуває особливої значимості та актуальності, відображаючи трансформацію військової логістики та управління в умовах війни високого рівня інтенсивності, гібридних загроз та технологічного розвитку.

Замість одного класичного, статичного визначення, його сучасна термінологічна сутність формується навколо наступних аспектів (рис. 1.1).

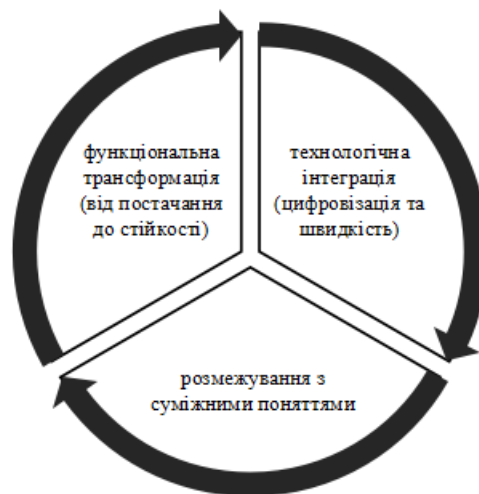


Рис. 1.1. Ключові аспекти матеріального забезпечення військ

Джерело: сформовано автором

По-перше, у класичному розумінні матеріальне забезпечення військ фокусувалося на своєчасному постачанні необхідних матеріальних засобів. В

умовах сучасних безпекових загроз (кібератак, повномасштабної війни, високоточних ударів по логістичних вузлах) акцент переміщається на:

стійкість → спроможність логістичної системи швидко відновлюватися після ударів, забезпечувати безперервність постачання і функціонування навіть в умовах активних бойових дій і руйнування інфраструктури;

адаптивність (гнучкість) → спроможність оперативно змінювати маршрути, номенклатуру, обсяги та пріоритети постачання у відповідності до динамічних потреб перебігу військових дій;

децентралізація → перехід від великих складів і централізованих баз до малих, розосереджених логістичних точок, що підвищує живучість системи.

По-друге, сучасні загрози вимагають впровадження нових термінів, пов'язаних з управлінням даними (SMART-логістика, прозорість).

матеріальне забезпечення	технічне забезпечення	матеріально-технічне забезпечення	логістичне забезпечення
• забезпечення життєдіяльності військ (форма, їжа, медикаменти) • фокус → гуманітарний та побутовий аспект	• забезпечення бойової спроможності (ремонт, боєприпаси) • фокус → власне військова техніка	• комплекс матеріального забезпечення та технічного забезпечення (найширше поняття)	• процес організації матеріально-технічного забезпечення, включаючи інфраструктуру, транспорт, інформаційні системи та управління потоками • фокус → процесний та системний

Рис. 1.2. Співвідношення та ієрархія понять військового забезпечення

Джерело: сформовано автором

На відміну від широкого матеріально-технічного забезпечення, що включає в себе озброєння та військову техніку, ремонтно-відновлювальні роботи та боєприпаси, матеріальне забезпечення часто фокусується саме на життєзабезпеченні особового складу та підтримці інфраструктури. Проте, у сучасній практиці ці терміни часто перетинаються, оскільки «матеріальне забезпечення» є складовою частиною матеріально-технічного забезпечення.

Отже, сучасне матеріальне забезпечення військ – це не лише «забезпечення», а комплексна, стійка та високотехнологічна система, яка інтегрована в логістичні процеси.

Осмислення того, що матеріальне забезпечення є багатоплановим процесом, потребує його структурного аналізу. В практичній площині, означена багатоплановість реалізується через систему видів матеріального забезпечення, кожен з яких відповідає за забезпечення військ специфічними ресурсами. Класифікація цих видів надає змогу чітко систематизувати потреби, розмежувати функції відповідальних служб і забезпечити комплексний підхід до тилового забезпечення. Тому, доцільно здійснити перехід до деталізованого розгляду його основних видів, зафіксованих у національній військовій доктрині та практиці.

Для логістичного забезпечення характерна безперервність процесу задоволення потреб військ. Ця безперервність процесу задоволення потреб, яка охоплює усі етапи діяльності військ – від повсякденного розміщення до ведення бою – безпосередньо зумовлює необхідність чіткої класифікації ресурсів, що надаються. Отже, для детального аналізу механізмів реалізації логістичного забезпечення в ЗСУ необхідно розглянути його складові елементи – основні види матеріального забезпечення, які функціонально розмежовані за номенклатурою майна та відповідними службами.

Функціональна структура матеріального забезпечення військ традиційно класифікується за номенклатурою (характером) майна, що постачається, оскільки саме ця ознака встановлює спеціалізацію служб та специфіку логістичних процесів.

Забезпечення військовим продовольством є основним аспектом забезпечення їхньої бойової готовності та ефективності в бойових умовах [130, с. 55].

Продовольче забезпечення є комплексом заходів, що спрямовані на забезпечення військових формувань якісним, своєчасним харчуванням для підтримки їхньої боєздатності.

Речове забезпечення є одним із ключових видів матеріального постачання, а його реалізація та організація покладені на відповідні речові служби військ.

Речове забезпечення полягає у своєчасному, повному забезпеченні речовим майном за визначеною номенклатурою і нормами для підтримки постійної бойової готовності військових формувань, створення нормальних побутових умов задля особового складу, а також збереження його здоров'я [129, с. 241].

Ключовою метою речового забезпечення військовослужбовців військових частин у особливий період є створення умов, які слугують успішному веденню військами (силами) бойових дій, а також виконанню інших завдань особливого періоду. Речове забезпечення особового складу ЗСУ здійснюється за нормами й в строки, що встановлюються МОУ.

Ключовим завданням речового забезпечення є задоволення потреб військового персоналу в обмундируванні, взутті, теплих та постільних речах, натільній й теплій білизні, спорядженні, спеціальному одязі, а також спеціальному одязі й спорядженні задля здійснення спеціальних завдань, предметах індивідуального захисту, тканинах, санітарно-господарському майні, лазне-пральному обслуговуванні, які слугують ефективному проведенню бойових операцій і здійснення супутніх завдань, як у мирний період, так і в особливий [59, с. 4].

В умовах обмеженого фінансування та недостатньої узгодженості загальних підходів до всебічного забезпечення ЗСУ, система речового забезпечення проходить комплексну модернізацію. Основні зусилля спрямовані на централізацію управлінських процесів (з метою уникнення дублювання функцій) і структурну реорганізацію інфраструктури. Ключовими векторами розвитку є провадження автоматизованих систем і програмного забезпечення, що забезпечує технічне оснащення та удосконалення механізмів речового забезпечення частин у всіх режимах діяльності.

Забезпечення ПММ включає забезпечення військ усіма видами палива та мастильних матеріалів для підтримки рухомості техніки, озброєння та роботи електроустановок. Його метою є забезпечення безперервного функціонування усіх видів військової техніки під час бойових дій та маршів.

Квартирно-експлуатаційне забезпечення полягає у забезпеченні місцями для розміщення особового складу, техніки та матеріальних засобів, а також надання необхідних комунальних/експлуатаційних послуг. Призначенням цього виду МЗВ є створення належних житлово-побутових умов для особового складу та підтримання в належному стані військової інфраструктури.

Медичне забезпечення як вид матеріального полягає у забезпеченні військ медичним майном та засобами для надання допомоги, лікування та профілактики захворювань. Цей вид МЗВ спрямований на швидке відновлення здоров'я поранених/хворих та підтримання високого рівня санітарно-епідеміологічного благополуччя.

З огляду на обмеженість наукового дискурсу та необхідність врахування сучасних реалій, у цьому дослідженні матеріальне забезпечення військ пропонуємо визначити як комплекс управлінських заходів, процесів та ресурсів, спрямованих на своєчасне, повне та якісне постачання військових формувань (особового складу, військових частин, установ) усіма видами матеріальних засобів, необхідних для виконання покладених на них завдань в мирний та особливий періоди. Отже, це вся сукупність матеріальних засобів (ресурсів), необхідних для життєдіяльності військ та ведення бойових дій, що включає продовольче забезпечення (харчування), речове забезпечення (обмундирування, індивідуальні засоби захисту, взуття, спальне приладдя), пально-мастильні матеріали для техніки, квартирно-експлуатаційне та комунальне забезпечення (утримання військових об'єктів, комунальні послуги), медичне майно (ліки, медичні засоби) та спеціальне майно (зокрема інженерне, хімічне та ін.).

Таким чином, суть матеріального забезпечення полягає у створенні необхідним умов (матеріальних ресурсів) для повсякденної діяльності, бойової

підготовки та ефективного виконання військовими формуваннями покладених на них завдань, особливо в умовах бойових дій та сучасних безпекових загроз.

Отже, це забезпечення військ усім необхідним, окрім озброєння та військової техніки, хоча в сучасних системах логістики матеріально-технічне забезпечення часто охоплює і обслуговування, ремонт та постачання запчастин для озброєння і військової техніки.

Система постачання матеріальними засобами військ вважається складним і відповідальним завданням, адже вона забезпечує надходження різних видів матеріальних засобів до військових частин, що безпосередньо беруть участь у військових операціях (відбитті повномасштабного вторгнення РФ). Дослідження системи забезпечення матеріальними засобами військ розкриває низку важливих аспектів, зокрема:

організаційний → система постачання матеріальними засобами, що має чітку організаційну структуру, яка у себе включає відповідальних відносно забезпечення матеріальними засобами осіб на кожному рівні управління. Однак, інколи з'являються проблеми з приводу координацією і комунікацією між різними рівнями управління, що може зумовити до неналежного матеріального постачання матеріальними засобами;

фінансовий аспект → постачання матеріальними засобами вбачається досить затратною процедурою, саме тому ефективне фінансування є необхідним щодо забезпечення військ матеріальними засобами. Проте, інколи обмежені фінансові ресурси, які здатні зумовити до зволікань у закупівлі матеріальних засобів;

кадровий → система постачання матеріальними засобами, яка потребує залучення високопрофільних спеціалістів, що спроможні результативно управляти даним процесом та забезпечувати війська необхідними матеріальними засобами. Однак, інколи кадрове забезпечення має недосконалість з приводу призначення не кваліфікованих спеціалістів;

логістичний аспект → система постачання матеріальними засобами має складну логістичну структуру, яка включає різні стадії – від закупівлі

матеріальних засобів і до їхньої доставки до військових частин. Даний процес потребує дієвого планування та контролю для уникнення затримок у поставках і забезпечити вчасно надходження матеріальних засобів [75, с. 86-87].

МЗВ посідає центральне, критично важливе місце як функціональна основа системи державної безпеки та оборони. Вона є ключовим елементом логістичного забезпечення, без якого неможливе ефективне функціонування військових формувань.

До основних аспектів його місця та ролі слід віднести наступні.

МЗВ є безпосередньою умовою боєздатності військ, зокрема: підтримка життєдіяльності та морального духу (забезпечення продовольством, речовим майном, медикаментами та житлом прямо впливає на здоров'я, бойовий дух і готовність особового складу виконувати завдання); функціонування техніки (постачання паливно-мастильних матеріалів, запасних частин та боєприпасів забезпечує рух, стрільбу та безперебійне використання озброєння і військової техніки); створення стратегічних запасів (накопичення і зберігання необхідних ресурсів є критично важливим для стійкості держави в умовах тривалого конфлікту).

У системі воєнної безпеки МЗВ постає як кінцева ціль військової логістики (усі процес планування, закупівель, транспортування, зберігання та розподілу спрямовані на те, щоб необхідне майно опинилося у військових частинах у потрібний час і в потрібному обсязі), показник стійкості держави (спроможність держави швидко перепрофілювати економіку, мобілізувати ресурси та налагодити безперервне постачання в умовах війни є прямим індикатором її стійкості та спроможності протистояти агресії), фактор оперативного успіху (в умовах сучасних військових операцій, особливо в умовах маневреної війни, швидкість та ефективність логістики (що є суттю матеріального забезпечення військ) часто постають вирішальним фактом досягнення оперативних і стратегічних цілей).

У нашому дослідженні МЗВ є критичним об'єктом державного управління:

стратегічне управління $\Rightarrow$ окреслення довгострокових потреб, формування оборонного замовлення та бюджетування є завданням вищого державного управління;

управління ризиками $\Rightarrow$ в умовах сучасних загроз державне управління повинно забезпечити децентралізацію, живучість та альтернативність системи МЗВ;

міжнародна співпраця $\Rightarrow$ управління імпортом, залучення міжнародної допомоги та координація з партнерами (до прикладу, у межах НАТО) безпосередньо залежить від державних рішень у сфері МЗВ.

Отже, МЗВ – це не просто допоміжна функція, а невід’ємний компонент циклу оборонного панування та реалізації. Його ефективність є прямим множником сили Збройних Сил і, відповідно, гарантом державної безпеки та обороноздатності.

1.2 Принципи та функції державного управління матеріальним забезпеченням військ

Успішне функціонування будь-якої військової системи, особливо в умовах інтенсивних бойових дій та сучасних безпекових загроз, критично залежить від якості державного управління логістикою. Як було обґрунтовано у попередньому підрозділі, матеріальне забезпечення є невіддільною складовою державної безпеки, проте саме його ефективність визначається організаційно-управлінськими механізмами.

З огляду на зазначене, актуальність подальшого дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та модернізації засад, на яких базується система постачання військ. Чітке розуміння принципів дозволяє встановити керівні ідеї, які забезпечують раціональне використання ресурсів, тоді як функції формують зміст управлінського циклу та визначають діяльність суб'єктів влади.

Таким чином, детальний аналіз принципів та функцій державного управління матеріальним забезпеченням військ є ключовою теоретичною засадою для виявлення системних недоліків, що існують у вітчизняній практиці, та подальшого формування науково-обґрунтованих пропозицій стосовно підвищення стійкості військової логістики в умовах воєнного часу.

Теоретичні засади управління матеріальним забезпеченням військ ґрунтується на концептуальних положеннях державного управління та воєнної логістики. Необхідність обґрунтування принципів та функцій в умовах безпекових загроз вимагає звернення до наукового доробку, який окреслює сутність управлінських категорій у сфері оборони. Зокрема, питання сутності державного управління, його ключових характеристик, загальні підходи до дослідження принципів, функцій державного управління стали предметом дослідження В.Бакуменка [41], Ю.Бахтіної [7], Є.Білокура [9], В.Бондаренка [12], О.Бублик [17], Г.Букур-Марку, Ф.Флурі, Т.Тагарєв [19], А.Мельник, О.Оболенського, А.Васіної [32], О.Митяя та О.Світового [60], О.Нестерова [71], В.Пилипишина [76], Є.Романенка [110], С.Стецюка [121], М.Ткача [128] та інших. Аналіз цих праць дозволяє здійснити уточнення базових понять та сформуванню модернізовану систему принципів і функцій, адаптовану до потреб забезпечення військ.

Під державним управлінням, на думку В.Пилипишина [76, с. 12] необхідно сприймати внутрішньоорганізаційну діяльність державних органів, направлену на регулювання суспільних відносин в різних сферах державної політики задля задоволення політичних, соціально-економічних й інших інтересів.

Провідний вітчизняний учений у галузі державного управління В.Бакуменко подає тлумачення державного управління як діяльність держави (органів державної влади), націлена на створення умов щодо всебічного втілення функцій держави, ключових прав та свобод громадян, узгодження різних груп інтересів у суспільстві та між державою та суспільством, гарантування суспільного розвитку відповідними ресурсами [41, с. 150].

Отже, категорія «державне управління» ґрунтується на загальному понятті «управління», що широкого застосовується майже усіма галузями знань. Воно означає цілеспрямовану сукупність дій, що забезпечують узгодженість та координацію спільної діяльності задля досягнення суспільно важливих цілей і рішення завдань. Підходи щодо державного управління зазнавали змін, оскільки зі змінами соціально-економічної та політичної системи змін зазнавав і підхід до суті управління загалом. Державне управління перестає ототожнюватися тільки з прямим управлінням, імперативними приписами, безпосереднім розпорядництвом і т. д. [60, с. 125].

М.Ткач [128] зазначає, що надати визначення державному управлінню через казуїстичне перераховування його функцій неможливо, адже зміст і вид цих функцій напряду залежить від специфічної царини, де здійснюється державне управління. Проте, на думку автора, можна окреслити його визначальні ознаки, що вирізняють його від інших видів діяльності держави: по-перше, здійснюється державне управління у тих сферах, що вимагають активного втручання держави; по-друге, об'єктом державного управління є суспільні відносини, які законодавчо врегульовані, а фінальною метою є досягнення того ступеня впорядкованості суспільних відносин, який відображений у законах держави та цілковитій відповідності поведінки всіх суб'єктів нормативним моделям, закріплених у цих законах (зовнішньоорганізаційна діяльність); по-третє, кінцевою фазою державного управління вважається здійснення контролю як за законністю діяльності учасників суспільних відносин, так, відповідно, й за раціональністю цієї діяльності; по-четверте, фіксований перелік функцій державного управління через втілення яких гарантується виконання закону, залежить від сфери суспільних відносин, унормованих цим законом; по-п'яте, здійснюється державне управління органами виконавчої влади, серед іншого функціональними; по-шосте, з огляду того, що виконання закону не відбудеться саме собою, окрім зовнішніх впливів, державне управління охоплює координацію діяльності в межах управлінських інституцій, відповідальних за

впровадження законів іншими учасниками. Даний вектор реалізації державного управління можна ознаменувати внутрішньо організаційною діяльністю органів державної влади, що здійснюється шляхом функцій забезпечення системи.

З вищезначеного випливає, що державне управління можна інтерпретувати як форму реалізації виконавчої влади, сутність якої полягає в забезпеченні практичного втілення законів як безпосередньо суб'єктами управління, так й іншими залученими суб'єктами суспільних відносин [128].

У своїй роботі В.Бондаренко наголошує на тому, що державне управління як вид соціального управління віддзеркалює науково аргументований прямий організуючий вплив на соціальні інститути відносно систематичної реалізації управлінської діяльності, націленої на виконання законів задля втілення цілей розвитку держави [12, с. 254].

Таким чином, державне управління у сфері матеріального забезпечення військ пропонуємо розуміти як інституційно-правову діяльність суб'єктів державної влади, спрямовану на раціональне та ефективне використання військових і фінансових ресурсів шляхом реалізації управлінського циклу та застосування відповідних принципів, що забезпечує своєчасне й повне матеріальне задоволення потреб військ для підтримання їхньої боєздатності та виконання покладених завдань.

Державне управління матеріальним забезпеченням військ є функціональним різновидом загального державного управління, який реалізується через певні принципи та функції.

У Енциклопедичному словнику з державного управління термін принцип (від лат. *Principium* – основа, початок, виникнення, першоджерело) тлумачиться як основне вихідне положення будь-якої теорії або вчення, вихідні основи пояснень чи керівництва до дії [41, с. 560].

У сфері державного управління принципи трактуються як основні засади, які розкривають закономірності й взаємозв'язки суспільно-політичного спрямування та інших компонентів державного управління. Означені принципи базуються на гносеологічних, онтологічних, методологічних аспектах, що є

найважливішими та істотно необхідними задля державного управління [71, с. 43-44].

Принципи державного управління – це прояви закономірностей у державному управлінні, які відображені у формі відповідних положень, що використовуються у теоретичній та практичній діяльності людей у сфері державного управління. Зазвичай, це фундаментальні та науково обґрунтовані, а в окремих випадках і законодавчо зафіксовані положення, у відповідності до яких вибудовується та функціонує система державного управління [41, с. 564].

Принципи державного управління матеріальним забезпеченням військ – це основоположні ідеї, вимоги та правила, які регламентують формування, функціонування та розвиток системи матеріального забезпечення військ, забезпечуючи її відповідність стратегічним завданням держави у сфері оборони.

З огляду на сформульоване визначення, яке розкриває сутність принципів державного управління МЗВ, наступним етапом дослідження є їхня систематизація та ідентифікація. Принципи, будучи основоположними засадами, не існують ізольовано; вони утворюють цілісну систему, яка потребує чіткої класифікації. Такий підхід дозволить не тільки перерахувати окремі принципи, а й виявити найсуттєвіші ознаки, покладені в основу їхнього групування, а також розкрити їхній взаємозв'язок для забезпечення ефективності управлінських рішень у цій сфері.

До найбільш відомих принципів державного управління належать наступні:

- об'єктивності (необхідність додержання у всіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей суспільного розвитку);
- демократизму (окреслює роль народу як носія та джерела влади);
- правової регламентації (нагальність нормативного визначення ключових цілей та функцій, структур, а також принципів державного управління);
- поділу влади (включає поділ влади на три гілки – законодавчу, виконавчу, судову);

- публічності (діяльність органів державного управління демонструє їхній взаємозв'язок із суспільством та громадянами) [41, с. 561].

За загальною класифікацією принципи державного управління класифікуються на:

а) структурно-цільові (співвідношення цілей, взаємодоповнюваність цілей, субординація локальних цілей загальним тощо);

б) структурно-функціональні (комбінування, концентрації, розмежування та закріплення, відповідності та ін.);

в) структурно-організаційні (цілісності системи державної влади, централізації та децентралізації, територіально-галузовий принцип й ін.);

г) структурно-процесуальні (деталізації управлінських процедур, відповідність складових (форм, методів, стадій) управлінської діяльності їхнім функціям) [41, с. 561].

Реалізація принципів державного управління здійснюється шляхом їхнього закріплення у формі норм і правил, якими детермінується управлінська діяльність, при цьому враховується динаміка соціально-економічних умов суспільства.

У контексті систематизації принципів державного управління відповідно до сфери, на яку спрямовується управлінський вплив О.Нестеров пропонує в аспекті дослідження державного управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави виокремлювати:

✓ загальні принципи державного управління, що є універсальними та застосовуються у всіх сферах державно-управлінського впливу (законності, демократизму, ієрархічності (структурно-організаційної підпорядкованості), єдиноначалля, професіоналізму, прозорості та відкритості, оптимальності, політичної незаангажованості (об'єктивності), підконтрольності й звітності);

✓ принципи державного управління у сфері логістичного забезпечення обороноздатності (системності, своєчасності, глобальної оптимізації, координації та інтеграції, компромісності, перманентного розвитку логістичного забезпечення сил оборони на засадах використання досягнень

комерційної логістики, моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки, стійкості та адаптивності, пріоритетності логістичного забезпечення, принцип безперервності). Дані принципи окреслюють основоположні засади діяльності органів державного управління у сфері ресурсного забезпечення сил оборони України, спрямовані на задоволення поточних і перспективних потреб у матеріально-технічних, людських та інформаційних ресурсах для захисту національних інтересів і військової оборони країни [71, с. 46-48].

Оскільки державне управління у сфері МЗВ є частиною сектору оборони, слід враховувати, що Законом України «Про національну безпеку України» (ст. 3) [95] визначено загальні основи та принципи державної політики у сферах національної безпеки і оборони, які є обов'язковим для всіх органів державної влади, включаючи ті, що займаються матеріальним забезпеченням військ. Зокрема, принципи верховенства права, підзвітності, законності, прозорості та дотримання засад демократичного цивільного контролю (що визначені вказаним Законом) є ключовими для ефективного та некорупційного державного управління у такій важливій сфері як матеріальне забезпечення.

Відповідно до затвердженого Порядку логістичного забезпечення сил оборони [87], цей процес ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких:

➤централізація управління задля досягнення результативного здійснення завдань щодо задоволення спільних потреб складових сил оборони з залученням всіх наявних сил/засобів логістичного забезпечення складових сил оборони зважаючи на їх спроможності та раціонального використання наявних ресурсів;

➤пріоритетність і достатність логістичного забезпечення щодо безперервного і цілковитого задоволення потреб складових сил оборони в озброєнні, техніці (військовій/спеціальній), матеріально-технічних засобах і послугах, а також концентрація зусиль логістичного забезпечення на першочергових цілях, що виконуються силами оборони в період їхньої підготовки та в процесі застосування;

➤спільне здійснення завдань з реалізації потреб складових сил оборони спільними зусиллями центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), інших державних органів, сили та засоби яких долучаються до складу сил оборони, Збройних Сил, а також ін. складових сил оборони, відповідно до їхніх можливостей;

➤взаємодія і координація дій між складовими сил оборони й центральними (місцевими) органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а також іншими державними органами, підприємствами оборонно-промислового комплексу, іншими підприємствами, організаціями, установами незалежно від форми власності щодо питань забезпечення озброєнням, військовою і спеціальною технікою, матеріально-технічними засобами (послугами) в ході підготовки сил оборони й у процесі їхнього застосування;

➤функціональна сумісність організаційних структур органів управління логістичного забезпечення складових сил оборони, а також субординованих їм сил/засобів;

➤співробітництво складових сил оборони з органами зарубіжних країн, міжнародними організаціями, збройними силами інших країн відносно питань забезпечення складових сил оборони матеріально-технічними засобами (послугами) в період їх підготовки й у ході застосування згідно повноважень, передбачених законом.

Отже, можемо на підставі проведеного аналізу класифікувати принципи державного управління матеріальним забезпеченням військ за сферою застосування на:

організаційні (управлінські) принципи спрямовані на регулювання структури управління та взаємодію (законність, централізм управління, прозорість та підзвітність, єдиноначальність, відповідальність);

функціональні (реалізаційні) принципи, що регулюють сам процес забезпечення (планування, оперативність та своєчасність, комплексність, безперервність);

економічні принципи стосуються раціонального використання ресурсів (економічність, обґрунтованість витрат, раціональне використання);

забезпечувальні принципи стосуються підтримки боєздатності (гнучкість та адаптивність, достатність, стійкість, надійність) (табл. 1.1).

Таким чином, ефективна система державного управління матеріальним забезпеченням військ базується на чотирьох взаємопов'язаних групах принципів, які забезпечують комплексну, стійку та законну підтримку боєздатності Збройних Сил.

Таблиця 1.1.

Сутнісне наповнення принципів державного управління матеріальним
забезпеченням військ

<i>Група</i>	<i>Перелік принципів, їх сутність</i>
Організаційні	принцип законності як загальнодержавний та всеохоплюючий характеризується в аспекті матеріального забезпечення військ тим, що всі процеси, які пов'язані з досліджуваною сферою мають здійснюватися у суворій відповідності до чинного національного законодавства, військових статутів, наказів та нормативно-правових актів; принцип централізму спрямований на концентрації основних функцій керівництва та ухвалення рішень щодо матеріального забезпечення в єдиному вищому органі управління. Це означає: єдність керівництва (усі рішення, що стосуються планування, розподілу, постачання та використання матеріальних засобів, виходять із єдиного центру, вертикальна підпорядкованість (органи матеріального забезпечення нижчого рівня суворо підпорядковані вищому центру та виконують його накази, забезпечуючи чітку ієрархію управління), єдині стандарти (встановлення єдиних норм, правил, стандартів та порядку обліку для всіх військових частин і підрозділів); принцип єдиноначальності означає, що всі діями в конкретному органі управління/підрозділі керує одна відповідальна особа, що наділена відповідними владним повноваженнями. У контексті військової логістики, єдиноначальність забезпечує: чіткість і швидкість ухвалення рішень, дисципліна та порядок (встановлює жорстку вертикаль управління, необхідну для дотримання військової дисципліни і точного виконання завдань з постачання та обліку), уникнення подвійності; принципи прозорості та підзвітності полягають у забезпеченні відкритості інформації щодо планування, процедури закупівель, укладення договорів та результати постачання; підзвітність (відповідальність) характеризує встановлення чіткої ієрархії і персональної відповідальності посадових осіб за ухвалені рішення, використання ресурсів та виконання завдань з матеріального забезпечення військ; принцип відповідальності полягає у необхідності та обов'язку посадових осіб і органів управління нести наслідки за прийняті ними рішення, видані накази, використані ресурси та досягнуті (чи не досягнуті) результати у сфері матеріального забезпечення

Продовження таблиці 1.1.

Функціональні	принцип планування полягає у наперед визначеному, науково обґрунтованому та систематичному встановленні обсягів, термінів, місць і способів матеріального забезпечення військ для досягнення поставлених військових цілей; оперативність та своєчасність полягає у спроможності системи управління логістикою (органів забезпечення) швидко ухвалювати рішення, організовувати виконання завдань і здійснювати перерозподіл матеріальних засобів у відповідь на зміни оперативній обстановці або раптові потреби військ; комплексність полягає у взаємопов'язаному та скоординованому забезпеченні військ усіма необхідними видами матеріальних засобів, а також послугами, які підтримують бойову та повсякденну діяльність. Тобто, логістика розглядається не як набір окремих, незалежних функцій (пальне, боєприпаси, ремонт), а як єдина, цілісна система; безперервність полягає у забезпеченні постійного, безперебійного потоку необхідних матеріальних засобів і послуг до військ, незалежно від складності оперативної обстановки, інтенсивності бойових дій чи протидії противника
Економічні	економічність передбачає досягнення максимального військового результату (бойової готовності, рівня забезпечення) при мінімально необхідних витратах матеріальних, фінансових, а також трудових ресурсів; даний принцип вважається інтегральним показником ефективності всього процесу матеріального забезпечення (загальна оцінка); принцип обґрунтованості витрат передбачає будь-які матеріальні та фінансові витрати на МЗВ мають бути логічно, економічно та військово доцільними (планування); принцип раціонального використання має на меті максимізацію корисності кожного наявного ресурсу (людського, фінансового, матеріального) за умов мінімізації його витрат та збитків (процес);
Забезпечувальні	принцип гнучкості (внутрішня здатність системи) та адаптивності (реакція на зовнішнє середовище) полягає у здатності системи швидко реагувати на зміни в безпековому середовищі, бойовій обстановці та оперативно перерозподіляти наявні ресурси; достатність постає як вимога щодо планування і впровадження заходів із забезпечення військ, згідно з якою обсяги, номенклатура та якість матеріальних засобів, що надаються військам, мають бути достатні стосовно виконання ними бойових завдань, підтримання встановлених норм та економічна доцільність; є основною щодо ефективності та економії військової логістики; гарантує, що ресурси не витрачаються даремно; принцип стійкості в державному управлінні матеріальним забезпеченням військ полягає у спроможності системи логістики гарантовано та безперервно забезпечувати війська необхідними матеріальними засобами, незважаючи на вплив дестабілізуючих чинників; ключовою ціллю стійкості в даному аспекті є забезпечення оперативної (бойової) стійкості військ, зокрема їхню здатність продовжувати виконання бойових завдань без зниження ефективності через нестачу матеріальних ресурсів; надійність полягає у гарантованій спроможності системи матеріального забезпечення забезпечувати війська матеріальними засобами та послугами своєчасно, у чітко встановлених обсягах та номенклатурі на протязі всього періоду виконання бойових завдань, незалежно від умов обстановки

Джерело: сформовано автором

Сукупність цих принципів дозволяє трансформувати логістику з простого постачальника стратегічний чинник бойової стійкості, забезпечуючи військовим підрозділам змогу дієво виконувати завдання в умовах війни та надзвичайних ситуаціях. Принципи державного управління матеріальним забезпеченням військ є теоретичними ідеями та основоположними правилами, які визначають, як має бути організована ця діяльність. Однак самі по собі принципи не забезпечують практичних результатів. Для їх реалізації та втілення у життя необхідні конкретні, цілеспрямовані дії. Саме тут вступають у дію функції державного управління, які є практичним механізмом застосування принципів. Таким чином, функції – це узагальнені види управлінської діяльності, що дозволяють трансформувати вимоги, закладені в принципах, у систематизований процес забезпечення військ усім необхідним.

В.Бакуменко стверджує, що функції системи державного управління є реальними, цілеспрямованими, силовими, організуючими й регулюючими впливами суб'єктів державного управління на певне суспільне явище, відношення або стан, а стан функцій системи державного управління віддзеркалює зміст і характер управлінського впливу. На думку науковця, під зазначеними функціями варто тлумачити види управлінських впливів держави, своєрідність яких обумовлюється предметом, змістом і способом перетворення об'єктів управління чи його власних управлінських складових [41, с. 745].

Функції державного управління Є.Білокур [9, с. 13-14] пропонує розуміти як відносно самостійні та однорідні складові змісту державно-управлінської діяльності, що відображають окремі напрями цієї діяльності, здійснюються уповноваженими органами (посадовими особами) державного управління та націлені на забезпечення виконання цілей/завдань державного управління. Автор акцентує, що функції управління або управлінські функції властиві для будь-якого прояву управлінської діяльності. Тобто, вони мають вираження у діяльності будь-якого суб'єкта управління, тоді як функції цих суб'єктів можуть різнитися. Функції ж державного управління загалом здійснюються

усією організаційною структурою державного управління, а функції органу державного управління – конкретно визначеним органом.

В.Пилипишин робить акцент на тому, що сутність державного управління полягає у тих функціях, на здійснення яких воно направлене. Ці функції становлять зміст державного управління як відносно самостійної форми діяльності, яка має певну ціль, проте очікуваний ефект може бути досягнутий тільки у випадку належного формування завдань управління, забезпечення людськими, матеріальними ресурсами, законодавчою базою та об'єктивною інформацією [76, с. 13].

У сукупності функції державного управління формують складну, багаторівневу функціональну структуру державного управління. Дана структура є сукупністю функцій державного управління та управлінських функцій органів державної влади у їх взаємодії. Вона (структура) гарантує управлінський взаємозв'язок держави як суб'єкта управління з суспільною системою, а також внутрішню динамічність її як системи, яка управляє [32, с. 88].

Основною функцією державного управління є забезпечення скоординованої діяльності суб'єктів для реалізації завдань держави і суспільства [110, с. 96].

Таким чином, функції матеріального забезпечення військ мають на меті успішне виконання бойових та повсякденних завдань військових підрозділів. Без їх реалізації неможливо забезпечити повну боєздатність та належну життєдіяльність особового складу. Це досягається шляхом своєчасного та повного постачання необхідних матеріальних засобів та узгодження дій усіх підрозділів забезпечення щодо успішного виконання місії, що постає перед силами оборони.

У науці простежується принаймні три підходи щодо функцій органів виконавчої влади, зокрема: 1) такі функції характеризуються як об'єднані на основі належного критерію вектори їх діяльності, рамки межі якої окреслені національним законодавством; 2) функції органів виконавчої влади постають як

комплекс впливів, направлених на досягнення мети, що поставлена перед відповідним органом організаційно-управлінської чи політичної; 3) цей підхід об'єднує три типи діяльності: розпорядчу, регулюючу та організаційно-контрольну [121, с. 47].

У наукових доробках функції державного управління логістичним забезпеченням обороноздатності характеризуються як:

(1) формування законодавчої бази у сфері логістичного забезпечення обороноздатності;

(2) ресурсне забезпечення процесів виявлення (вивчення), прогнозування, запобігання та нейтралізації, припинення, усунення і знищення/ліквідації військових загроз та небезпек в усіх сферах їхнього вияву;

(3) прийняття рішень відносно можливостей використання сил/засобів забезпечення військової безпеки (у раках свого ведення) використання військової сили; встановлення критеріїв достатності ресурсного забезпечення сил оборони, а також їхніх порогових значень; підтримка на потрібному рівні військових стратегічних і мобілізаційних ресурсів країни;

(4) формування і підтримка в готовності сил/засобів логістичного забезпечення обороноздатності;

(5) визначення бюджетних асигнувань на фінансування органів забезпечення обороноздатності;

(6) участь у заходах з приводу ресурсного забезпечення обороноздатності за межами держави у відповідності до міжнародних угод і договорів;

(7) розгляд та ухвалення законів щодо питань ратифікації і денонсації міжнародних договорів у сфері ресурсної підтримки обороноздатності держави у межах розширення міжнародного співробітництва у військово-технічній сфері [71, с. 50-51].

Г.Букур-Марку, Ф.Флурі та Т.Тагарєв у дослідженні оборонного менеджменту [19, с. 22-23] виокремили чотири універсальні основні функції управління:

1. Планування є вибором і послідовним окресленням завдань, що необхідно виконати задля досягнення організаційної цілі. Плани можуть бути стратегічними, довгостроковими, короткостроковими, загальними чи на випадок відповідних ситуацій. План пояснює ціль та підходи (принципи, стратегії, політики) та є базисом задля ухвалення рішень відносно питань організації і забезпечення.

2. Організація та забезпечення є діяльністю щодо координації ролей, завдань, обов'язків, які повинні здійснювати підрозділи та з приводу розподілу потрібних ресурсів між ними задля досягнення бажаної мети у встановлений термін (процес залучення, добору, підготовки, а також розміщення і підвищення кваліфікації особового складу у відповідності до окреслених ролей та завдань).

3. Керівництво є виконанням функцій мотивації, лідерства й впливу щодо підлеглих на шляху до досягнення спільної мети. Керівництво потребує організаційного чуття і вміння, лідерських якостей задля мотивації послідовників через формування сприятливого робочого середовища. Керівництво ефективним може бути протягом всього шляху до досягнення спільної мети, коли воно ведеться систематичним моніторингом/контролем.

4. Моніторинг та контроль є діяльністю менеджера (командира) відносно забезпечення ситуації, коли всі його підрозділи впорядковано рухаються у векторі до мети. Тобто, контроль необхідний задля того, аби у ситуації, коли досягнення підрозділу у здійсненні його завдання залежить від виконання кроків іншим підрозділом, було таких заходів вжито.

Вітчизняна література традиційно поділяє функції державного управління на три групи: загальні, спеціальні та допоміжні [110, с. 97].

Загальні функції провадять істотний вплив на певні процеси, які мають місце в політичній, соціально-культурній, господарській та інших сферах. Дані функції є головними, властивими будь-якому управлінню, незалежно від того, на якому рівні/яких галузях вони здійснюються. До цієї групи функцій

відносять планування, прогнозування, організацію, регулювання, облік, координація та контроль.

Спеціальні функції відзначаються особливостями конкретного суб'єкта або об'єкта управління. Основними спеціальними функціями державного управління, які здійснюються на вищому рівні вищим органом, у системі органів виконавчої влади ходять: а) забезпечення державного суверенітету й економічної самостійності Української держави, здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави; б) підготовка проєкту Закону України про Державний бюджет і гарантування його здійснення; в) формування та здійснення загальнодержавних програм соціального, економічного, науково-технічного й культурного розвитку держави.

З приводу вищенаведеного поділу функцій, то він не знаменує їх відокремленого існування, а є тісно пов'язаними між собою та спрямовані та втілення цілей/завдань, визначених перед державним управлінням загалом. Зокрема, функція планування вважається підґрунтям здійснення усіх інших функцій, функція контролю вбачається неможлива без практичної діяльності органів управління, що проявляється у таких функціях як планування та прогнозування, регулювання тощо. У своїй комбінації ці функції вважаються сутністю державного управління, вони властиві органам управління на всіх рівнях і носять загальне всебічне спрямування [110, с. 98].

Є.Білокур наголошує на доцільності класифікації функцій державного управління у залежності від їх спрямованості на:

соціально-орієнтовані, що характеризують процес впливу суб'єктів державного управління, що утворюють певну керуючу підсистему, на суспільні процеси (керовані об'єкти) та демонструють призначення та зміст державного управління (державне планування, державне регулювання, державний контроль, управління об'єктами державної власності);

внутрішньо-орієнтовані функції уособлюють управління всередині керуючої підсистеми, а їх специфіка обумовлена багаторівневою і різнокомпонентною побудовою системи органів виконавчої влади – як

провідник суб'єктів державного управління, актуальністю впорядкування та активізації дій її ланок (планування, кадровий менеджмент, керівництво, розпорядництво, контроль, організація та координація) [9, с. 14].

Доцільно зазначити, що в вищенаведеній класифікації є функції, що мають двовекторну спрямованість і належать як до соціально-орієнтованих, так і до внутрішньо-орієнтованих функцій (контроль, планування).

Аналіз класифікацій функцій свідчить про те, що ключовими функціями державного управління є: планування, організацію, координацію, регулювання та прогнозування, а також контроль. Натомість, менш поширеними є керівництво, облік, мотивація та робота з кадрами. Це дає підстави вважати, що незалежно від способів класифікації, деякі функції державного управління є ключовими (базовими, основними) і незамінними для досягнення його цілей. Лідером серед цих функцій є контроль; за ним слідує планування, яке часто розглядається як окрема функція або в поєднанні з прогнозуванням; замикає трійку лідерів організація. Водночас, останні тенденції вказують на появу нових підходів, що ставить питання про доповнення функцій державного управління такими елементами, як мотивація, маркетинг, аналіз та оцінка тощо [7, с. 88].

Для нашого дослідження представляє інтерес дослідження С.Стецюка [121, с. 47], у якому він пропонує функції Міністерства оборони України розглядати як компонування трьох їх ключових видів:

↪ загальних, які включають організації, нормативного регулювання, планування, координації, прийняття рішень, співробітництва, комунікації і контролю;

↪ спеціальних функцій віднести розвідувальну й мобілізаційну;

↪ забезпечувальних функцій виділити такі як кадровий менеджмент, розбудова (виховання) доброчесності, фінансового, правового, інформаційного, матеріально-технічного та соціального забезпечення.

На підставі Закону України «Про Збройні Сили України» (ст. 1) [91], ЗСУ забезпечують стримування збройної агресії проти України й відсічі їй, охорону

повітряного простору держави, підводного простору в межах територіального моря України у випадках, встановлених законом, беруть участь у заходах, направлених на боротьбу з тероризмом.

О.Бублик виокремлює наступні три функції ЗСУ:

1. Найважливіша функція ЗСУ зводиться до захисту національної безпеки й територіальної цілісності держави, що в у себе включає захист від зовнішніх загроз, утримання обороноздатності/готовності щодо відстоювання своєї незалежності. ЗСУ вважаються ключовим стовпом, на якому базується спроможність держави відповідати на будь-які виклики, які можуть з'явитися на зовнішньому фронті.

2. Важлива функція ЗСУ зводиться до підтримки міжнародній стабільності й миротворчості. Українські війська беруть участь у миротворчих місіях під патронатом ООН, інших міжнародних організацій, беручи участь у відновленні миру в регіонах конфліктів, а також забезпечувати безпеку цивільного населення.

3. Дана функція ЗСУ пов'язана з розвитком держави, що охоплює піддержку соціального прогресу, сприяння гуманітарним операціям на час катастроф, розроблення та використання сучасних технологій у військовій справі, що, відповідно, призводить до технічного прогресу й інновацій у інших галузях вітчизняного господарства [17, с. 93-94].

Слід відзначити, що функції державного управління здійснюються через взаємодіючі між собою інститути публічного управління, що орієнтовно можна розділити на дві групи:

1→ публічні інститути, задля яких відповідна функція виступає засадою;

2→ публічні інститути держави, щодо яких функція логістичного забезпечення обороноздатності вважається додатковою [71, с. 51].

До основних об'єктів державного управління можна віднести: суверенний територіальний простір, населення країни, у тому числі окремо взята особа, громадські об'єднання, державні органи управління, а також їх діяльність.

Уявлення щодо об'єктів державного управління можуть зазнавати змін зважаючи на розвиток суспільства [12, с. 252].

Головою функцією Сил логістики є технічне та тилове забезпечення українського війська, що включає зберігання, ремонт та транспортування озброєння (боєприпасів), військової техніки, а також продовольства та пального [115].

Виходячи з управлінського аспекту та специфіки військової логістики, основні функції державного управління матеріальним забезпеченням військ (які реалізуються через МОУ та відповідні структури ЗСУ) можна згрупувати наступним чином:

1) загальні (базові) функції, що притаманні будь-якій системі управління та забезпечують повсякденну діяльність військ у мирний час, незалежно від наявності прямої загрози

✓ функція планування полягає у розробленні та підтримці в актуальному стані норм забезпечення, витрат палива, боєприпасів, продовольства (нормування та стандартизація); планування фінансування на закупівлю, ремонт та утримання військового майна у мирний час (формування річного бюджету);

✓ функція організації полягає у організації логістичних ланцюгів від центральних баз до підрозділів у відповідності до плану (централізоване постачання); облік, зберігання, ротація/оновлення та забезпечення фізичної охорони військового майна на базах і складах (управління фондами та складами);

✓ функція контролю передбачає регулярні перевірки технічного стану озброєння та військової техніки, а також фактичної наявності матеріальних засобів (технічний нагляд та інвентаризація); організація ремонту та технічного обслуговування техніки у відповідності до графіку, без прив'язки до бойових пошкоджень (паливно-попереджальний ремонт)

2) специфічні (адаптивні), що набувають особливого пріоритетного значення або виникають як пряма реакція на бойові дії, гібридні загрози, або необхідність швидкої модернізації

✓ функція управління ризиками та стійкістю, що передбачає прогнозування, оцінку та мінімізацію загроз (ударів по складах, кібератак на систему логістики) для забезпечення безперервності матеріального забезпечення в умовах ескалації;

✓ функція цифровізації та інтеграції логістичних систем спрямована на підвищення прозорості, оперативності та ухвалення рішень шляхом запровадження автоматизованих систем управління ресурсами;

✓ функція військового-технічного інноваційного забезпечення, що передбачає пріоритетне накопичення, оперативне впровадження та забезпечення життєвого циклу критичних новітніх технологій у військовій справі;

✓ функція управління оперативними та мобілізаційними резервами передбачає створення, динамічне розміщення та інтерактивне управління стратегічними запасами, адаптованими до умов швидкого розгортання, високих трат і централізованого постачання;

✓ функція міжнародної логістичної взаємодії та інтеграції, яка включає управління ресурсами, одержаними в рамках військово-технічної допомоги, та гармонізацію стандартів матеріального забезпечення з державами-партнерами.

Варто відзначити, що якість державного управління МЗВ характеризується тим, наскільки ефективно інтегровано та реалізовано ці принципи та функції в умовах воєнного часу та постійних безпекових загроз. Також, слід акцентувати й на тому, що якісне державне управління МЗВ вимагає не тільки дотримання класичних принципів і функцій, проте й інтеграції нових, адаптивних функцій, спрямованих на протидію сучасним безпековим загрозам.

1.3 Безпекові загрози та їх вплив на формування концепції державного управління у сфері матеріального забезпечення військ

На сучасному етапі розвитку української державності, в умовах гібридних загроз та повномасштабних військових викликів, забезпечення обороноздатності набуває першочергового значення. Ефективність функціонування ЗСУ безпосередньо залежить від стійкості та надійності системи матеріального забезпечення, яка перетворюється з суто логістичного процесу на критичний елемент національної безпеки. Якщо у попередніх підрозділах було визначено теоретичні засади та функції державного управління МЗВ, то в цьому підрозділі особливої актуальності набуває дослідження впливу зовнішнього середовища, зокрема безпекових загроз. Саме ці загрози – від військової агресії та тероризму до кібератак на логістичну інфраструктуру та економічної дестабілізації – виступають детермінанти, що зумовлюють необхідність кардинальної трансформації управлінських підходів, методів планування та принципів функціонування всієї системи МЗВ. Таким чином, аналіз безпекових загроз є ключовим для теоретичного обґрунтування нової парадигми державного управління у досліджуваній сфері.

Еволюція характеру збройної боротьби обумовлює нагальну потребу в модернізації системи забезпечення військ. У зв'язку з цим, державне управління має бути спрямоване на розробку сучасних ефективних форм і методів матеріального забезпечення частин ЗСУ в процесі їхньої життєдіяльності та безпосереднього виконання завдань за призначенням.

Розглянемо сутність понять «безпека», «загроза» та «безпекова загроза» з позиції воєнної сфери та державного управління, що закладе теоретичну основу для подальшого дослідження впливу цих факторів на трансформацію матеріального забезпечення військ.

У наукових доробках дефініція «безпека» розглядається у наступних вимірах:

- відсутність загроз системі;

- захищеність системи від наявних і ймовірних загроз;
- загрози існують постійно, вони мають негативний вплив на систему, проте здійснені кроки мінімізують їхній негативний вплив, що надає можливість системі функціонувати та розвиватися [56, с. 71];
- відсутність небезпеки;
- певна діяльність щодо запобігання будь-яким небезпекам, загрозам (запровадження державною владою захисних механізмів, а також превентивні заходи);
- усвідомлена потреба, цінність та інтерес [цит. за: 118, с. 104].

На основі теоретичного аналізу поняття безпеки М.Коба та О.Коба пропонують до ключових її структурно-системних компонентів віднести:

- ✓ у якості базового елементу → суб'єкт або об'єкт (система суб'єктів або об'єктів);
- ✓ у якості статичного компоненту → стан, який визначається відсутністю загроз щодо існування і розвитку зазначених суб'єктів або об'єктів;
- ✓ у якості динамічного компоненту → діяльність відносно протидії детермінантам небезпеки [52, с. 42].

З приводу терміну «безпека» в соціальному розумінні, то на думку І.Корж її слід характеризувати як збалансований стан функціонування соціальної системи (людини, держави, світового співтовариства), антропогенних і природних систем тощо, за якого людина через знання щодо навколишнього природного середовища та напрямок його розвитку своїми діями здатна вчасно виявити й мінімізувати негативний вплив наявних і потенційних загроз чи їх уникнути, що, зі свого боку, надає їй змогу зберігати систему своїх цінностей та гарантувати подальший їх розвиток [56, с. 71].

К.Бугайчук підкреслює, що під безпекою переважно трактується стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від внутрішніх/зовнішніх загроз [18, с. 116].

В даному контексті слід звернути увагу на позицію Ю.Луценка, який пропонує під національною безпекою визначити систему комплексних заходів,

що забезпечують надійне, стабільне існування держави, як політичної організації усього суспільства та забезпечує її охорону від реальних/потенційних загроз як зовнішнього, так й внутрішнього характеру, що спроможні завдати шкоди її належному функціонуванню [58, с. 36].

У наукових підходах дефініція «загроза» тлумачиться як:

- явища, дії чи бездіяльність, що містять потенціал небезпеки чи є підставою небажаного інциденту, який може завдати державі шкоди, суспільству, організації, системі, фізичним особам, довкіллю, активам, громаді [123, с. 21];

- стан динаміки системи, коли небезпека чи порушення нормальних умов її функціонування у силу визначених підстав та чинників загрожують збоєм розвитку системи, слугують її дестабілізації та в кінцевому випадку – деградації (руйнуванню) даної структури й зупиняє її діяльність;

- сукупність умов і чинників, що заважають реалізації діяльності систем безпеки, формуючи загрозливу небезпеку;

- різноманітність внутрішніх та зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних розбіжностей суспільно-політичного, ресурсно-екологічного, політико-правового, а також інших видів небезпечного спрямування, антропогенного та природного походження (у тому числі природні катастрофи та катаклізми), які можуть зумовлювати збої у роботі системи забезпечення безпеки, порушувати умови функціонування критично важливих областей населення держави та формувати передумови з приводу втрати державою суверенітету, фінансової, економічної незалежності країни, порушувати її територіальну цілісність та ін. [74, с. 23];

- дія дестабілізуючих суб'єктивних чи природних детермінант, що заподіює збитки людині, соціальній, економічній системі (державі, суспільству, організації тощо) [136, с. 67].

У національному законодавстві [95] загрози національній безпеці України характеризуються як явища, тенденції та чинники, які унеможливають або

ускладнюють чи можуть унеможливити або ускладнити реалізацію національних інтересів, а також збереження національних цінностей України.

На основі аналізу наукових напрацювань пропонуємо під безпековою загрозою в контексті матеріального забезпечення військ розуміти сукупність дестабілізуючих чинників (явищ, процесів, дій або бездіяльності), які створюють реальну чи потенційну небезпеку для життєво важливих інтересів держави шляхом блокування або обмеження її здатності своєчасно та в повному обсязі забезпечувати матеріально-технічне та ресурсне постачання військ, а також нівелюють ефективність державного управління та мінімізують оборонний потенціал.

Отже, саме безпекові загрози є детермінантою (визначальним чинником), що формує вимоги до системи державного управління МЗВ, змушуючи її тим самим адаптуватися та реагувати.

Необхідність класифікації загроз на певні види обумовлена необхідністю відстежувати процеси виникнення та розвитку суперечностей (протиріч) як у військово-державному секторі, так і у суспільстві, що критично важливо для ефективного державного управління цими процесами, оперативного впливу на них та прийняття відповідних управлінських рішень у сфері оборони.

В цілому, загрози безпеці класифікують за різними ознаками:

1. За масштабами поширення:
 - глобальні (стосуються усього світу);
 - регіональні (стосуються конкретного регіону);
 - локальні (стосуються обмеженої території).
2. За співвідношенням суб'єктів (джерела загрози) та її цілі:
 - симетричні: джерелом і ціллю є держава (до прикладу, міждержавний конфлікт);
 - асиметричні: строюються позадержавними суб'єктами (наприклад терористичними групами) та спрямовані на держави.
3. За історичною ознакою (часом виникнення):
 - традиційні: загрози, відомі протягом тривалого часу;

- нетрадиційні: нові, менш зичні або такі, які виникли нещодавно.

4. За відносним часом появи:

- традиційні (старі, усталені);
- нові (щойно виникаючі).

Таким чином, зазначена класифікація допомагає системно аналізувати природу загроз.

До зовнішніх загроз відносять територіальні претензії, зовнішній тиск на політику держави, іноземне втручання щодо внутрішніх справ, зовнішні дії, направлені на послаблення економічного суверенітету країни, інформаційні спецоперації проти стабільності в країні та встановлення зовнішнього контролю за її інформаційним простором тощо. Серед внутрішніх загроз виділяють корупцію та політичну нестабільність, демографічну деградацію, слабкість державних інститутів, організовану злочинність, сепаратизм тощо [61, с. 11].

Особливий тип загроз включає економічні, політичні, військово-політичні загрози національним інтересам та безпеці Української держави, що за формою прояву будучи внутрішніми, за джерелами виникнення є зовнішніми. Відповідно, до них включають кризи щодо постачання та транзиту енергоносіїв, зовнішню піддержку внутрішньої нестабільності, діяльність міжнародного криміналу, терористичних організацій та ін. Варто акцентувати, що відсутність чіткої межі поміж внутрішніми й зовнішніми загрозами вважається однією з визначальних ознак сучасного безпекового середовища [61, с. 11].

Також у наукових підходах [цит. за: 67, с. 176] поміж ключових безпекових загроз виокремлюють такі як воєнні, політичні, соціальні, економічні, екологічні, інформаційні, а також етнополітичні.

Згідно з Стратегією національної безпеки України [103], загрози національній безпеці, що стосуються державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, не виокремлено як окремий самостійний пункт, але вони інтегровані в ширші загрози та проблеми, що цей документ

стратегічного спрямування має усунути. Зокрема, до основних аспектів загроз, які опосередковано стосуються матеріального забезпечення сил оборони та управління цією сферою:

1) загрози у сфері державного управління та корупції → головна внутрішня загроза, яка підриває всі процеси забезпечення:

- корупція та неефективне використання держаних ресурсів як пряма загроза, що стосуються фінансових/матеріальних потоків у сфері оборони. Корупційні схеми у закупівлі, логістиці, розпорядженні військовим майном та землями зумовлюють до нецільового виростання коштів та неякісного матеріального забезпечення;

- недосконалість та низька ефективність системи управління: проблеми щодо реформування прозорості державного управління у секторі безпеки і оборони. Неефективна координація між органами державної влади відносно питань планування, закупівлі та прозорості матеріальних ресурсів;

2) загрози у сфері оборонно-промислового комплексу → проблеми, що пов'язані з виробництвом та модернізацією матеріального забезпечення:

- технологічна відсталість та низька конкурентоспроможність оборонно-промислового комплексу: недостатня модернізація та інвестиції у національне виробництво озброєння, військової техніки та інших критично важливих матеріалів. Це обмежує здатність держави швидко та якісно забезпечувати війська власними силами;

- недоліки у системі стратегічного розвитку оборонно-промислового комплексу: відсутність/неефективність довгострокового планування потреб оборони і виробничих потужностей, які зумовлюють до дефіциту необхідного майна та озброєння в період криз;

- залежність від імпорту критичних компонентів: загроза припинення постачання життєво важливих матеріалів або технологій з-за кордону, що безпосередньо впливає на можливості ремонту та виробництва військової техніки;

3) загроза у сфері військової логістики та безпеки → загрози, які мають вплив на фактичне доставлення і якісне забезпечення:

- недостатній рівень готовності та забезпечення: з огляду на те, що це відносно управлінська загроза, її можна віднести до прямого наслідку недоліків управління. Включає недостатній рівень накопичення матеріально-технічних засобів та мобілізаційних резервів;

- вразливість логістичної інфраструктури: недосконалість і вразливість логістичної системи постачання та зберігання військового майна, включно з об'єктами критичної інфраструктури (бази, склади, транспортні шляхи), особливо в умовах збройної агресії та кібератак.

Резюмуючи вищенаведене, загрози МЗВ кореняться в більшій мірі в управлінській площині – від корупції та неефективності до стратегічного прорахунку в плануванні оборонно-промислового комплексу.

Таким чином, можемо запропонувати типологію загроз, актуальних для матеріального забезпечення.

1. Військові (традиційні) загрози безпосередньо виникають із традиційних військових дій і ставлять управління перед необхідністю оперативного забезпечення та захисту ресурсів. Ці загрози вимагають максимального обсягу та швидкості матеріального забезпечення та є викликом до спроможності системи управління.

2. Невійськові (гібридні) загрози використовують невійськові інструменти щодо підризу функціональності системи управління та виробничої бази. Ця група загроз спрямована на блокування управлінських процесів та підризу матеріально-технічної бази без прямого бойового зіткнення.

3. Внутрішні управлінські загрози фокусуються на системних внутрішніх недоліках державного апарату та є результатом і базисом щодо всіх інших проблем у сфері матеріального забезпечення (табл. 1.2.).

Запропонована типологізація загроз матеріального забезпечення військ свідчить про комплексний характер викликів, які стоять перед системою

державного управління у цій сфері, приділяючи особливу увагу усуненню системних недоліків у державному апараті.

Таблиця 1.2.

Типологізація актуальних загроз у сфері матеріального забезпечення
військ

№	Загрози	Вплив на матеріальне забезпечення та управління
Військові (традиційні) ▽ прямий вплив бойових дій		
1.	повномасштабна збройна агресія та бойові дії	різке зростання потреби у сіх видах майна (боєприпаси, паливо) та надзвичайне навантаження на логістику та системи закупівель
2.	удари високоточною зброєю	фізичне знищення критичних об'єктів логістики (бази, склади, ремонтні заводи оборонно-промислового комплексу)
3.	перебої в ланцюгах постачання в зоні бойових дій	порушення транспортних коридорів та логістичних маршрутів через вогневий вплив, що унеможлиблює своєчасне доставлення ресурсів військам
Невійськові (гібридні) ▽ невійськовий вплив на системи та залежності		
1.	кібератаки на системи управління	дезорганізація автоматизованих систем обліку, закупівель, планування та розподілу матеріальних засобів; створює хаос та неможливість оперативного реагування
2.	технологічна залежність та обмеження імпорту	провал управління оборонно-промислового комплексу та зовнішньоекономічною діяльністю; залежність від імпорту критичних складових (санкції або обмеження постачальників) унеможлиблює виробництво та ремонт власного оборонно-військової техніки
3.	інформаційні операції (дезінформація)	підрив довіри до органів державної влади, що відповідальні за забезпечення (Міністерство оборони України, оборонно-промисловий комплекс)
Внутрішні управлінські ▽ недоліки внутрішнього державного управління		
1.	корупція	розкрадання або неефективне використання коштів, призначених на забезпечення (неякісні товари, завищені ціни, списання справного майна); провал фінансового та закупівельного управління
2.	некомпетентність, бюрократія	повільне ухвалення рішень, складні, застарілі процедури закупівель, обліку та передачі майна; зумовлює затримки постачання і дефіцит у військах
3.	недоліки логістичної архітектури	відсутність сучасного, стійкого та гнучкого управління ланцюгами постачання та обліком; спричиняє втрати, плутанину та неможливості оперативного забезпечення сил
4.	неефективне управління оборонно-промисловим комплексом	нездатність державних підприємств оборонно-промислового комплексу ефективно організувати виробництво, модернізацію та ремонт оборонно-військової техніки через застаріле обладнання, неефективне управління та політичний вплив

Джерело: сформовано автором

В останні десятиліття динаміка національної безпеки в різних державах значно підвищилася, що було обумовлено не тільки суттєвою кількістю викликів та загроз, проте й нарощуванням їх кумулятивної сутнісної небезпеки для людини, суспільства та держави (надзвичайні ситуації і катастрофи техногенного й природного характеру, пандемія COVID-19, міждержавні конфлікти, транснаціоналізація тероризму, загроза ядерної війни та ін.). Зазначені виклики та загрози весь час ставлять під знак запитання національну безпеку, роблячи тим самим її вразливою, нестабільною та, таким чином, спонукають різні країни активувати ті або інші надзвичайні/екстремальні організаційно-правові, політичні заходи щодо її належного забезпечення та захисту. Однак при цьому усе ж таки базовою, найбільш поширеною й одночасно найбільш небезпечною загрозою національній безпеці кожної держави – реально або потенційно – є [цит. за: 44, с. 118].

В умовах безпекових загроз основні критерії державного управління у сфері матеріального забезпечення військ фокусуються на оперативності, надійності та ефективності.

Означені критерії можна групувати за такими основними аспектами:

1. Оперативність та безперервність забезпечення: а) своєчасність полягає у здатності забезпечити війська необхідним матеріальними засобами точно вчасно та згідно оперативної потреби; б) гнучкість та адаптивність полягає у можливості швидко переорієнтувати логістичні потоки, змінювати обсяги та номенклатуру постачання відповідно до динаміки бойових дій та змін безпекового середовища; в) стійкість (живучість) характеризується створенням резервних логістичних маршрутів та запасів, а також захист критичної інфраструктури постачання від ворожих атак, забезпечуючи безперервність постачання.

2. Ефективність використання ресурсів: а) раціональність визначається оптимізацією витрат та уникненням надлишковості або дефіциту; забезпечення повинно бути достатнім, проте не надмірним для того аби вивільнити ресурси для інших потреб; б) якість полягає у забезпеченні військ матеріальними

засобами належної якості та відповідності стандартам, особливо відносно озброєння, пікірування та медичного забезпечення; в) підзвітність та прозорість вимагає наявності чітких механізмів контролю за надходженням, розподілом та використанням матеріальних ресурсів для мінімізації корупційних ризиків та підвищення довіри.

3. Готовність та планування: а) наявність резервів, що полягає у створенні та підтриманні у боєготовності державного та військового стратегічного резерву матеріальних засобів, здатного покрити потреби в умовах тривалого конфлікту чи критичних ситуацій; б) прогнозування потреб визначається спроможністю точно спрогнозувати потреби військ на різних стадіях конфлікту, зважаючи на різні сценарії (відбиття агресії, наступальні заходи (дії), стабілізаційні операції); в) мобілізаційна готовність передбачає швидке переведення вітчизняної економіки, промисловості та транспортної системи на виконання військових замовлень та забезпечення потреб армії.

Означені критерії потребують високого рівня координації та узгоджених дій між різними гілками влади та секторами економіки, а також ефективної системи управління ризиками в умовах підвищеної невизначеності. Основним імперативом державного управління тут є трансформація процесу забезпечення з рутинного господарського функціонування у динамічний, стійкий та прозорий інструмент підтримки боєздатності армії.

Безпекові загрози, особливо зважаючи на повномасштабне військове вторгнення РФ кардинально змінює філософію державного управління МЗВ. Фокус уваги переміщується з мирного, планового, економічно-орієнтованого підходу на гнучкий, військово-орієнтований та стійкий підхід. Вплив загроз вимагає, щоб концепція державного управління МЗВ була переміщена на основні керівні засади, такі як стійкість, оперативність і швидкість, а також адаптивність (гнучкість).

Таким чином, формування нової концепції державного управління МЗВ в умовах загроз є стратегічною необхідністю. Вона повинна забезпечити інтеграцію військової логістики з оборонно-промисловим комплексом та

міжнародною військово-технічною допомогою, запроваджуючи прозорість та цифровізацію задля мінімізації корупційних ризиків в умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, матеріальне забезпечення є частиною системи логістичного забезпечення, що зумовило чітке розмежування дефініцій «логістика» та «логістичне забезпечення», їхню змістовну характеристику. Аргументовано логістику вважати теорією та мистецтвом управління потоками, а логістичне забезпечення як безпосередню діяльність (комплекс практичних заходів) відповідних органів державної влади (публічних інституцій), спрямовану на безперебійне, своєчасне та економічно обґрунтоване надання матеріальних, фінансових, технічних та кадрових ресурсів, необхідних для ефективної реалізації публічних функцій і завдань держави. Проаналізовано наукові підходи до класифікації видів логістичного забезпечення та встановлено, що в системі державного управління матеріальним забезпеченням військ така класифікація може бути розширена за рахунок додаткових функціональних елементів. Запропоновано логістичне забезпечення класифікувати за сферою застосування та функціональним призначенням на: 1) військову (оборонну) логістику, що є критично важливою в умовах прямих безпекових загроз та стосується забезпечення військових формувань; 2) логістику кризового реагування спрямовану на підтримку цивільного населення та відновлення життєдіяльності держави в період та після криз; 3) інфраструктурну та ресурсну логістику, що забезпечує функціонування держави та її економіки, особливо в умовах обмежень, зумовлених безпековими загрозами. Для державного управління логістичним забезпеченням характерна багаторівнева структура суб'єктів, що зумовлює багатоплановість інформаційних потоків та складність взаємовідносин з постачальниками.

Дослідження показало, терміни «матеріальне забезпечення» та «матеріально-технічне забезпечення» часто перетинаються, оскільки перший є складовою компонентою другого. Обґрунтовано, в умовах сучасних безпекових загроз дефініція «матеріальне забезпечення військ» відображає трансформацію військової логістики та управління в умовах війни високого рівня інтенсивності, гібридних загроз та технологічного розвитку. Сучасна термінологічна сутність матеріального забезпечення формується навколо функціональної трансформації та технологічної інтеграції. Виявлено, класичне розуміння матеріального забезпечення військ фокусувалося на своєчасному постачанні необхідних матеріальних засобів, а в умовах сучасних безпекових загроз акцент переміщається на стійкість, адаптивність (гнучкість) та децентралізацію. Обґрунтовано, сучасне матеріальне забезпечення військ є комплексною, стійкою та високотехнологічною системою, інтегрованою в логістичні процеси. Запропоновано під матеріальним забезпеченням військ розуміти комплекс управлінських заходів, процесів та ресурсів, спрямованих на своєчасне, повне та якісне постачання військових формувань (особового складу, військових частин, установ) усіма видами матеріальних засобів, необхідних для виконання покладених на них завдань у мирний та особливий періоди. Охарактеризовано види матеріального забезпечення (продовольче, речове, квартирно-експлуатаційне, медичне). Матеріальне забезпечення військ є безпосередньою умовою боєздатності військ: підтримка життєдіяльності та морального духу; функціонування техніки; створення стратегічних запасів. У системі воєнної безпеки матеріальне забезпечення військ постає як кінцева ціль військової логістики, показник стійкості держави, фактор оперативного успіху.

2. Розкрито наукові підходи до поняття «державне управління», його визначальні ознаки. Запропоновано державне управління у сфері матеріального забезпечення військ визначити як інституційно-правову діяльність суб'єктів держаної влади, спрямовану на раціональне та ефективне використання військових, фінансових ресурсів шляхом реалізації управлінського циклу та застосування відповідних принципів, що забезпечує своєчасне й повне

матеріальне задоволення потреб військ для підтримання їхньої боєздатності та виконання покладених завдань.

Державне управління матеріальним забезпеченням військ є функціональним різновидом загального державного управління, що реалізується через відповідні принципи та функції. Досліджено загальні наукові підходи до розуміння принципів державного управління та запропоновано принципи державного управління матеріальним забезпеченням військ визначити як основоположні ідеї, вимоги та правила, які регламентують формування, функціонування та розвиток системи матеріального забезпечення військ, забезпечуючи її відповідність стратегічним завданням держави у сфері оборони. Принципи не існують ізольовано, а формують цілісну систему, яка потребує чіткої класифікації. Запропоновано принципи державного управління матеріальним забезпеченням військ класифікувати за сферою застосування на: 1) організаційні (управлінські), що спрямовані на регулювання структури управління та взаємодію (законність, централізм управління, прозорість та підзвітність, єдиноначальність, відповідальність); 2) функціональні (реалізаційні), які регулюють сам процес забезпечення (планування, оперативність та своєчасність, комплексність, безперервність); 3) економічні принципи є релевантними для раціонального використання ресурсів (економічність, обґрунтованість витрат, раціональне використання); 4) забезпечувальні принципи відносяться до підтримки боєздатності (гнучкість та адаптивність, достатність, стійкість, надійність).

Для забезпечення ефективності та стійкості системи матеріального забезпечення в умовах сучасних безпекових загроз, функції державного управління у даній сфері пропоновано класифікувати на дві групи:

– загальні (базові) інваріантні функції (планування, нормування, організація централізованого постачання, облік та плановий контроль), що забезпечують повсякденну діяльність військ та є фундаментальною основою будь-якої військової логістичної системи;

– специфічні (адаптивні), які набувають пріоритетного значення та є прямою реакцією на динаміку сучасних безпекових загроз. До них належать: а) функція управління ризиками та стійкістю (для забезпечення безперервності процесів); б) функція цифровізації та інтеграції логістичних систем (для оперативності та прозорості); в) функція військового-технічного та інноваційного забезпечення (для пріоритетного впровадження новітніх технологій); г) функція управління оперативними та мобілізаційними резервами (для адаптації до швидкого розгортання та високих втрат); д) функція міжнародної логістичної взаємодії та інтеграції (для ефективного використання зовнішньої допомоги та гармонізації із стандартами партнерів). Дана диференціація дозволяє чітко розмежовувати стратегічні завдання (забезпечення сталості) та оперативні виклики (забезпечення адаптивності), що є критично важливим задля підвищення боєздатності військ. Обґрунтовано, якісне державне управління матеріальним забезпеченням військ вимагає не лише дотримання класичних принципів та функцій, однак й інтеграції нових, адаптивних функцій, спрямованих на протидію сучасним безпековим загрозам.

3. Розглянуто сутність понять «безпека», «загроза» та «безпекова загроза» та запропоновано під безпековою загрозою в контексті матеріального забезпечення військ розуміти сукупність дестабілізуючих чинників (явищ, процесів, дій або бездіяльності), які створюють реальну чи потенційну небезпеку для життєво важливих інтересів держави шляхом блокування або обмеження її здатності своєчасно та в повному обсязі забезпечувати матеріально-технічне та ресурсне постачання військ, а також нівелюють ефективність державного управління та мінімізують оборонний потенціал. Загрози матеріального забезпечення військ корелюються з якістю державного управління і переважно є наслідком системної корупції, неефективності логістичних процесів та недосконалості стратегічного планування розвитку оборонно-промислового комплексу. Запропоновано типологізацію загроз, актуальних для матеріального забезпечення військ: 1) військові (традиційні) загрози, які виникають внаслідок ведення класичних бойових дій та

вимагаються від системи управління оперативного реагування для забезпечення та захисту матеріальних ресурсів; 2) невійськові (гібридні) загрози, які полягають у використанні невійськових інструментів для підризу функціональності системи управління та виробничої бази; 3) внутрішні управлінські загрози фокусуються на системних внутрішніх недоліках державного апарату та першопричиною більшості інших проблем у сфері матеріального забезпечення військ.

В умовах безпекових загроз ключові критерії державного управління у сфері матеріального забезпечення військ фокусуються на оперативності та безперервності забезпечення (своєчасність, гнучкість та адаптивність, стійкість), ефективності використання ресурсів (раціональність та забезпечення, якість, підзвітність та прозорість), готовності та плануванні (наявність резервів, прогнозування, мобілізаційна готовність).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ

2.1 Організаційна основа державного управління у сфері матеріального забезпечення військ

Організаційна основа державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах сучасних загроз зумовлена зміною характеру воєнних конфліктів і необхідністю забезпечення стійкості військ в умовах повномасштабної агресії. Сучасні виклики вимагають не лише швидкої адаптації логістики до інтенсивних бойових дій та високотехнологічного озброєння, але й кардинальної технологічної інституційної трансформації системи державного управління матеріальним забезпеченням. Дослідження є критично важливим для розробки ефективних, прозорих та сумісних зі стандартами НАТО механізмів управління ресурсами, що, в кінцевому підсумку, гарантує бойову спроможність військ і захист національних інтересів.

Організаційна архітектура МЗВ являє собою багаторівневу структуру, яка формує нормативну, функціональну основу державного управління у цій сфері. Ця архітектура побудована на трирівневій ієрархії управління, що забезпечує синхронізацію стратегічного планування, оперативного функціонування та тактичного виконання.

1. Стратегічний рівень включає вищі органи державної влади (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Рада національної безпеки і оборони України (РНБО)), що формують оборонну політику, затверджують бюджети та стратегічні програми.

Президент України в цій ієрархічній структурі постає як головний суб'єкт та Головнокомандувач Збройних Сил України (Конституція України, ст. 106, п. 17) [55], що прямо наділяє його найвищими повноваженнями у сфері

військового управління та, відповідно, забезпечення. Президент очолює РНБО, яка координує та контролює діяльність органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони, включаючи й матеріально-технічне забезпечення. Рішення РНБО можуть стосуватися питань фінансування, закупівель озброєння, військової техніки. Президент може вносити на розгляд до ВРУ законопроекти щодо фінансування оборони, матеріального забезпечення; видає укази та директиви щодо питань оборони, які визначають ключові напрями розвитку та забезпечення військ. Також Президент України як очільник держави, веде переговори з лідерами зарубіжних держав з приводу надання військової, фінансової, гуманітарної допомоги, що є стратегічно важливою компонентою матеріального забезпечення військ, особливо в сучасних умовах воєнного стану.

Отже, Президент України визначає стратегічні пріоритети, забезпечує політичну волю та залучає ресурси для МЗВ, використовуючи свої конституційні повноваження та міжнародний вплив.

Верховна Рада України, як вищий представницький та єдиний законодавчий орган, посідає центральне місце в організаційній структурі матеріального забезпечення військ. Повноваження ВРУ в сфері матеріального забезпечення військ (яка є частиною загальної сфери оборони) реалізується переважно через функцію законодавчого регулювання, фірмового контролю та визначення засад державної політики.

У Основному Законі України до повноважень ВРУ віднесено прийняття законів (ст. 85) [55], що регулюють функціонування ЗСУ та інших військових формувань, включно із законами про оборону, мобілізаційну підготовку, державне оборонне замовлення, закупівлі (передусім оборонні закупівлі) та військово-технічне співробітництво. Окрім того, визначення засад внутрішньої та зовнішньої політики, враховуючи основи безпекової політики та основи формування й розвитку військової організації.

Ключовим завданням є розробка стратегічних програм і документів для розвитку оборонно-промислового комплексу та системи національної безпеки,

а також законодавчої мобілізації, військового обов'язку, функціонування військ, що формують обороноздатність держави [116, с. 82] і потребують посиленого матеріально-технічного забезпечення, включаючи вчасне фінансування, закупівлю зброї, техніки, боєприпасів та їхнє безперебійне постачання до військових частин.

ВРУ щорічно затверджує Державний бюджет України, у якому визначаються обсяги фіксування МОУ та інших секторів безпеки та оборони, включно з видатками матеріально-технічного забезпечення (закупівля озброєння, техніки, продовольства, палива, обмундирування тощо). Також до повноважень законодавчого органу віднесено здійснення парламентського контролю щодо виконання законів у сфері оборони та матеріального забезпечення, забезпечуючи їхнє дотримання КМУ та МОУ.

Отже, український парламент не здійснює оперативне забезпечення, проте формує правову та фінансову рамку, у межах якої функціонує вся система МЗВ.

РНБО, як координаційний орган при Президентові України, працює на стратегічному рівні державного управління матеріальним забезпеченням військ.

Цей орган розробляє та розглядає на своїх засіданнях питання, що належать до сфери національної безпеки та оборони, подає пропозиції Президентові України, ухвалює рішення відносно: концептуальних підходів і напрямів забезпечення національної безпеки та оборони у воєнній сфері; проєктів державних програм та доктрин, законів України, указів Президента України, директив Верховного Головнокомандувача ЗСУ, інших документів стосовно питань національної безпеки та оборони; оптимізації системи забезпечення національної безпеки, організації оборони, утворення, реорганізації та ліквідації органів виконавчої влади у цій сфері; матеріального, фінансового, кадрового, організаційного та іншого забезпечення виконання заходів з питань національної безпеки і оборони; заходів воєнного характеру згідно масштабу потенційних/реальних загроз національним інтересам Української держави; залучення контрольних, наглядових та інспекційних

органів, які функціонують у системі виконавчої влади, до здійснення контролю за якістю, своєчасним виконанням ухвалених РНБО рішень; невідкладних заходів щодо вирішення кризових ситуацій, які становлять загрозу національній безпеці; необхідності примусового відчуження/вилучення рухомого майна, що використовується або може використаним задля забезпечення діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу [102].

Таким чином, РНБО виконує функцію найвищого стратегічного центру, що формує завдання, розподіляє пріоритети та контролює виконання державної політики у сфері, що нерозривно пов'язана з МЗВ.

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади [92]. КУМ відповідає за реалізацію державної політики у сфері оборони та забезпечує фінансове, організаційне та матеріальне функціонування Збройних Сил. Повноваження КУМ є не тільки координаційними (як ми можемо констатувати про РНБО), а й виконавчими та управлінськими.

Відповідно до ст. 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» [92] до ключових повноважень Уряду у сфері національної безпеки та обороноздатності визначено: здійснення заходів з приводу охорони й захисту державного кордону та території України, а також зміцнення національної безпеки України, формування та схвалення державних програм відносно даних питань; здійснює заходи стосовно забезпечення боєздатності ЗСУ; вживає заходів з приводу гарантування обороноздатності Української держави, оснащення ЗСУ та інших утворених згідно закону військових формувань; здійснює керівництво мобілізаційною підготовкою вітчизняної економіки та переведенням її на режим роботи в умовах надзвичайного (воєнного) стану; забезпечує стійкість критичної інфраструктури щодо ідентифікованих загроз та небезпек; встановлює пріоритетні вектори розвитку оборонно-промислового комплексу.

КУМ розробляє проект державному бюджету України, де встановлює обсяги фінансування МОУ, інших військових формувань та програм матеріального забезпечення військ, які потім схвалює ВРУ. Також КУМ є

розпорядником державних коштів та відповідає за ефективне використання фінансових ресурсів, що виділені на обороні потреби (закупівлю озброєння, техніки, речове майно, продовольства).

Таким чином, КМУ затверджує державне оборонне замовлення (визначає обсяги, терміни, виконавців постачання продукції, робіт та послуг для оборонних потреб), що є прямим механізмом забезпечення військ основних озброєнням та технікою. КМУ забезпечує мобілізаційну готовність органів державної влади та вітчизняної економіки, що вважається критично важливим для оперативного нарощення обсягів МЗВ в умовах повномасштабної збройної агресії; приймає рішення відносно створення, зберігання, використання та поповнення державних та мобілізаційних резервів матеріальних засобів для потреб військ; забезпечує міжвідомчу координацію для організації логістичних маршрутів, перевезень та інших аспектів постачання матеріальних засобів, залучаючи ресурси різних міністерств, відомств.

Отже, КМУ виконує роль оперативного координатора державного рівня, що перетворює стратегічні рішення (ВРУ, РНБО) на конкретні дії з матеріального забезпечення військ.

2. Оперативний (центральний) рівень включає Міністерство оборони України та Генеральний штаб Збройних Сил України. На цьому рівні відбувається безпосереднє державне управління процесами забезпечення: розробка нормативних документів, планування потреб (запитів), організація закупівель та централізованої логістики.

Міністерство оборони України є центральним орган виконавчої влади та військового управління, діяльність якого спрямовується та координується КМУ та в підпорядкуванні якого перебувають Збройні Сили. МОУ забезпечує формування та реалізує: державну політику щодо питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони та військового будівництва у мирний час та особливий період; державну військово-промислову політику, державну політику у сфері оборонно-промислового комплексу.

Міністерство оборони України – уповноважений орган у сфері державного гарантування якості, головний органом у сфері здійснення оборонних закупівель, а також виступає державним замовником у сфері оборони.

Ключовими завданнями МОУ, що безпосередньо стосуються сфери матеріального забезпечення військ є: здійснення координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування відносно підготовки держави до оборони; забезпечення у стратегічних галузях промисловості: участі щодо формування державної політики з провадження науково-дослідної/конструкторської, фінансової, виробничої й іншої діяльності підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління МОУ, підтримка інновацій у оборонно-промисловому комплексі, а також інших галузях промисловості; залучення в оборонно-промисловий комплекс інвестицій, передусім задля впровадження новітніх технологій, створення конкурентоспроможних зразків високотехнологічної промислової продукції, передусім продукції військового призначення, укладення договорів у межах державно-приватного партнерства (ДПП); організація діяльності щодо створення техніки задля потреб оборони, безпеки країни.

МОУ відповідно до покладених на нього завдань:

- подає до Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України пропозиції стосовно мобілізаційних завдань/замовлень із створення, виробництва, ремонту озброєння, військової техніки, а також інших матеріально-технічних засобів з огляду на потреби військ на особливий період;

- забезпечує накопичення в непорушному запасі озброєння, військової техніки й інших матеріально-технічних засобів та ресурсів, речового та іншого майна, продовольства;

- вносить подання Уряду України стосовно відпуску матеріальних цінностей державного матеріального резерву задля задоволення стратегічних потреб держави;

- організовує планування, методичне та методологічне, фінансове, наукове, а також матеріально-технічне забезпечення заходів мобілізаційної підготовки й мобілізації у Збройних Силах;

- виступає замовником на постачання/поновлення матеріальних цінностей до мобілізаційного резерву у відповідності до визначених КМУ мобілізаційних завдань/замовлень;

- забезпечує життєдіяльність Збройних Сил та їх функціонування, бойову й мобілізаційну готовність/боездатність, підготовку до здійснення покладених на них завдань, застосування, комплектування особовим складом та його підготовку, постачання озброєння, військової техніки, підтримку справності, технічної придатності, здійснення ремонту й модернізації відзначеного озброєння/техніки, фінансових, матеріальних та інших ресурсів і майна відповідно до потреб ГШ Збройних Сил у рамках коштів, запланованих державним бюджетом, та здійснює контроль щодо їх ефективного використання, забезпечує здійснення робіт, а також надання послуг на користь Збройних Сил;

- організовує контроль за дотриманням правопорядку, укомплектованості Збройних Сил особовим складом, а також їх оснащеності сучасним озброєнням, військовою та спеціальною технікою, запасами матеріальних засобів, станом готовності щодо виконання завдань за призначенням у мирний час/особливий період [85].

Отже, МОУ несе відповідальність за забезпечення військ усім необхідним для виконання покладених на них завдань, здійснюючи це через механізми державного управління, планування, фіксування та контролю.

Роль МОУ у сфері матеріального забезпечення військ є ключовою та багатовимірною. Воно відповідає за стратегічне планування, організацію, контроль та фінансування всієї системи матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил.

Департамент закупівель МОУ забезпечує реалізацію державної політики у сфері оборонних закупівель, організовуючи централізовані публічні закупівлі,

постачання матеріальних ресурсів для ЗСУ, імпорتنі закупівлі, а також програми забезпечення житлом військовослужбовців.

До ключових завдань Департаменту закупівель Міністерства оборони України належать:

(1) формування та реалізація політики з питань оборонних закупівель шляхом розроблення та впровадження процедур, методології та стандартів централізованих і децентралізованих оборонних закупівель;

(2) забезпечення вироблення політики, процедур, методології та стандартів організації проведення централізованих публічних закупівель та оборонних закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення, інших товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони;

(3) формування засад політики оборонних закупівель, аналіз ефективності здійснення оборонних закупівель та надання пропозицій щодо їхнього вдосконалення;

(4) формування стратегії реформування оборонних закупівель [30].

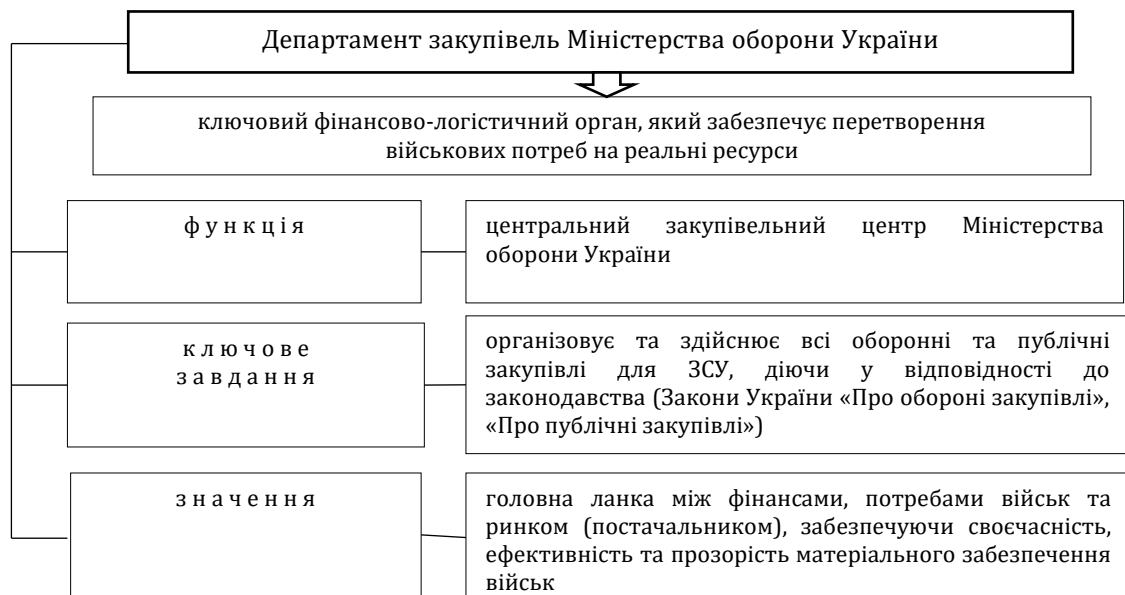


Рис. 2.1. Департамент закупівель МОУ як ключовий елемент забезпечення боєздатності ЗСУ

Джерело: сформовано автором

Таким чином, аналіз функціонування Департаменту закупівель засвідчує про його ключову організаційну роль як ланки, що перетворює визначені потреби військ на реальні контракти та постачання, які є базисом матеріального забезпечення.

В даному контексті доцільно зазначити про запусканий процес профільним міністерством зміни керівництва та реорганізації Головного управління розвитку та супроводження матеріального забезпечення Збройних Сил України.

Центральне управління розвитку матеріального забезпечення функціонує як окремий структурний підрозділ у складі МОУ. Воно є ключовим органом, відповідальним за формування та впровадження стандартів, технічних вимог і методології для нелетального матеріального забезпечення ЗСУ.

Центральне управління розвитку матеріального забезпечення – це єдиний підрозділ в МОУ, що є розробником нормативно-технічної документації з приводу створення й удосконалення речового, продовольчого забезпечення, військової символіки, а також заохочувальних відзнак МОУ та ЗСУ [108].

Відповідно до наказу Міністерства оборони України від 20 грудня 2024 року № 850/нм про затвердження Положення про Центральне управління розвитку матеріального забезпечення [86], основними завданнями цього підрозділу є:

- ✓ формування/розробка, відповідно до окреслених ГШ ЗСУ потреб, вимог щодо товарів оборонного призначення (предметів), а також пріоритетів в період здійснення оборонних закупівель, нормативно-технічної документації за векторами речового, продовольчого забезпечення, заохочувальних відзнак і військової символіки;

- ✓ визначення норм та строків речового забезпечення військовослужбовців, резервістів та військовозобов'язаних, призваних на навчальні та спеціальні збори у ЗСУ;

✓схвалення зразків спеціального одягу, взуття і спорядження військовослужбовців, засобів індивідуального захисту, а також інших предметів речового майна військовослужбовців;

✓розроблення і подання на ухвалення каталогу продуктів харчування та порядок його застосування у системі МОУ;

✓модернізація матеріальних ресурсів і майна, за векторами діяльності відповідно до запитів, визначеними ГШ ЗСУ;

✓організація проведення військових випробувань дослідних партій предметів за векторами роботи Центрального управління;

✓розроблення заохочувальних відзнак МОУ, розвиток елементів військової символіки МОУ, ЗСУ;

✓участь у кодифікації і каталогізації предметів, розроблених Центральним управлінням, закупівля яких відбувається за державні кошти щодо потреб ЗСУ;

✓розроблення, внесення змін, скасування, запровадження і застосування військових стандартів за векторами речового забезпечення, а також майна продовольчої служби.

У червні 2024 року Департаментом закупівель Міністерства оборони України було ініційовано створення колегіального органу з питань організації розвитку матеріального забезпечення ЗСУ. Основним завданням органу є перегляд та оновлення раніше прийнятої технічної документації тилового майна та забезпечення ухвалення нової у відповідності до стандартів та практики НАТО [65].

Так, наказом Міністерства оборони України від 14 жовтня 2024 року № 688/нм затверджено Положення про Колегіальний орган Міністерства оборони України з питань розвитку матеріального забезпечення Збройних Сил України [107] у якому визначено правовий статус, загальні організаційні й процедурні основи діяльності, завдання/функції даного органу.

Мета створення Колегіального органу полягає у наданні пропозицій щодо розробки, виконання перегляду, внесення змін та ухвалення технічної

документації МОУ за напрямками продовольчого та речового забезпечення, військової символіки, а також відомчих відзнак МОУ, ЗСУ та інших відзнак видів, родів військ (сил), оптимізація технічних засобів служби пально-мастильних матеріалів та здійснення військових (дослідних) випробувань, а також схвалення зразків еталонів.

Зазначені кроки є відображенням принципової позиції МОУ та частина стратегії профільного міністерства щодо підвищення прозорості, ефективності в системі матеріального забезпечення Збройних Сил України. Таким чином, МОУ підтверджує свою відданість принципам доброчесності у сфері управління ресурсами та МТЗ військових [64].

Загальна мета діяльності суб'єктів господарювання, що підпорядковані МОУ, – гарантування обороноздатності та національної безпеки держави через надання матеріально-технічної, логістичної і фінансової підтримки ЗСУ та здійснення завдань щодо виробництва та постачання військової техніки, логістичного забезпечення, озброєння, будівництва та обслуговування воєнної інфраструктури. Проте, конкретні розміри асигнувань для підприємств залежать від встановлених завдань у відповідності щодо рішень профільного міністерства [33, с. 20].

Для практичної реалізації принципу прозорості та ефективності МОУ ініціювало фундаментальні зміни виконавчих механізмів.

Цей стратегічний курс знайшов своє втілення у реформі закупівельних агенцій та її ключовій структурі.

Закупівельна реформа має на меті розширити коло виробників і постачальників, які матимуть доступ до закупівель для ЗСУ. Це є ключовий крок для посилення конкуренції і, як наслідок, зниження цін при збереженні належної якості майна.

Зокрема, Міністерство оборони України закупівельну діяльність здійснює через дві основні структури: 1) Державний оператор тилу (ДОТ); 2) Агенцію оборонних закупівель (АОЗ). Дані організації забезпечують прозоре, ефективне та відповідне стандартам НАТО постачання необхідних ресурсів задля ЗСУ.

Їхня діяльність націлена на оптимізацію використання державних коштів, підтримку українських виробників, а також впровадження інноваційних рішень у сфері оборонних закупівель [45].

МОУ делегує функції оперативного та прозорого проведення закупівель тилового майна ДОТ, який є важливим суб'єктом державного управління у цій сфері.

ДОТ – державна агенція, що забезпечує потреби Збройних сил України. Керуючись принципами доброчесності та людиноцентричності, агенція здійснює постачання харчів, паливно-мастильних матеріалів, одягу, медичного майна для потреб військових [137]. Завданням та ціллю ДОТ є розбудова належної системи відносин із постачальниками, збільшуючи цінність кожної вкладеної гривні державного бюджету. ДОТ має стати драйвером розвитку системи забезпечення ЗСУ за стандартами Північноатлантичного альянсу [45].

Таким чином, державна система матеріального забезпечення працює за принципом централізованих закупівель через спеціалізованого агента (ДОТ) під контролем головного державного органу – МОУ.

Агенція оборонних закупівель Міністерства оборони України – національна агенція, яка забезпечує боєприпаси, техніку та БПЛА задля потреб Збройних сил України [94], тобто створена для оптимізації, централізації процесу закупівель у сфері національної безпеки та оборони [45].

Резюмуючи вищезазначене, ключовим завданням АОЗ є гарантування прозорості та ефективності оборонних закупівель, що відповідають стандартам НАТО. Ключовим аспектом діяльності є боротьба з корупцією та забезпечення своєчасного, якісного постачання потрібних матеріалів та техніки для військ.

Серед основних напрямів роботи ОАЗ є: а) закупівля сучасної військової техніки; б) підвищення оперативності та ефективності постачань; в) економія державних коштів; г) розбудова співпраці з національними виробниками.

Слід відзначити, що Міністерство оборони України планує з 1 січня 2026 року об'єднати Агенцію оборонних закупівель та Державний оператор тилу.

Мета такого об'єднання полягає у зменшенні дублювання функцій, оптимізації управління та посиленні посилити швидкість забезпечення війська [46].

Проте, слід зазначити про позицію Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони України (ГАР МОУ), яка акцентувала на проблемних аспектах такого об'єднання: по-перше, дані агенції є досить різними та працюють на різних ринках, з різною контрактною системою; по-друге, таке об'єднання не є частиною стратегії, а є окремим тактичним кроком; по-третє, однією з цілей об'єднання зазначалася економія коштів, однак не зрозумілим вбачається той аспект, за рахунок чого вона відбудеться; по-четверте, загалом процеси поглинання (злиття) двох структур вважаються одними з найбільш важких та ризикованих у менеджменті приватного сектору. Серед позитивних моментів відзначається полегшення адміністративних, бюджетних процесів для МОУ та концентрацію у одному місці менеджерів [131].

Таким чином, об'єднання є амбітним кроком реформи з високим потенціалом для оптимізації та інтеграції в НАТО, але потребує надзвичайно обережного впровадження, щоб не нівелювати здобутки у прозорості, досягнуті окремими агенціями.

В даному контексті дослідження слід акцентувати на позитивних сторонах, зокрема МОУ з початку 2024 року закупило дронів на 2,5 млрд грн через торги Prozorro; держава вперше планувала закупити одяг для пілотів централізовано на майже 16 млн грн.; вперше для ЗСУ купили не китайські, а вітчизняні хімічні грілки, що виявилися удвічі дешевші; у квітні ДОТ придбав літню форму для ЗСУ (костюми літні польові, кепі, футболки, черевики літні, сорочки бойові, спідню білизну, пояси та шкарпетки) [16; 73].

Збройні Сили України є ключовим елементом національної безпеки та оборони держави. Вони створені та функціонують на основі Конституції України [55], Закону України «Про Збройні Сили України» [91] та інших нормативно-правових актів, які забезпечують ефективне функціонування цих структур у мирний і воєнний час. Закон України «Про Збройні Сили України» окреслює організацію, структуру та функції ЗСУ та ключові

принципи їх діяльності. Структуру Збройних сил України наочно представлено на рис. 2.2., де можна побачити чіткий розподіл за родами військ/сил. Таким чином, рисунок 2.2. демонструє функціонально-ієрархічний розподіл військових компонентів для забезпечення виконання широкого спектра завдань.

Ключовим органом управління ЗСУ є Генеральний штаб, що виконує оперативне управління всіма видами Збройних сил України. ГШ підпорядковується МОУ, яке окреслює ключові стратегічні вектори розвитку, а також функціонування збройних формувань. Одночасно оперативне командування, що включає оперативні командування, забезпечує координацію діяльності Збройних сил України на території держави і за її межами. Зазначене надає змогу гарантувати високий рівень оперативної готовності військ задля здійснення завдань в умовах військових загроз.

ГШ ЗСУ – головний орган військового управління щодо планування оборони країни, стратегічного планування застосування ЗСУ та визначених сил/засобів інших складових сил оборони, координації та контролю за здійсненням завдань у сфері оборони органами виконавчої публічної влади та силами оборони в рамках, передбачених законами України, актами Президента України та КМУ [99].

Відповідно, серед ключових завдань Генерального штабу у сфері матеріального забезпечення віднесено планування заходів, направлених на розвиток, технічне оснащення та всебічне забезпечення, підтримання спроможностей ЗСУ, здійснення контролю щодо стану готовності до здійснення завдань із оборони держави військ, що заплановані до передачі в підпорядкування Головнокомандувачу ЗСУ [22].

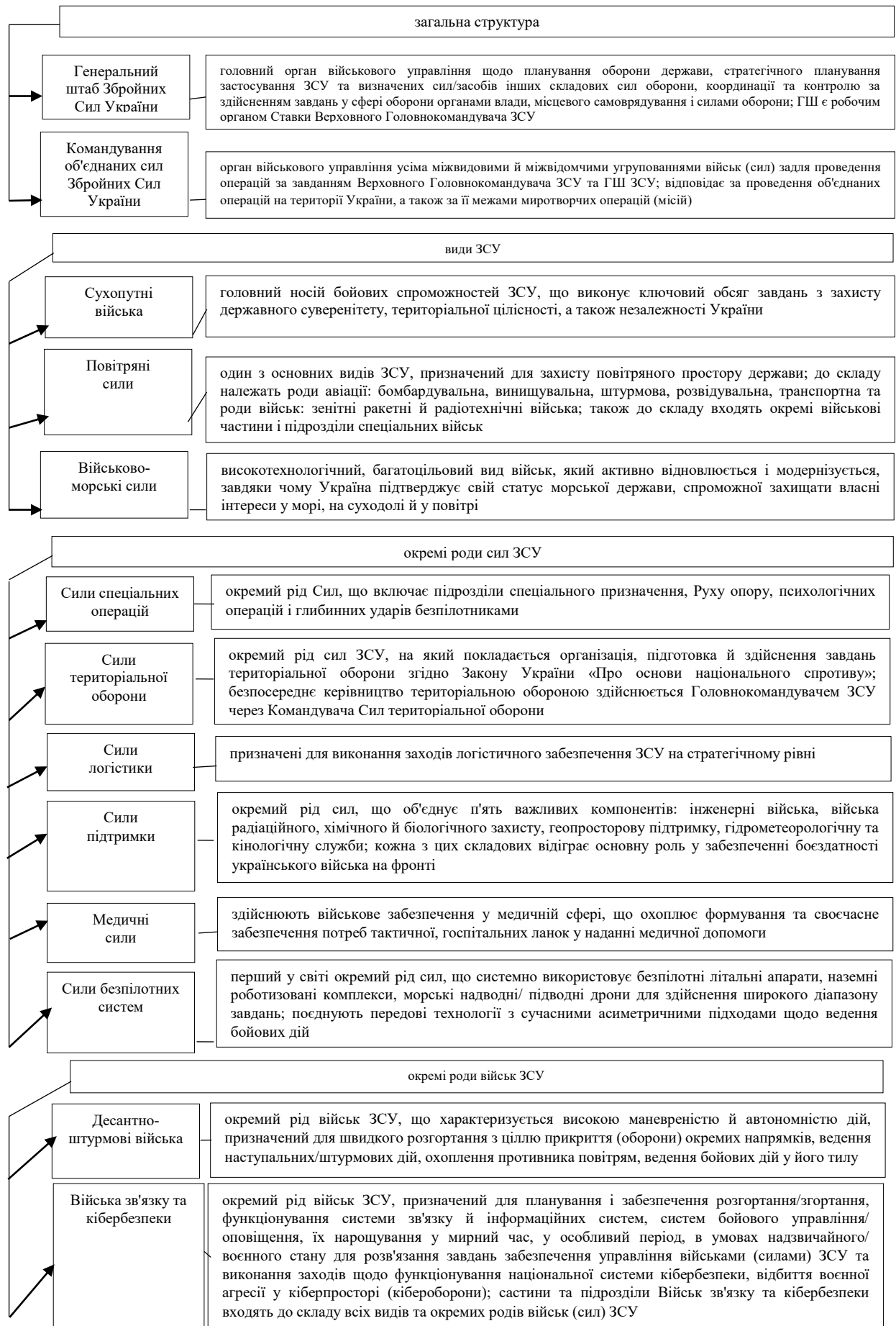


Рис. 2.2. Структура Збройних Сил України. Джерело: сформовано автором за [122]

ГШ відповідно до покладених на нього завдань:

- розробляє штати та табелі до штатів органів військового управління, з'єднань, військових частин, вищих військових навчальних закладів, установ, організацій Збройних Сил, а також штати та табелі до штатів стосовно оснащення матеріально-технічними засобами за відповідними класами постачання спеціальних формувань, що призначені задля передачі в період мобілізації до Збройних Сил;

- визначає потреби в матеріальних засобах за класами постачання, у фінансових, інформаційних та енергетичних ресурсах, майні та фондах, земельних і водних ділянках, послугах, комунікаціях, продукції оборонного призначення, потрібних задля належного виконання завдань військ, здійснює контроль щодо повноти та якості їх одержання (надання);

- встановлює пріоритети та планує забезпечення Збройних Сил видами матеріальних засобів за класами постачання та накопичення їх непорушних запасів, а також здійснює контроль щодо отримання, використання та оновлення непорушних запасів;

- здійснює планування мобілізаційної потреби Збройних Сил, інших складових сил оборони у матеріальних засобах та послугах [99].

Таким чином, у сфері матеріального забезпечення військ ГШ ЗСУ виконує функції, пов'язані, в першу чергу, із плануванням, координацією та контролем усього комплексу заходів.

Сили логістики Збройних Сил України – невід'ємна і досить важлива компонента військового механізму, яка за будь-яких обставин повинна забезпечувати безперебійну роботу цього війська.

Сили логістики ЗСУ – формування у складі ЗСУ, що забезпечує безперебійне функціонування фронту через організацію постачання та технічного обслуговування.

Одним з основних завдань Сил логістики було адаптування українського війська до стандартів НАТО. Так, уже з січня 2020 року Командування стало

сумісним із системами логістики країн Альянсу, з 1 січня 2022 року Сили логістики одержали статус окремого роду сил.

Головною функцією Сил логістики є технічне й тилове забезпечення військ України, до якого входять зберігання, ремонт, транспортування озброєння, військової техніки, боєприпасів, продовольства й пального. Структура управління включає центральні управління, підпорядковані частини по всій Україні – бази зберігання і ремонту, арсенали, автомобільні батальйони, склади та ін.

Слід акцентувати, що впровадження стандартів НАТО стало важливим досягненням Сил логістики, що включає програму Logfas відносно піддержки логістики в період операцій/навчань та систему Kogovaj, яка гарантує прозорість у процесі розподілу озброєння та техніки, одержаних від міжнародних партнерів. Автоматизація процесів відбувається, насамперед використовуючи ERP-системи SAP задля управління запасами речового майна й запчастин.

Процес переоснащення Сил логістики новою технікою є безперервним. Зокрема, до арсеналу увійшли вже вантажівки Daewoo Novus, паливозаправники на основі Renault, пересувні майстерні, які надають змогу ремонтувати техніку неподалік фронту. Одночасно актуальним завданням є відновлення пошкодженої техніки. Протягом перших шести місяців 2024 року ремонтними базами Сил логістики було відновлено більш ніж 2500 одиниць техніки, серед яких понад 1500 відремонтовані були виїзними бригадами на території бойових дій [115].

Транспортування вважається критично важливим щодо успішної оборони, передусім це перегрупування військ, відновлення боєздатності, а також доставка від міжнародних партнерів військової допомоги. Поміж завдань Сил логістики також модернізація інфраструктури – це встановлення ефективних систем теплопостачання, забезпечення для військових на полігонах житлових умов.

Отже, Сили логістики ЗСУ є основною виконавчою компонентою в системі матеріального забезпечення військ. Вони слугують оперативним містком між стратегічним плануванням ГШ та безпосередніми потребами військ. Без ефективної роботи Сил логістики ЗСУ неможливе ведення стійких та успішних бойових дій.

3. Виконавчий (тактичний) рівень включає спеціалізовані логістичні підрозділи ЗСУ, військові частини та установи, які здійснюють фізичне постачання, зберігання та ремонт майна, забезпечуючи потребу кінцевого споживача – військового підрозділу.

Інші військові формування, створені у відповідності до законів України, здійснюють спільно з ЗСУ підготовку та забезпечують готовність до спільних дій для оборони, беруть участь у формуванні єдиної системи управління, а також всебічного забезпечення на особливий період.

Провідною функціональною підсистемою, яка впроваджує державну політику у сфері національної безпеки та оборони, забезпечує формування та підтримання спроможності країни до збройного спротиву, управління збройними силами та мобілізаційною системою, виступає виконавчий сегмент. До його складу входять органи центральної виконавчої влади, що цілком чи опосередковано стосуються функціонування сектору безпеки та оборони. На рівні виконавчого сегменту інституційно організаційного компонента оборонного потенціалу забезпечується операційна ефективність, адаптивність до змін у середовищі захищеності та спроможність держави здійснювати збройний захист суверенітету, національних інтересів і територіальної цілісності. Одночасно на даному рівні формується та підтримується матеріально-технічна, організаційна, кадрова, технологічна спроможність сектору оборони, який є базисом його стійкості в умовах воєнних загроз. Структура та кількісний склад, функціональна направленість даних формувань встановлюються їхнім функціональним призначенням стосовно забезпечення оборонної спроможності [116, с. 86].

Міністерства, центральні та інші органи виконавчої влади у взаємодії з МОУ в рамках своїх повноважень: організовують та забезпечують виконання законодавства у сфері оборони, сприяють ЗСУ у здійсненні ними завдань, виконують їх належне забезпечення за видами діяльності; залучаються до формування та впровадження державних програм розвитку ЗСУ, а також інших військових формувань, розвитку озброєння і військової техніки, інших програм щодо питань оборони; забезпечують виконання оборонних закупівель, а також розроблення та здійснення програм зі створення нових та модернізації наявних зразків озброєння, військової техніки, військового майна, створення виробничих потужностей задля їх випуску [48, с. 10].

Підприємства, установи та організації усіх форм власності виконують державні контракти (договори), укладені за результатами проведення оборонних закупівель, в тому числі проводять наукові дослідження та виконують розробки у сфері оборони [97].

В умовах зростання гібридних та військових загроз критично важливими складовими цієї організаційної архітектури виступають спеціалізовані агенції (департаменти) (відповідальні за прозорість та ефективність закупівельних процесів (наприклад, окремі структури, які займаються закупівлями)) та державні підприємства. Державні підприємства МОУ виконують виробничу та ремонтно-відновлювальну функцію, що в умовах воєнного часу набуває стратегічного значення для підтримання боєздатності військ. Їхня фінансова стійкість та модернізація є прямим об'єктом державного управління.

Таким чином, організаційна основа державного управління у сфері МЗВ є багаторівневою та функціонально диференційованою системою, яка охоплює всі ланки від стратегічного планування до тактичної логістики.

Резюмуючи, ефективність обороноздатності держави прямо залежить від безперервності та прозорості функціонування цієї складної організаційної системи.

2.2 Аналіз нормативно-правового механізму у сфері матеріального забезпечення військ та його відповідність безпековим викликам

Дослідження нормативно-правового механізму у сфері матеріального забезпечення військ зумовлене неухильним зростанням рівня загроз національній безпеці та необхідності посилення обороноздатності держави в умовах сучасних безпекових викликів. Ефективне виконання ЗСУ та іншими військовими формуваннями своїх завдань прямо залежить від надійності та своєчасності матеріального забезпечення. Існуючий нормативно-правовий механізм МЗВ, що формувався в різних історичних та безпекових умовах, потребує ґрунтового аналізу на предмет його відповідності динамічним змінам у веденні бойових дій, технологічному прогресі та міжнародним стандартам. Оцінка дієвості цього механізму, виявлення його прогалин, колізій та застарілих норм, а також розробка пропозицій щодо його вдосконалення є критично важливим завданням для забезпечення стійкості та боєздатності військових підрозділів, особливо в умовах триваючої агресії та реформування сектору безпеки та оборони.

Цілком очевидною є необхідність адекватного матеріального забезпечення військ для належного виконання ними завдань. Це, зі свого боку, зумовлює наявність чіткого нормативно-правового регулювання проблематики матеріального забезпечення військ, що виступає однією з детермінант забезпечення правопорядку в військових формуваннях.

Механізм вважається полінауковим поняттям, яким описується система взаємопов'язаних, самостійних і функціональних складових, що формують єдиний комплексний об'єкт з власним призначенням і цілями. Разом з тим, здебільшого, механізм є активним, робочим об'єктом [140, с. 386].

У державному управлінні під правовими механізмами визначено комплекси взаємопов'язаних юридичних засобів, що об'єктивовані на нормативному рівні, необхідні й достатні щодо досягнення певної мети [41, с. 423].

Нормативно-правовий механізм у сфері матеріального забезпечення військ пропонуємо розуміти як сукупність взаємопов'язаних та ієрархічно структурованих правових норм, законодавчих та підзаконних актів, а також встановлених ними процедур і правил, які унормовують та регулюють:

- а) правове становище, повноваження та відповідальність суб'єктів, що здійснюють забезпечення;
- б) порядок планування, фіксування, закупівлі, постачання, зберігання, розподілу, використання та обліку всіх видів матеріальних засобів;
- в) вимоги до норм, стандартів та якості матеріальних засобів.

Правову основу МЗВ становлять Конституція України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти України та відомчі нормативно-правові акти суб'єктів сектору безпеки та оборони України.

1. Загальнодержавний та стратегічний рівень.

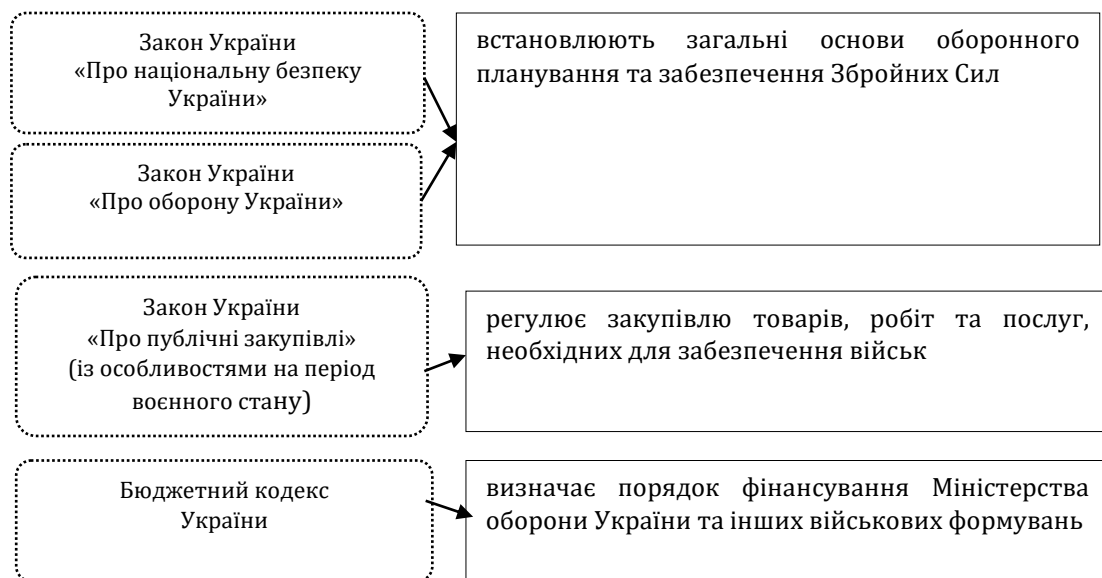


Рис. 2.3. Загальнодержавний рівень регулювання матеріального забезпечення військ

Джерело: сформовано за [20; 95; 97; 101]

Закон України «Про Збройні Сили України» [91] визначає правові засади організації, функціонування та забезпечення Збройних Сил. Також встановлює, що матеріально-технічне та фінансове забезпечення ЗСУ здійснюється за рахунок Державного бюджету України.

Деталізуємо окремі норми цього законодавчого акту в аспекті дослідження сфери матеріального забезпечення військ. Зокрема, згідно ст. 8 у процесі організації підготовки підпорядкованих військ та їх забезпечення військовою технікою, озброєнням, а також іншими матеріально-технічними засобами командувачі видів, окремих родів військ ЗСУ формують відповідні доктрини, бойові статuti, настанови, оперативні/тактичні стандарти підготовки до застосування і ведення бойових дій; командувачі військових формувань, від яких встановлений комплект сил/засобів переданий до складу об'єднаних сил, продовжують виконувати їх комплектування особовим складом, боєприпасами, озброєнням, військовою (спеціальною) технікою, а також іншими матеріально-технічними засобами.

Іншою нормою Закону (ст. 9) КМУ забезпечує постачання ЗСУ озброєння, військової техніки, матеріально-технічних, енергетичних, а також інших ресурсів та майна, надання послуг і їх фінансування у розмірах, які потрібні щодо ефективного здійснення ЗСУ покладених на них завдань та функцій.

Закону України «Про оборону України» [97] закріплює принципи та напрями оборонної політики, включаючи ресурсне забезпечення. Зокрема, підготовку держави до оборони в мирний час включає забезпечення ЗСУ, інших військових формувань озброєнням, військовою й іншою технікою, продовольством, речовим майном, а також іншими матеріальними та фінансовими ресурсами; формування державного матеріального резерву й резервних фондів грошових коштів (ст. 3); Міністерство оборони України організовує накопичення озброєння, військової техніки та інших матеріальних ресурсів у непорушному запасі, мобілізаційному резерві та створення резерву військовонавчених людських ресурсів; ухвалює на засадах стандартів НАТО та (або) стандартів, ухвалених окремими країнами-членами Північноатлантичного альянсу, для сил безпеки та сил оборони таблиці матеріально-технічного оснащення, стандарти, а також масштаби надання тактичної догоспітальної/медичної допомоги на догоспітальній фазі, що надаються в

період ведення воєнних дій, а також забезпечує контроль щодо їх дотримання (ст. 10); ГШ Збройних Сил України окреслює потреби в військовій техніці, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсах, продовольстві, фондах і майні, потрібних задля належного здійснення завдань військами, контролює повноту та якість їх одержання (ст. 11); Міністерства, центральні й інші органи виконавчої влади у взаємодії з МОУ в рамках своїх повноважень планують, організовують та здійснюють контроль здійснення заходів із мобілізаційної підготовки відповідних органів управління, установ, організацій та підприємств відповідних галузей вітчизняної економіки, формують та утримують визначені КМУ резерви матеріальних та фінансових ресурсів (ст. 13).

Публічна закупівля (або державна закупівля) – це придбання замовником товарів, робіт та послуг у порядку, визначеному Законом України «Про публічні закупівлі», що вважається основоположним задля всіх закупівель, які без виключень мають відношення до державного сектору, однак враховуючи особливості, які встановлені Законом України «Про оборонні закупівлі», тому що оборонні закупівлі є частиною державних (публічних) закупівель [3, с. 116].

У Законі України «Про оборонні закупівлі» поняття «оборонні закупівлі» пропоновано визначати як «здійснення державним замовником закупівель товарів, робіт і послуг, призначених для виконання державних програм у сферах національної безпеки і оборони, а також інших товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони» [96].

Оборонні закупівлі в Україні здійснюються відповідно до встановлених процедур та вимог (за Законом України «Про оборонні закупівлі»). Контроль та організацію цих процесів забезпечує МОУ, використовуючи офіційні майданчики, включаючи систему ProZorro.

Система державних (публічних) закупівель товарів та послуг, а відповідно і система оборонних закупівель, формується на макроекономічному рівні з сукупності підходів і процедур закупівель мікроекономічного рівня, які охоплюють: а) планування закупівель; б) поточний моніторинг потреб та

обґрунтування доцільності закупівель; в) регламентування закупівель; г) проведення закупівель; д) контроль закупівель [3, с. 117-118].

Отже, процедура оборонних закупівель є багатоетапною і охоплює підготовку тендерної документації, оголошення тендеру, оцінка пропозицій, укладання контрактів тощо. Для забезпечення прозорості та ефективності ці закупівлі підлягають регулярним перевіркам та аудиту.

Детальні вимоги та процедури оборонних закупівель встановлюються законодавством України та внутрішніми положеннями МОУ. Поміж тим, участь у таких закупівлях передбачає обов'язкові кваліфікаційні вимоги до постачальників [15].

Ухвалений 17 липня 2020 року Закон України «Про оборонні закупівлі» [96] відмінив чинність Закону України «Про державне оборонне замовлення» замінивши його більш комплексним та адаптованим до сучасних викликів. Новий Закон визначив нові підходи щодо планування, порядку формування обсягів та особливостей виконання закупівель оборонного спрямування з додержанням заходів захисту національних інтересів, формування конкурентного середовища та запобігання корупції у цій сфері, розвитку добросовісної конкуренції.

Окрім того, він спрямований на уніфікацію національного законодавства у сфері оборонних закупівель з нормами Директиви 2009/81/ЄС згідно Угоди про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони.

Окрім того, зважаючи на особливості введення у державі воєнного стану до Закону України «Про оборонні закупівлі» було впроваджено зміни щодо врегулювання окреслених особливостей і ст. 30 п. 1 даного законодавчого акту визначено, що особливості здійснення оборонних закупівель під час дії правового режиму воєнного стану визначаються КМУ з гарантуванням захищеності державних замовників від воєнних загроз, а також додержанням вимог, визначених даною статтею.

Поряд з цим, Урядом України було прийнято постанову від 11 листопада 2022 року № 1275 «Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» [34], якою схвалено особливості, що визначають порядок та умови виконання оборонних закупівель для державних замовників у сфері оборони, служб державного замовника та військових частин/організацій (закладів, установ), які дістають право рішенням державного замовника у сфері оборони щодо здійснення закупівель, укладення державних контрактів (договорів) із гарантуванням захищеності державних замовників від воєнних загроз на період дії правового режиму воєнного стану.

Отже, КМУ змінив порядок здійснення оборонних закупівель товарів, робіт та послуг в умовах воєнного стану прийнявши постанову № 1275. Даний акт, в першу чергу, розширив коло її користувачів, зокрема це не лише державні замовники у сфері оборони (визначені постановою КМУ «Питання оборонних закупівель» від 3 березня 2021 року № 363 [77]), але й служба державного замовника, військові частини, організації (установи, заклади), яким державним замовником (своїм рішенням) було таке право надано.

Тобто, це ключовий акт, що встановлює спрощений та гнучкий механізм оборонних закупівель в умовах високої оперативної необхідності. Дана постанова надає змогу здійснювати значну частину закупівель (особливо в той період, коли розкриття інформації може загрожувати безпеці) за прямими договорами без застосування процедур, передбачених законами України «Про публічні закупівлі» та «Про оборонні закупівлі». Водночас, ця постанова передбачає механізми, які вимагають розкриття відповідної інформації (зокрема відносно тилових закупівель – одяг, паливо, харчування) через електронну систему закупівель (ProZorro) для забезпечення спільного контролю та запобігання зловживанням, проте зважаючи на безпекові обмеження (не оприлюднюючи місце поставки та інше).

Резюмуючи вищевикладене, досліджуючи питання органів і механізмів державного регулювання у сфері оборонних закупівель відносно потреб (запитів) МОУ та ЗСУ, необхідно зважати на вимоги обох законів, зокрема й

Закону України «Про публічні закупівлі», та Закону України «Про оборонні закупівлі», а на період дії воєнного стану також і вимоги постанови КМУ від 11 листопада 2022 р. № 1275, як ключових, опорних нормативно-правових актів в даній сфері.

Органи (Міністерство оборони України, ДОТ, Агенція ОЗ, Мінекономіки) використовують механізми, визначені законами (про оборонні/публічні закупівлі та постанови (передусім № 1257) для забезпечення потреб військ.

Невід'ємною складовою нормативно-правового механізму матеріального забезпечення військ, що гарантує належну якість придбання предметів, є Концепція створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення, схвалена розпорядженням КМУ від 1 листопада 2022 року № 976-р [105]. Метою впровадження цієї Концепції є визначення векторів і механізму формування в Україні системи державного гарантування якості та забезпечення її ефективного функціонування.

Ключовими принципами формування і функціонування системи державного гарантування якості визначено:

- комплексність (передбачає комплексне визначення найбільш ефективних способів гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення, беручи до уваги рівень ризику, пов'язаного з ними);

- широка взаємодія (всі суб'єкти системи державного гарантування якості на постійній основі обмінюються потрібною інформацією, у різних форматах комунікують між собою, разом здійснюють окреслені завдання у рамках повноважень);

- сумісність (охоплює гармонізацію української системи державного гарантування якості з подібними системами країн-партнерів на засадах використання єдиних вимог міжнародних стандартів ISO, а також стандартів НАТО серії AQAP);

- обізнаність (всі суб'єкти системи державного гарантування якості мають належні знання та практичний реальний досвід з приводу планування,

організації і функціонування системи державного гарантування якості на будь-якій стадії здійснення державного контракту (договору));

- прозорість та відкритість (включає змогу використання системи державного гарантування якості всіма державними замовниками/виконавцями, а також іншими заінтересованими суб'єктами);

- ефективність та результативність (вимагає використання системи державного гарантування якості лише в тих випадках, коли це надасть можливість одержави певну ефективність $\Leftrightarrow$ результативність заходів відносно забезпечення і контролю якості товарів, робіт та послуг оборонного призначення);

- довіра (включає створення умов стосовно довіри між державними замовниками й виконавцями щодо питань якості товарів, робіт та послуг оборонного призначення).

Дану Концепцію передбачається впровадити на протязі 2022-2026 років у два етапи: 1) короткострокові завдання (до 2024 року); 2) середньострокові завдання (до 2026 року).

Таким чином, система державного гарантування якості створюється задля переходу від застарілої моделі кінцевого контролю до сучасної, ризик-орієнтованої системи управління якістю, що базується на стандартах НАТО (AQAP) та покладає первинну відповідальність за якість на виробника, забезпечуючи тим самим Збройні Сили України надійним та сумісним матеріальним забезпеченням.

Безпосередньо реалізація принципів та мети, закладених у Концепції, здійснюється відповідно до Порядку проведення робіт з державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення, затвердженого постановою КМУ від 15 квітня 2025 року № 452 [89]. Запропонований у цьому Порядку механізм поширюється на продукцію, що закуповується відповідно до Закону України «Про оборонні закупівлі» як у національних суб'єктів господарювання для потреб сектору безпеки й оборони, так і в суб'єктів господарювання країн-членів НАТО в період впровадження

зовнішньоекономічних договорів/контрактів на закупівлю і постачання товарів, робіт та послуг оборонного призначення.

Таким чином, постанова КМУ № 452 завершує формування нормативно-правового механізму державного гарантування якості, деталізуючи процедури які раніше були визначені тільки концептуально. Вона переводить принципи ризик-орієнтованого підходу та стандартів НАТО (AQAP) у практичну площину, встановлюючи обов'язкові для виконання правила. Отже, Порядок гарантує, що матеріальне забезпечення військ, незалежно від держави походження (національне або держав НАТО) відповідає належним стандартам якості та потребам сектору безпеки та оборони.

Розглянемо ключові доктрини у сфері логістики Збройних Сил України. Так, Доктрина «Об'єднана логістика» [38] вважається найбільш загальним документом та описує загальні підходи та ключові принципи стосовно організації логістичного забезпечення ЗСУ та інших складових Сил оборони. Дана доктрина вважається найбільш близькою до філософії стандартів НАТО.

Фундаментальні зміни у нормативно-правовому регулюванні оборонних закупівель та гарантування якості є частиною широкої реформи логістики, основні принципи якої закладені у Доктрині Застосування сил логістики [39]. Зокрема, Доктрина Застосування сил логістики сфокусована на місці, ролі, засадах підготовки та застосування військових частин і підрозділів Сил логістики в системі забезпечення.

У Доктрині «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами» [36; 37] сформульовано систему поглядів на роль, місце, завдання, вимоги та принципи забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами й послугами як однієї із функцій логістичного забезпечення.

Дане твердження підкреслює фундаментальну роль доктрини як основоположного керівного документа, що спрямовує (забезпечує управління) МТЗ; охоплює всі ключові суб'єкти; визначає порядок застосування

(функціонування) логістичної системи як у мирний, так і в особливий період (воєнний стан).

Отже, доктрина встановлює єдину філософію, принципи та загальні правила функціонування всієї системи оборонної логістики. Ключова мета даного доктринального документу у контексті матеріально забезпечення військ полягає у своєчасному та повному задоволенні потреб сил оборони в усіх видах МТЗ для успішного виконання завдань.

Таким чином, реформа закупівель (зміни щодо регулювання та гарантування якості) вважаються складовою загальної логістичної реформи, яка ґрунтується на принципах ефективності, прозорості та наближення до стандартів НАТО.

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [106] визначає правові основи управління об'єктами державної власності. Цей законодавчий акт забезпечує загальну правову базу щодо управління майновими активами держави, які прямо або опосередковано впливають на спроможність держави фінансувати, виробляти, зберігати та розподіляти матеріальні засоби, необхідні для військового забезпечення. Він є базисом для ефективного використання державного майна та інтересах оборони.

Закон України «Про правовий режим майна у Збройних силах України» [100] визначає правовий режим військового майна (нерухомість, земля, матеріальні засоби), порядок його використання, списання та відчуження.

Даний законодавчий акт чітко визначає військове майно (ст. 1), яке є державною власністю, закріпленою за військовими частинами. До нього належить увесь спектр матеріальних засобів, необхідних для життєдіяльності та боєздатності ЗСУ (паливно-мастильні матеріали, озброєння та військова техніка, боєприпаси, будівлі та споруди, продовольче, речове, медичне та інше тилове майно). Означене визначення є базисом для будь-яких операцій із матеріального забезпечення.

Відповідно до ст. 3 Закону визначено цільове використання та облік. Військове майно повинно використовуватися тільки за його цільовим,

функціональним призначенням. Це гарантує, що ресурси виділені для забезпечення військ, не будуть використані за призначенням. Він вимагає ведення спеціального порядку обліку, інвентаризації, зберігання та списання військового майна. Дана вимога є критичною щодо контролю і відповідальності (знаючи, яке майно, в якій кількості та в якому стані є в наявності, можна планувати подальше матеріальне забезпечення (закупівлю, розподіл, ремонт)).

Також Закон регулює процедуру відчуження (продажу, ліквідації) військового майна, яке визнане надлишковим, застарілим або непридатним (ст. 6). Важливим аспектом є те, що отримані кошти від цієї реалізації, зазвичай зараховуються до Державного бюджету України та використовують виключно на потреби оборони відповідно до кошторису МОУ. Це забезпечує поповнення фінансової бази для матеріального забезпечення.

Отже, Закон України «Про правовий режим майна у Збройних Силах України» є базовим регулятором для управління всім, що є матеріальною основою військ. Він забезпечує правову визначеність (чітко визначає об'єкти матеріального забезпечення), дисципліну використання (вимагає цільового використання та суворого обліку, що є фундаментом для запобігання втратам і розкраданню) та фінансову підоснову (створює механізм для поповнення коштів на потреби оборони через реалізацію непридатного майна).

Закон України «Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі» від 3 жовтня 2019 року № 160-IX [93] визначає порядок та умови притягнення до матеріальної відповідальності за шкоду завдану військовому майну, техніці чи ресурсам. Його роль щодо матеріального забезпечення військ є:

а) превентивною (запобіжною), він стимулює військовослужбовців до бережливого ставлення до майна, яке їм довірено для виконання бойових завдань та забезпечення життєдіяльності (підвищення відповідальності → становлення матеріальної відповідальності, передусім, підвищеної та повної, за втрату або пошкодження майна, дисциплінує особовий склад; запобігання

зловживанням → акт постає бар'єром проти розкрадання, незаконного використання чи умисного знищення військового майна);

б) відновлювальна (компенсаційна), у випадку, коли шкода вже завдана, акт забезпечує механізм її відшкодування.

Отже, даний законодавчий акт є захисним механізмом для матеріального забезпечення, гарантуючи, що майно, яке було придбане або виготовлене за рахунок держави, буде збережене, а в разі втрати – максимально відшкодоване.

2. Відомчий рівень (Міністерство оборони України, Генеральний штаб Збройних Сил України) включає акти, що конкретизують, як саме організовується матеріально-технічне забезпечення у військах (рис. 2.4.)

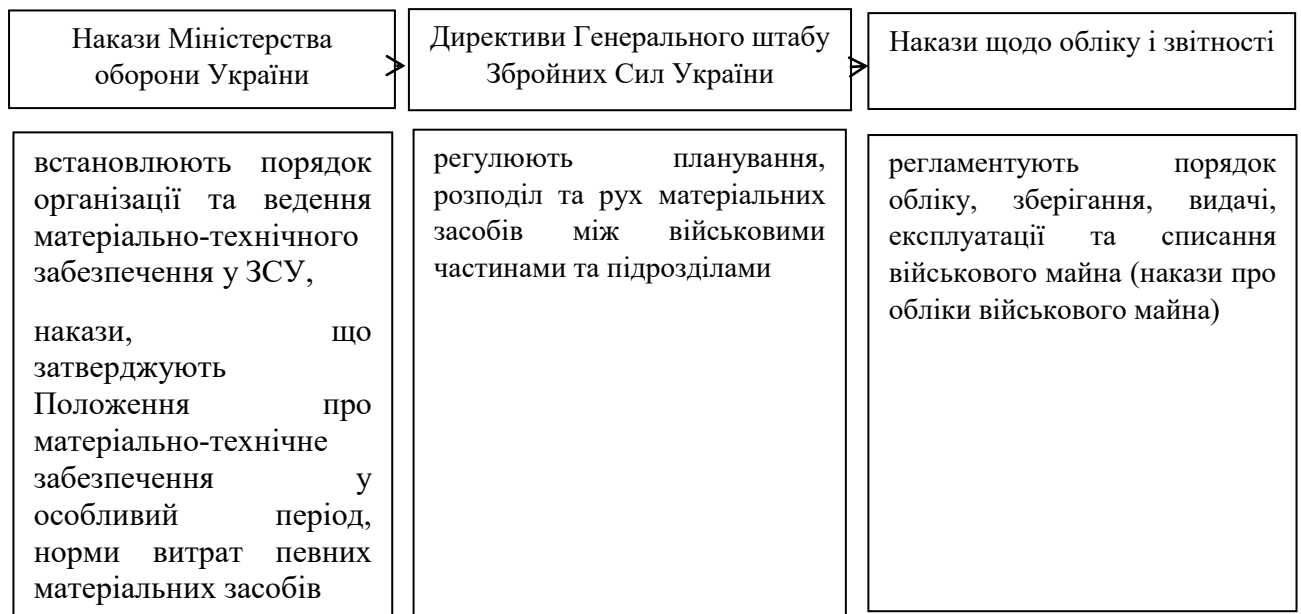


Рис. 2.4. Відомчий рівень регулювання сфери матеріального забезпечення військ

Джерело: сформовано автором

Наказом МОУ від 17 серпня 2017 року № 440 № 1192/31060 затверджено Інструкцію з обліку військового майна у ЗСУ [81], у якій визначено механізм організації і ведення обліку військового майна, зафіксовано за військовими частинами, військовими навчальними закладами та військовими навчальними підрозділами вищих навчальних закладів, установами та організаціями МОУ, ЗСУ, та вважається основою щодо ухвалення відповідних рішень посадовими

особами ЗСУ у рамках наданих їм повноважень стосовно питань обліку військового майна.

Іншим наказом МОУ від 11 квітня 2024 року № 226 затверджена Інструкція [82], яка визначає механізм організації планування (формування і коригування) заходів закупівлі товарів, робіт та послуг на постачання, (розроблення, модернізацію, ремонт) озброєння, військової і спеціальної техніки, боєприпасів, ракет, а також іншого військово-технічного майна та послуг в інтересах ЗСУ в умовах правового режиму воєнного стану.

Таким чином, наказ МОУ № 226 є важливим кроком щодо підвищення прозорості та ефективності формування державного оборонного замовлення, що має позитивний вплив на якість, своєчасність та повноту матеріального забезпечення військ.

Директиви ГШ ЗСУ є внутрішніми документами, що регулюють оперативну діяльність, планування, підготовку та управління військами. Вони не є загальнодоступними, адже містять службову інформацію, однак формуються та затверджуються ГШ згідно Законів України «Про оборону України» та «Про Збройні Сили України».

3. Міжнародний рівень.

Правовий механізм забезпечення сил оборони України в межах міжнародної допомоги напряму включає систему правових норм, форм і методів їх впровадження, що регулюють питання одержання та використання міжнародної військової допомоги [138, с. 415].

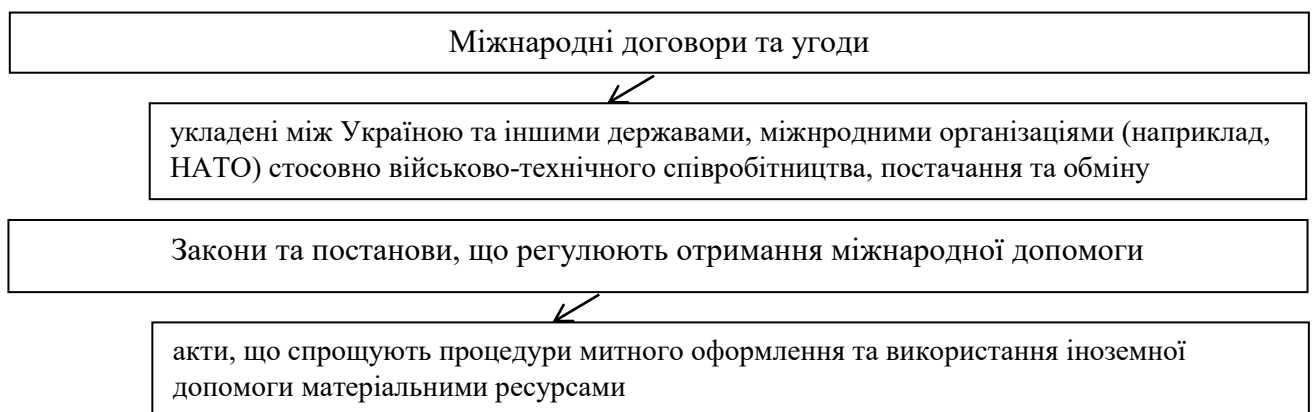


Рис. 2.5. Міжнародний рівень регулювання матеріального забезпечення військ

Джерело: сформовано автором

Договори про міжнародну допомогу є ключовим елементом правового механізму, спрямованого на забезпечення обороноздатності та стимулювання соціально-економічного розвитку. У даному аспекті слід згадати про Угоду між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки щодо реалізації програм і проєктів міжнародної допомоги у військовій сфері, що ратифікована 2 листопада 2000 року [132].

Метою даного документу є сприяння розбудові ЗСУ, розширенню їхньої участі у військовому міжнародному співробітництві, підтримка подальшого розвитку зв'язків між МОУ та Міністерством оборони США, обміну досвідом, а також розвитку військової освіти й підготовки кадрів. Цей міжнародний договір охоплює ключові форми військової допомоги США: постачання обладнання, надання послуг та підготовку особового складу ЗСУ.

Таким чином, дана Угода має установче значення, оскільки визначає правовий режим зі сторони США (майно, послуги, обладнання, підготовка особового складу); створює правовий фундамент для звільнення відповідних поставок від податків, мита, інших зборів в Україні, що гарантує ефективність впровадження програм допомоги; слугує рамковою угодою, на підставі якої впроваджуються різні конкретні програми.

У нормативно-правових документах [104] визначено, що міжнародна технічна допомога (МТД) може залучатись у вигляді: а) будь-якого майна, потрібного задля забезпечення здійснення завдань проєктів (програм), що ввозиться чи набувається в Україні; б) робіт та послуг; в) прав інтелектуальної власності; г) фінансових ресурсів (грантів) у національній або іноземній валюті, а також інших ресурсів, що не заборонені законодавством.

У наукових дослідженнях [112, с. 267] під МТД у сфері оборони запропоновано визначати військове майно, роботи та послуги, які згідно міжнародних договорів України надаються партнерами з розвитку на

безповоротній і безоплатній основі з ціллю піддержки обороноздатності Української держави. Водночас формами міжнародної технічної допомоги у сфері оборони постають: матеріально-технічні засоби оборонного спрямування, фінансові ресурси (включно з грантами), нематеріальні ресурси, роботи, послуги, які призначені задля потреб оборонної функції держави. Під час режиму воєнного стану в рамках міжнародної технічної допомоги у сфері оборони варто виділяти міжнародну військову допомогу (МВД).

Одержання МВД є процесом, за якого держава або міжнародна організація надає іншій державі/організації ресурси, зокрема боєприпаси, техніку, озброєння, логістичну підтримку, навчання персоналу та інше, потрібне щодо підвищення обороноздатності, забезпечення безпеки та стабільності держави [26, с. 302].

Отже, на період дії воєнного стану МВД виокремлюється для забезпечення швидкості, прозорості та ефективності постачання зброї, критично важливого військового обладнання, що не може чекати на бюрократичні процедури, які визначені за умов звичайної міжнародної технічної допомоги.

Так, міжнародна допомога, що представлена у вигляді ресурсів і послуг, які надходять до України від донорів на безоплатних та безповоротних засадах з ціллю піддержки Української держави, в першу чергу, надається США, державами НАТО та ЄС. Іншими донорами є Канада, Данія, Німеччина, Нідерланди, Швеція, Швейцарія і Японія, а також організації системи ООН, Світовий банк та ін. Міжнародна військова допомога, окрім поставок військової техніки/зброї, також може надаватися у формі фінансових потоків та військових консультацій, участі у оптимізації бойової і спеціальної техніки, направлення військових фахівців (фахівців, радників із експлуатації озброєння), будівництва об'єктів інфраструктури, допомоги у бойовій підготовці військ, сил, а також у формуванні бойових статутів та інших документів [138, с. 415].

Питання міжнародної допомоги в Україні, що відповідає сутності нормативно-правового механізму матеріального забезпечення військ,

регламентується низкою нормативно-правових документів. Ці документи охоплюють як загальні аспекти оборони та безпеки, так і спеціальні, пов'язані з обліком та використанням безоплатної військової допомоги в умовах воєнного часу.

Зокрема, постановою КМУ від 15 лютого 2002 р. № 153 [104] затверджено Порядок, який визначає процедуру залучення, використання і моніторингу міжнародної технічної допомоги, зокрема державної реєстрації, моніторингу проєктів/програм, акредитації виконавців, реєстрації в Україні представництва донорської установи.

Даний нормативний документ стосується всіх національних функціональних сфер, куди направляється міжнародна технічна допомога. Він фіксується в аспекті координатора діяльності з приводу залучення міжнародної технічної допомоги Секретаріат КМУ, на який покладаються зобов'язання щодо формування стратегічних програм міжнародної технічної допомоги, які будуть враховувати Цілі сталого розвитку ООН, Програму діяльності КМУ, Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, регіональні стратегії розвитку, а також інші стратегії.

У рамках вказаного Порядку, 1 лютого 2018 року МОУ було затверджено Інструкцію про організацію залучення, використання, обліку та моніторингу МТД в МОУ та ЗСУ [83]. Означена Інструкція визначає порядок взаємодії між структурними підрозділами МОУ, ГШ ЗСУ, органами військового управління, військовими частинами, а також ЦОВВ України та донорами щодо питань залучення МТД, укладення контрактів (угод, договорів, меморандумів, тощо) на виконання проєктів/програм відносно питань надання (залучення) МТД, їх реалізації, узгодження ввезення МТД в Україну, отримання вантажів, обліку, розподілу, використання і моніторингу проєктів МТД, окреслює розподіл повноважень посадових осіб МОУ та ГШ ЗСУ у даній сфері діяльності.

Відповідно до даної Інструкції, МТД до МОУ та ЗСУ може залучатись у форматі: будь-якого майна, потрібного задля забезпечення здійснення завдань проєктів (програм) МТД, що ввозиться чи набувається в Україні; робіт та

послуг; фінансових ресурсів у національній або іноземній валюті; інших ресурсів, що не заборонені національним законодавством.

Залучення МТД здійснюється з метою додаткового забезпечення Збройних Сил України матеріально-технічними засобами.

Керівники структурних підрозділів МОУ, ГШ ЗСУ, органів військового управління, задля додаткового матеріально-технічного забезпечення ЗСУ:

- ✓ проєктують за відповідними векторами діяльності пропозиції відносно залучення і використання МТД у відповідності головних орієнтирів;

- ✓ аргументують раціональність залучення та використання МТД за векторами діяльності;

- ✓ беруть участь у переговорах та експертно-консультативних зустрічах із донорами, представництвами донорської установи щодо питань залучення, використання, а також відстеження МТД;

- ✓ забезпечують належне здійснення проєктів/програм МТД та контрактів, укладених на їх здійснення, обліку, розподілу та використання МТД згідно призначення;

- ✓ подають до відповідального органу у МОУ та ЗСУ через центральну службу гарантування пропозиції відносно призначення реципієнтів;

- ✓ готують та подають до органу у МОУ та ЗСУ через відповідну центральну службу забезпечення проєктну пропозицію стосовно залучення та одержання МТД;

- ✓ готують та своєчасно подають до відповідального органу у МОУ та ЗСУ звіт з приводу запланованих та одержаних масштабів/видів МТД від донорів;

- ✓ подають до органу у МОУ, ЗСУ інформацію, матеріали перевірок (службових розслідувань за фактами викрадення, втрати, знищення, пошкодження майна МТД);

- ✓ здійснюють заходи відносно усунення порушень у випадку виявлення неналежної реалізації проєктів МТД.

Згідно з іншим нормативно-правовим актом від 13 лютого 2024 року № 168 [88] затверджено Порядок механізм взаємодії центральних органів виконавчої влади, інших державних органів стосовно залучення, одержання, передачі, обліку, моніторингу та контролю за використанням міжнародної військової допомоги щодо задоволення потреб сил безпеки/сил оборони у період воєнного стану. Міжнародну військову допомогу розподіляє ГШ ЗСУ з огляду на найбільш ефективне та раціональне його використання.

Слід наголосити, що саме вищевказаною постановою введено нове поняття «міжнародна військова допомога», що стосуватиметься усієї допомоги, яка надається задля підтримки сил оборони на безоплатних засадах на період дії воєнного стану.

Основною метою є створення «єдиного вікна» спілкування із партнерами. Тобто побудувати всередині держави такий механізм, щоб на всіх рівнях влади усвідомлювали нагальну потребу українського війська. Зокрема, мова йде про єдину узгоджену позицію з приводу надання військової техніки, озброєння, а також інших матеріальних засобів.

Також даною постановою закладено механізм звітності з приводу одержаної техніки, що слугуватиме допоміжником у здійсненні контролю руху матеріальних засобів від їх одержання й до використання.

Одержання, розподіл та облік МВД є цілісним процесом, який включає прийняття військових ресурсів від зарубіжних країн чи міжнародних організацій, а також їхній подальший розподіл між військовими формуваннями у відповідності до національних оборонних потреб (запитів) та ведення комплексного обліку щодо гарантування прозорості, ефективного використання і контролю. Означений процес має низку визначальних характеристик: по-перше, МВД, одержується на території логістичних пунктів; по-друге, розподіл цієї допомоги між військовими формуваннями відбувається під контролем ГШ ЗСУ з огляду на найбільш раціональне, ефективне його використання; по-третє, МВД після отримання її українською стороною набуває статусу військового майна, майна ЗСУ; по-четверте, облік цієї допомоги здійснюється у

відповідності до норм законодавства, що встановлює порядок обліку військового майна; по-п'яте, для забезпечення контролю над МВД використовуються сучасні цифрові системи обліку, що надають можливість відстежувати кожну одиницю техніки або зброї від моменту її доставки до конкретної військової частини (підрозділу) [26, с. 303].

На рис. 2.6. вибудовано етапи, які в сукупності складають механізм отримання міжнародної військової допомоги.

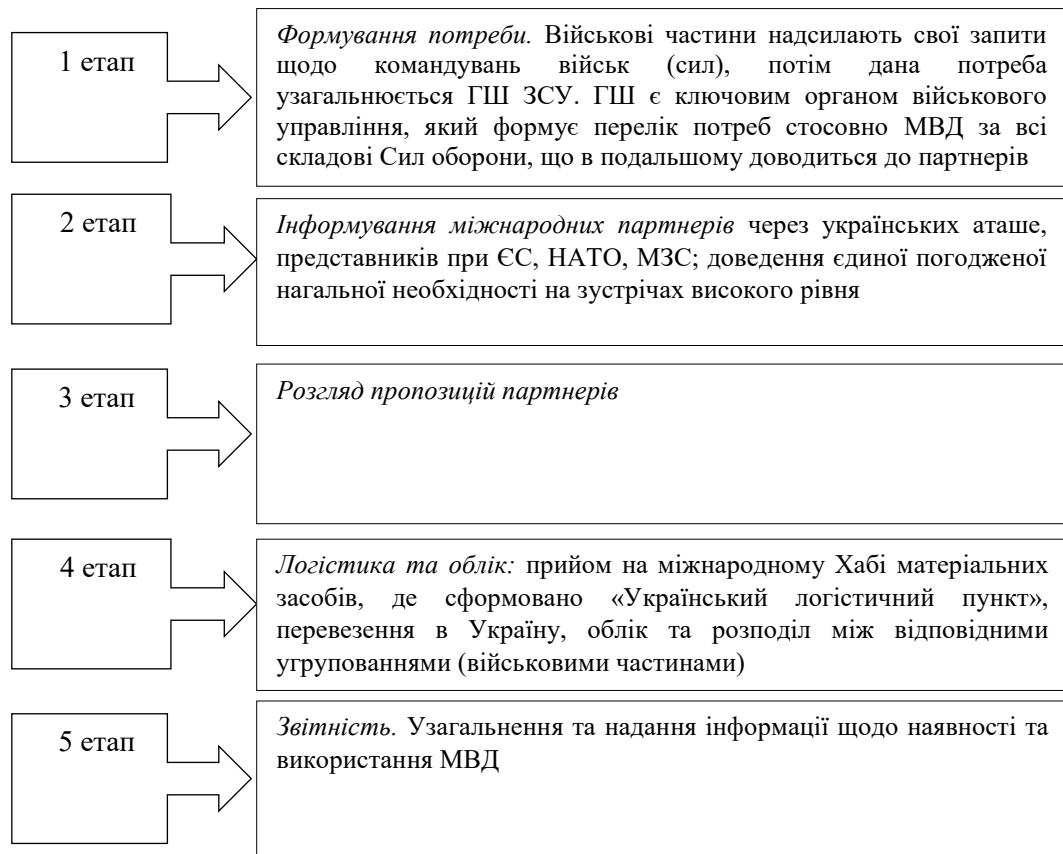


Рис. 2.6. Механізм отримання міжнародної військової допомоги

Джерело: сформовано за [42]

Отже, міжнародна військова допомога не просто доповнює, а значно трансформує нормативно-правовий механізм матеріального забезпечення військ, вимагаючи гнучких і прозорих процедур.

Однак, як засвідчили реалії протистояння нашої держави у військовому конфлікті з рф, існує низка прогалин у законодавчих актах, які унормовують питання надання міжнародної допомоги, зокрема: наявність дублювань і неузгодженостей, а також застарілих законодавчих положень; відсутність

чіткого визначення функцій, складу та організації сил оборони та засад щодо їх використання та керівництва ними. Водночас, варто акцентувати й на тому, що на даний час лишається невідповідність сучасним вимогам норм законів, що встановлюють: а) завдання та порядок планування у сфері оборони; б) основи планування, формування і здійснення державного оборонного замовлення; в) запобігання і протидія корупції у сфері оборони [138, с. 416].

Чинне законодавство визначає ключові цілі, форми та засоби впровадження механізму правового регулювання у сфері оборони. Одночасно вимагають удосконалення окремі законодавчі акти стосовно системи керівництва військовими формуваннями у ході воєнних дій та нормативні механізми відносно забезпечення ЗСУ військовим обладнанням та матеріально-технічними ресурсами у межах міжнародної допомоги. Окрім того, є необхідність щодо пошуку нових підходів до організації допомоги нашої державі зі сторони міжнародних партнерів задля протистояння сусідній федерації у ході військового конфлікту [138, с. 416-417].

Для ефективного реагування на ситуацію, що склалася, командирам усіх рівнів потрібна достовірна інформація про матеріально-технічне забезпечення в реальному часі. Це є ключем до результативного планування власної діяльності та своєчасного розгортання і підтримки системи.

Для безперебійного забезпечення бойових дій необхідно завчасно створити потрібні матеріальні запаси, чітко спланувати матеріально-технічне забезпечення, своєчасно визначити потреби, розгорнути відповідні сили й засоби та постійно підтримувати їх у бойовій готовності.

Керівництво ЗСУ теж намагається створити умови задля своєчасного та ефективного використання засобів забезпечення бойових дій військ за так званою концепцією спрямованої логістики. З огляду на це, логістична система тепер функціонує згідно зі стандартами НАТО. У 2022 році в рамках реформування системи військових закупівель, наша країна розпочала перехід на автоматизовану систему управління (ACS) «Logfas» (Logistic Functional Area Services) для забезпечення обліку й матеріально-технічного забезпечення за

правилами, які діють у межах НАТО. ACS слугує значному скороченню планування часу, збільшує швидкість обміну планами/звітами матеріально-технічного забезпечення не тільки між структурними підрозділами Збройних сил України, однак і з структурами НАТО [134].

Можемо підсумувати, що пріоритетним напрямом діяльності профільного міністерства у досліджуваній сфері щодо міжнародного співробітництва є імплементація заходів взаємодії з провідними воєнно-політичними та європейськими структурами безпеки. Стратегічними суб'єктами партнерства визначено держави-члени НАТО та ЄС.

Співробітництво згаданих сторін інтенсифікується у військовій сфері з метою трансформації ЗСУ та досягнення оперативної сумісності згідно з стандартами Північноатлантичного альянсу. Особлива уваги приділяється посиленню інституційної спроможності та модернізації системи матеріально-технічного забезпечення військ, що є необхідною умовою для інтеграції в європейський безпековий простір.

Можна відзначити про ключові здобутки України у сфері міжнародного співробітництва у 2024 році, що включають актуальні досягнення в аспекті посилення оборонних спроможностей та співпраці з міжнародними партнерами:

- посилено військово-технічне співробітництво, яке включає налагодження ланцюгів постачання запасних частин та ремонту техніки, а також підготовки спеціалістів;
- продовжено постачання військової техніки, озброєння у рамках МВД (бойові літаки, системи ППО);
- значно зміцнено українську систему ППО через постачання західних сучасних систем;
- розвинуто міжнародну «танкову коаліцію», що слугує забезпеченню до України поставок сучасних танків;
- створено Коаліцію із підготовки пілотів на F-16 і Коаліцію щодо розмінування;

- розпочато довготермінове планування підтримки Сил оборони через Коаліцію спроможностей;

- переформатовано Комісію Україна-НАТО на Раду Україна-НАТО, що слугує відкриттю нових векторів співпраці;

- оголошено про багаторічну програму піддержки України від Північноатлантичного альянсу, яка замінить Комплексний пакет допомоги [62].

Таким чином, вказані здобутки є результатом поглиблення партнерських зав'язків і розширення стратегічного співробітництва, що забезпечує просування до євроатлантичної інтеграції та нарощення оборонного потенціалу держави.

На основі аналізу нормативно-правового механізму матеріального забезпечення військ можна відзначити такі ключові висновки щодо відповідності його сучасним безпековим викликам.

По-перше, проблеми з адекватністю та оперативністю. Невідповідність норм. Багато застарілих норм, особливо щодо речового майна, продовольства та спеціальних засобів, можуть не відповідати сучасним потребам з огляду на бойові дії високої інтенсивності та новим видам озброєння (техніки). Навіть з огляду на відповідні процеси, що стосуються внесення відповідних змін часто є відстаючим від динамічних швидкоплинних процесів зумовлених викликами.

Складність логістики та обліку. Нормативно-правова база, що регулює облік, зберігання, списання та передачу військового майна, часто є надто бюрократизованою та негнучкою. Це уповільнює оперативне доправлення необхідних матеріальних засобів майна до підрозділів на передовій, особливо в умовах воєнного стану.

По-друге, вплив корупційних ризиків та прозорості. Ризики у закупівлі. Недосконалість, часті зміни законодавства, що стосуються питань державних (публічних) закупівель в умовах безпекових викликів можуть зумовлювати до створення «сірих зон», що підвищують ризики корупції та неефективного використання бюджетних коштів, що прямо впливає на якість та своєчасність забезпечення.

Недостатня прозорість. Складна система звітності та контролю інколи утруднює громадський/незалежний контроль за фактичним обсягом і якістю матеріального забезпечення.

По-третє, реагування на воєнні виклики. Перехід до особливого режиму. Як засвідчує практичний досвід, нормативно-правовий механізми передбачає спеціальні категорії забезпечення та особливий порядок під час воєнного стану. Проте, початкове планування і накопичення резервів до початку повномасштабних дій досить часто є недостатнім.

Залежність від допомоги. Нормативна база не повною мірою охоплює інтеграцію та швидке використання матеріально-технічної допомоги від іноземних партнерів, що потребує постійного «ручного» налаштування механізмів.

Таким чином, нормативно-правовий механізм матеріального забезпечення військ потребує постійної, швидкої та системної адаптації для перетворення його з бюрократичного інструменту на дієвий та гнучкий механізм, здатний поетапно задовільними потреби військ в умовах сучасних загроз.

Отже, для відповідності вимогам безпеки нормативно-паровий механізм має бути адаптивним, прозорим і ресурсно-орієнтованим, забезпечуючи військо стабільним, якісним та своєчасним матеріальним забезпеченням. Його регулярна правова експертиза та вдосконалення є необхідною умовою для підтримання високої бойової готовності військ.

2.3 Проблеми та дисфункції у сфері матеріального забезпеченням військ та методологічні підходи до визначення критерії оцінки ефективності державного управління у цій сфері

Ефективність функціонування військ безпосередньо залежить від горизонтальної та вертикальної координації. Однак, в умовах кризових

ситуацій та повномасштабного вторгнення система стикається з викликами децентралізації рішень, необхідністю швидкої адаптації логістичних ланцюгів та уніфікації стандартів відповідно до вимог НАТО. Саме дисфункції у взаємодії цих рівнів та елементів призводять до системних проблем у матеріальному забезпеченні, які потребують негайного вдосконалення управлінських механізмів.

Сучасний стан системи МЗВ характеризується прямою та постійною дією зовнішніх безпекових загроз, які виводять її за межі функціонування у мирний час. Цей вплив не тільки багаторазово підвищує загальне навантаження на логістичну інфраструктуру, але й виявляє низку системних дисфункцій та проблем, що потребують термінового розв'язання. Зокрема, інтенсивні бойові дії зумовлюють до руйнування критичної логістичної інфраструктури, порушення сталих ланцюгів постачання та створюють критичність ситуації між потребою швидкого забезпечення та дотримання прозорості закупівельних процедур. Аналіз цих проблем є ключовим для розробки ефективних механізмів державного управління, здатних забезпечити стійкість та боєздатність Збройних Сил в умовах повномасштабної агресії.

Забезпечення ефективного функціонування та стійкої підтримки військових операцій вимагає від системи військової логістики вирішення комплексу системних проблем, які об'єктивно виникають перед ЗСУ в умовах воєнного часу. Нині серед основних проблем, що перешкоджають розвитку національної військової логістики виокремлюють:

а) низький рівень забезпечення безпеки стосовно постачання пального, продуктів харчування, медикаментів, зброї та боєприпасів, а також інших товарів і послуг для потреб військ. Зокрема, за останні два роки було значно порушено логістичні маршрути, фіксувалися атаки та саботажі на транспортні засоби, складські приміщення;

б) дефіцит ресурсів. В умовах війни через скорочення реального ВВП на 25,5% у 2022 році та 15,6% у 2023 році прослідковується збільшення дефіциту

власних ресурсів (палива, медичних засобів, боєприпасів, і інших матеріальних ресурсів), потрібних для забезпечення військ;

в) нерозвинутість інфраструктури. В нашій державі є присутність недостатньої кількості й якості доріг, складів, залізниць та аеропортів щодо доставки та переміщення військового обладнання і запасів. Окрім того, протягом військових дій повністю була знищена велика кількість складів, що зумовило до зростання цін на орендну плату;

г) нестача кадрів. Військова логістика вимагає кваліфікованих кадрів щодо дієвого управління логістичними процесами. Ситуація загострюється і тим, що через службу в війську багато співробітників транспортних компаній та окупації низки наших територій, прослідковується дефіцит фахівців з керування транспортними засобами. Саме тому, дефіцит кваліфікованого кадрового потенціалу, зокрема фахівців з досвідом у сфері логістики, суттєво утруднює вирішення логістичних завдань в умовах дії воєнного стану [цит. за: 127].

Аналіз функціонування системи забезпечення військ у період широкомасштабної агресії виявив, що під час організації військових перевезень мали місце проблемні аспекти, що впливали на стан виконання завдань у своєчасній доставці вантажів до місць їхнього призначення, зокрема:

- системні прогалини в організації взаємодії між органами військового управління, місцевими органами самоврядування та органами територіальної оборони у процесі планування і реалізації транспортного забезпечення сил оборони;

- недостатня спроможність транспортних засобів сектору національної економіки забезпечити задоволення потреб оборони в умовах синхронного просування військових ешелонів та інших видів військового транспорту;

- потреба в удосконаленні організації захисту, оборони та заходів маскування військових ешелонів, автомобільних колон, а також усіх засобів, задіяних у перевезенні військового майна;

- для забезпечення ефективної експлуатації та оперативного відновлення військової транспортної інфраструктури, необхідним є створення сучасної (оптимізованої) організаційної структури підрозділів Державної спеціальної служби транспорту України;

- нагальним завданням є удосконалення механізмів міжвідомчої координації та організації управління спільним застосуванням транспортних засобів;

- постає гостра необхідність в організації створення логістичної системи функціонування волонтерської допомоги для сил оборони;

- існує нагальна потреба в організації та інституціоналізації логістичної системи для ефективного функціонування волонтерської допомоги, спрямованої на підтримку сил оборони;

- несвоєчасна доставка вантажів, поставлених країнами-партнерами, зокрема США, в межах території України;

- актуалізовано гостру необхідність у невідкладній, науково обґрунтованій розробці концептуальних засад створення сучасної та високоефективної моделі транспортної системи, а також її практичного застосування під час ведення бойових дій [50, с. 61].

Причинами наявних ключових проблем, в першу чергу, є:

- (1) відсутній єдиного державного системного підходу до модернізації інфраструктури та оновлення рухомого складу в межах єдиного транспортного комплексу негативно позначається на рівні готовності транспортної системи для використання оборонних цілей;

- (2) законодавча та нормативна база, правове регулювання і державне управління не відображає сучасних реалій, а також не забезпечує перспектив розвитку транспортного сектору економіки у сфері оборони;

- (3) незавершеність процесів реформування (чітке розмежування функцій регулювання, управління та операційної діяльності між органами державної виконавчої влади та підприємствами транспортного сектору, а також

визначення механізмів функціонування транспортної інфраструктури і транспортного обслуговування в інтересах оборони України);

(4) відсутність системи головних показників ефективності програм, механізмів прозорого відбору, формування пріоритетів фінансування транспортних проєктів/програм, їх виконавців і підрядників, а також проєктів та керування ними, зокрема державного управління в інтересах сил оборони;

(5) недооцінка компетентності важливості операційного професійного персоналу та управління усіх рівнів у сфері логістики, як органами виконавчої влади, так, відповідно, й підприємствами транспортного забезпечення та сил оборони;

(6) не розвинена транспортна логістика [50, с. 61].

Отже, система МЗВ в умовах широкомасштабної зовнішньої агресії функціонує у режимі критичного навантаження, що зумовило до виявлення низки системних дисфункцій та гострих проблем. Ключові виклики концентруються у трьох площинах, що розміщено на рисунку 2.7.

Логістична інфраструктура	Управління та кадри	Інституційне регулювання
руйнування транспортних вузлів та складів, несвоєчасна доставка вантажів від партнерів і ускладнення перевезень у прифронтовій зоні, що вимагає невідкладної розробки науково обгрунтованої моделі транспортної системи, адаптованої до бойових дій	недосконалість організації міжвідомчої взаємодії (зокрема з місцевим самоврядуванням і територіальною обороною) та дефіцит кваліфікованого кадрового потенціалу суттєво обмежують оперативну спроможність системи	існує конфлікт між необхідністю оперативних закупівель та вимогою прозорості, а також нагальна потреба в інституціоналізації логістичної системи для інтеграції волонтерської допомоги

Рис. 2.7. Ключові напрями системних дисфункцій матеріального забезпечення військ в умовах зовнішньої агресії

Джерело: сформовано автором

У аспекті переходу до стандартів НАТО та потреби забезпечення ефективного матеріально-технічного постачання, з'являється низка проблем, які вимагають оперативного вирішення.

По-перше, недостатня автоматизація обліку військового майна. Брак єдиної цифрової платформи ускладнює контроль за рухом матеріальних ресурсів, що призводить до проблем із плануванням постачання та оперативним задоволенням потреб військ. Запровадження інтегрованої інформаційної системи управління матеріальними ресурсами відповідно до стандартів НАТО в значній мірі слугуватиме підвищенню ефективності управління.

По-друге, існують розбіжності щодо класифікації постачання. Варіативність підходів відносно розподілу класів матеріально-технічного забезпечення утруднює інтеграцію Збройних Сил України в систему логістики НАТО. Розв'язанням даного проблемного питання може стати адаптація існуючої класифікації до міжнародних стандартів із внесенням змін до нормативно-правової бази.

По-третє, серйозною перешкодою є бюрократична складність процедур постачання. Затяжне процедурне погодження закупівель і недостатня гнучкість логістичних механізмів має негативний вплив на оперативність забезпечення військ. Ключовим елементом для розв'язання цієї проблеми є оптимізація процедур закупівель та спрощення механізмів узгодження шляхом запровадження впровадження електронного документообігу, а також зменшення кількості проміжних стадій перевірки [2, с. 12].

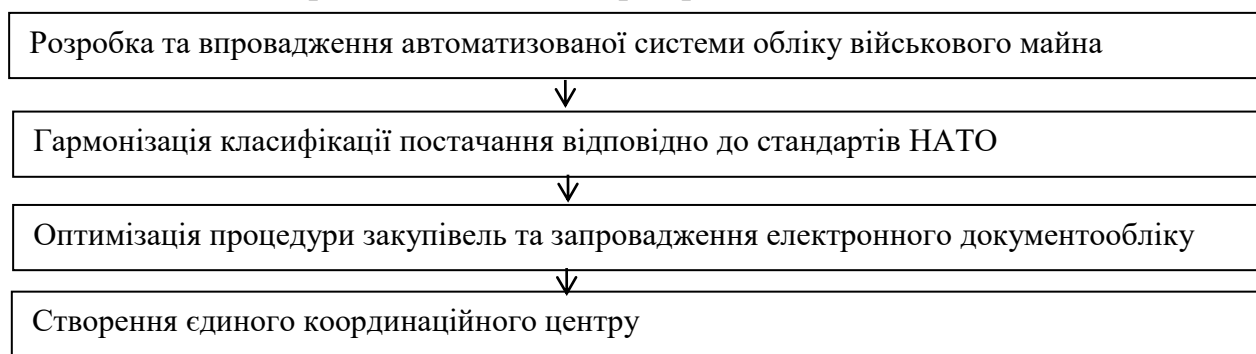


Рис. 2.8. Напрями підвищення ефективності управління системою забезпечення майном військ

Джерело: сформовано за [2, с. 12]

Ще одним викликом є недостатня координація між різними відомствами, які беруть участь у забезпеченні військ. Відсутність єдиної стратегії управління

матеріально-технічним забезпеченням спричиняє до неефективного використання ресурсів.

Таким чином, в умовах зовнішніх загроз, зокрема військові дії, кібератаки, порушення логістичних ланцюгів, система матеріального забезпечення стає вразливою. Зазначені заходи є комплексним підходом до підвищення стійкості системи матеріального забезпечення ЗСУ перед зовнішніми загрозами, слугують усуненню цих вразливостей.

Військова логістика вважається однією із найважливіших складових забезпечення обороноздатності країни. Проте в умовах воєнних дій постає низка проблем, що вимагають системного подолання задля забезпечення ефективного функціонування Збройних Сил України. Одним з найбільш гостріших викликів для національної логістики військ є гарантування безпеки постачання. Потрібно терміново реагувати для захисту транспортних маршрутів та логістичних об'єктів від атак для підтримки безперервного постачання українських військ. Економічні втрати, зумовлені війною, зменшують потенціал держави фінансувати військові потреби, а також забезпечувати логістику Збройних Сил України [109, с. 15].

Найбільш високий рівень негативних наслідків несуть суто воєнні ризики, пов'язані з цілеспрямованим вогневим впливом ворога на всю логістичну інфраструктуру (ланцюги постачання, вузли, центри та засоби). Водночас, вимоги до логістичного забезпечення зростають, оскільки бойові дії вимагають витрати величезної кількості всіх видів ресурсів. А їхнє поповнення є критичною умовою збереження боєздатності та підтримання боєготовності військ. Ці реалії воєнного часу необхідно обов'язково враховувати під час управління логістичним забезпеченням. Зокрема, змінюються критерії прийняття рішень щодо логістичного забезпечення. Виключно економічний критерій – мінімум витрат – у традиційній формі стає неактуальним. Проте нехтувати цією цільовою настановою також не можна. Таким чином, критерії ухвалення рішень стосовно логістичного забезпечення мають бути модифіковані відповідно до реалій воєнного часу [4, с. 4].

Отже, критична нестача ресурсів і високі воєнні ризики засвідчують нагальну необхідність запровадження єдиної інтегрованої системи логістичного забезпечення та перегляду пріоритетів управління у воєнний час.

Якщо звернутися до загальної постановки задач оптимізації, очевидно, повинна бути введена й формалізована цільова функція, яка відображає сутність процесів, які розглядаються. У залежності від показника цільової функції, що вимагає оптимізації, визначається відповідний критерій оптимізації. У аспекті логістичного забезпечення військ в умовах воєнного стану в якості результату, який потрібно досягнути, загалом може розглядатися:

- а) повнота забезпечення підрозділів матеріально-технічними засобами;
- б) своєчасність забезпечення;
- в) витрати на забезпечення [4, с. 4].

Якщо розглядати задачу оптимізації логістичного забезпечення у аспекті ризик-орієнтованого управління, то критерій «мінімум витрат» повинен бути модифікованим, що надає змогу використовуватися його у якості ключового при ухваленні управлінських рішень. Критично важливо взяти до уваги вимоги та обмеження, які накладаються на процеси логістичного забезпечення. Загальновідомо, ризик вважається комплексною величиною, що вирізняється двома характеристиками: ймовірністю настання несприятливої події; можливими наслідками її настання. Можливі наслідки оцінені можуть бути у вартісному вимірі та подані як додаткові витрати/збитки, що обумовлені настанням несприятливої події (реалізації ризику). Тоді дані збитки повинні бути враховані на логістичне забезпечення у загальних витратах, а критерієм оптимізації – мінімум загальних витрат [4, с. 4-5].

В аспекті логістичного забезпечення військ, ризик-орієнтований підхід зміщує фокус з універсального контролю та пріоритетне управління найбільш вразливими та критичними елементами системи постачання.

Отже, у логістиці військ ризик-орієнтований підхід є необхідним кроком, оскільки він дозволяє адаптувати (модифікувати) традиційні критерії управління під реалії воєнного часу. Він забезпечує пріоритетність

безперебійності над економією, що є обов'язковою умовою збереження боєздатності військ.

Дисфункція, що виявляється у відсутності ефективної системи експлуатації та обліку на військових складах, може бути подолана шляхом запровадження ризик-орієнтованого управління безпекою складів. Таке впровадження має бути синхронізовано із розбудовою системи внутрішнього контролю у військових частинах, використовуючи ризик-орієнтований підхід до процесу зберігання матеріально-технічних засобів як доповнення до традиційних методів.

За таких умов, коли традиційний підхід до управління можна редукувати до директивного встановлення вимог, організації і контролю щодо їх додержання всіма суб'єктами, контролю за перебігом подій і результатами зі сторони урядовців, то ризик-орієнтований підхід носить, переважно, превентивний запобіжний характер. Він включає ідентифікацію наявних ризиків, їх кількісне оцінювання, документування і формування заходів з приводу реагування на ризики [5, с. 33-34].

З огляду на неоднорідність дестабілізуючих факторів, виокремлюють структуру «ризик-середовища» системи державного управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави, як відповідну сферу впливу ризик-факторів зовнішнього/внутрішнього спрямування, зокрема:

1. Сфера політичних ризиків: а) виборчі перегони у державах-союзниках, зміни урядової політики; зміна пріоритетів/стратегії зовнішньої політики держав-союзників та агресора; геополітичної нестабільності; зміна міжнародних альянсів та вплив (вплив зовнішніх чинників); б) нестабільність системи державного управління; корупція у сферах оборони й безпеки, яка підриває прозорість та ефективність логістичних операцій (вплив внутрішніх чинників).

2. Сфера інформаційних ризиків: а) інформаційна війна як складова гібридної війни проти України; зволікання щодо обміну інформацією у зв'язку з бюрократичними/технічними перешкодами (вплив зовнішніх чинників);

б) відсутність повної і достовірної інформації стосовно стану матеріальних ресурсів, потреби військових підрозділів чи логістичні можливості; атаки на внутрішні інформаційні системи, націлені на їхнє пошкодження, компрометацію даних чи викрадення секретної інформації (вплив внутрішніх чинників).

3. Гібридизації збройних конфліктів (розмиття лінії між військовими та цивільними методами ведення війни, інформаційна війна): а) застосування гібридних методів ведення війни іноземними державами (передусім кібератаки, інформаційні війни), які здатні суттєво вплинути на критичну інфраструктуру та логістичні системи; дезінформація і маніпуляція для зриву поставок або їх затримання (вплив зовнішніх чинників); б) вплив внутрішніх кібератак, інформаційних операцій, а також інших гібридних впливів на безпеку держави, враховуючи зриви логістичних ланцюгів, ерозія соціальної довіри та інформаційні маніпуляції (вплив внутрішніх чинників).

4. Військові ризики: а) зовнішні (глобальні) військово-політичні конфлікти, які потребують надзвичайних заходів щодо забезпечення достатньої військової присутності та ресурсів у потенційних гарячих точках (вплив зовнішніх чинників); б) зміна конфігурації «бойової обстановки»; недостатнє адаптування систем оборони відносно нових методів ведення війни та військових технологій, особливо в аспекті протиракетної оборони (вплив внутрішніх чинників).

5. Сфера фінансово-економічних ризиків: а) блокування поставок, економічні санкції обмежують доступ до важливих ресурсів та технологій, а також впливають на загальноекономічну стабільність країни (вплив зовнішніх чинників); б) бюджетні обмеження, які мають вплив на фінансування оборонних програм (вплив внутрішніх чинників) [71, с. 117-124].

Вимоги сучасного ведення війни, зумовлені технологіями та автоматизацією, інформаційною взаємодією, висвітлюють проблеми недостатньої адаптивності наявних логістичних систем. Це означає, що чинна система управління забезпеченням військ потребує вдосконалення для

підвищення її гнучкості, оперативності та ефективності. Проблемним залишаються такі ключові аспекти: оптимізація логістичних маршрутів, інтеграція сучасних інформаційних технологій для аналізу та обробки даних, а також підвищення рівня міжструктурної взаємодії.

Для забезпечення стійкості тилової інфраструктури та ефективного розподілу ресурсів життєво необхідно обґрунтувати нові підходи до управління логістичними потоками. Розробка цих підходів повинна інтегрувати передовий досвід партнерів, потреби сучасних бойових дій та технологічний розвиток, що дозволить підвищити загальну ефективність ЗСУ.

Для вдосконалення системи управління логістичними потоками тилового забезпечення військ потрібно впровадити комплекс заходів, які охоплюють організаційні, технологічні й інфраструктурні аспекти. Ключовими напрямками розв'язання проблеми є:

- (1) інтеграція сучасних інформаційних технологій;
- (2) оптимізація логістичних маршрутів;
- (3) розвиток системи прогнозування потреб;
- (4) зміцнення матеріально-технічної бази;
- (5) підвищення рівня підготовки кадрів;
- (6) впровадження стандартів і кращих практик;
- (7) посилення взаємодії між структурами [1, с. 9].

Для створення ефективної логістичної системи забезпечення військовим майном та послугами ЗСУ, що здатна виконувати планування та управління процесами забезпечення військ як у мирний час, так і в особливий період, а також буде сумісною з системою НАТО потребує здійснення таких ключових завдань: 1) створення та нормативно-правове врегулювання функціонування логістики як органу управління системами забезпечення; 2) розроблення концепції розвитку логістики та її функціонування, якою спрогнозувати здійснення заходів, що знаходяться у системі державного управління із залученням галузевих міністерств/відомств, покладення на них відповідальності щодо забезпечення військ; 3) уточнення повноважень та

функцій, правових відносин, а також відповідальності органів виконавчої влади, МОУ та ГШ ЗСУ стосовно логістики, означення функцій, завдань та повноважень органів логістики усіх рівнів військового керівництва; 4) упорядкування функцій та завдань за видами забезпечення і класами постачання між структурними підрозділами сил оборони; 5) впровадження механізму законодавчого врегулювання відносин суб'єктів господарювання та держави, а також запровадження нових механізмів забезпечення і надання окремих послуг; 6) приведення органів (структур) логістики, сил та засобів забезпечення майном і послугами до здатності ними здійснювати завдання із забезпечення сил оборони за встановленими завданнями; 7) чітке визначення ролі й відповідальності КМУ та інших суб'єктів оборонного планування відносно розв'язання питань логістики обороноздатності країни; 8) створення сил та засобів видів забезпечення майном і послугами з потрібним комплектом частин/підрозділів, установ відповідальних за впровадження завдань забезпечення військ військовим майном; 9) створення сучасної системи логістики сил оборони України з єдиною автоматизованою системою забезпечення військ (сил) військовим майном [51, с. 113-114].

Отже, для забезпечення оперативної стійкості та боєздатності військ, державне управління у сфері матеріального забезпечення потребує кардинальної трансформації. Ця трансформація повинна бути направлена на впровадження гнучких, децентралізованих і безпечних механізмів, підвищення міждисциплінарної координації та створення сучасної, захищеної логістичної інфраструктури, здатної адекватно реагувати на постійні зовнішні загрози.

Дослідження динаміки та структури видатків на потреби МОУ надає можливість систематизувати основні проблеми, що мають місце у сфері фінансового забезпечення МОУ, зокрема:

✦ рівень наявного фінансового забезпечення щодо потреб оборони не надає можливості належно сконцентруватися на розвитку, більша частина виділеного фінансового ресурсу направлена на утримання особового складу;

⊕недоліки законодавства у сфері державних закупівель за вектором забезпечення обороноздатності;

⊕недосконалість бюджетного процесу, що має свій прояв разом з тим з огляду на високу мінливість ухвалених планів асигнувань та обумовлено внесенням постійних змін, мінливості орієнтовних показників видатків;

⊕високий рівень корупції в Україні;

⊕недосконалість системи управління [21, с. 203].

Детальніше розглянемо ці аспекти. Зокрема, у 2024 році видатки державного бюджету на оборону сягнули 2,3 трлн. грн. (це 30,2% ВВП). У абсолютному вираженні дана цифра збільшилась на 207 млрд. грн. відносно 2023 року.

У 2024 році зафіксовано збільшення асигнувань за вектором «розвитку, закупівлі, модернізації і ремонту озброєння, обладнання та військової техніки» до 980 млрд. грн. на противагу 833 млрд. грн. у 2023 році та, відповідно, 242 млрд. грн. у 2022 році. Щодо ВВП, то рівень бюджетного фінансування даного вектору зріс від 4,7% ВВП у 2022 році до 12,7% у 2023 році та, відповідно, у 2024 році – це 12,9% ВВП [10].

Разом з тим, у 2024 році з 980 млрд. грн. загального бюджетного фінансування розвитку, закупівлі та ремонту зброї з загального фонду бюджету було виділено тільки 454,1 млрд. грн., решта (526 млрд. грн.) – надійшла зі спеціального фонду (до цього фонду зараховуються благодійні пожертви, також частина військової зовнішньої допомоги) [10].

Незважаючи на збільшення обсягів фінансування ЗСУ як із загального, так і зі спеціального фондів державного бюджету, рівень матеріально-технічного забезпечення залишається неадекватним масштабам та інтенсивності збройного протистояння агресору, що зумовлює дефіцит засобів ураження на оперативному (фронтовому) рівні.

Практично у 2024 році поточні видатки МОУ на забезпечення діяльності Збройних Сил України, підготовку військ та медичне забезпечення особового складу, а також ветеранів і членів їхніх сімей складала 1185 млрд. грн. при

видатках загального фонду бюджету на розвиток, закупівлю та ремонт озброєння, військової техніки тощо – 454 млрд. грн. [10].

К.Бондар та О.Чистик акцентують на наступних проблемах щодо фінансування ЗСУ. По-перше, це стосується нераціонального використання бюджетних коштів. Є такі товари (наприклад паливно-мастильні матеріали), які закуповує як військова частина, так і МОУ. Проблема полягає у тому, що МОУ дані товари закуповує у великій кількості, й відповідно за оптовою ціною, тоді як військова частина їх закуповує у відносно менших кількостях та за роздрібною ціною. Виходить так, що відбувається дещо збільшення витрат. Відповідно, як зазначають автори, розв'язанням даної проблеми була б оптова закупівля цих товарів тільки МОУ та видача таких товарів для військової частини у відповідності до поданих заявок (заяви складають начальники служб у відповідності до своїх потреб). Отже, буде відбуватися більша економія бюджетних коштів та контроль щодо використання таких товарів та краще передбачення своїх потреб на наступні періоди. По-друге, важливою проблемою у фінансуванні ЗСУ є розкрадання коштів на багатьох рівнях. Корупція вважається однією із найбільших проблем у всієї держави та ЗСУ не є виключенням. Режим воєнного часу не став на заваді для виявлення недобросовісних дій, пов'язаних із коштами. Для розв'язання даної проблеми, автори слушно пропонують посилити внутрішні та зовнішні перевірки для запобігання злочинних вчинків та підвищення рівня самосвідомості у військовослужбовців [11, с. 98-99].

Слушним вбачається узагальнення ключових проблем, властивих нашій державі у сфері фінансування ЗСУ, зокрема: по-перше, бюджет України не є бюджетом розвитку; по-друге, залежність обсягів видатків від благодійної, гуманітарної та МТД, що надається зарубіжними країнами; по-третє, неефективна структура видатків оборонного бюджету; по-четверте, відсутність об'єктивних можливостей зростання власних доходних джерел тощо. Своєрідним викликом є зловживання із бюджетними коштами при виконанні

публічних закупівель у секторі безпеки та оборони держави [цит. за: 117, с. 580].

Дефіцитне фінансування та прогресивне скорочення матеріально-технічного забезпечення й особового складу оборонного комплексу держави, включаючи діяльність ЗСУ, критично послабили спроможність України ефективно відстояти свій суверенітет і територіальну цілісність, спричинивши високий рівень втрат у ході військової агресії повномасштабної військової агресії РФ. Це наголошує на критичній важливості суворого дотримання чинного законодавства Україні, яке регламентує сферу безпеки та оборони на адміністративно-правовому та фінансово-правовому рівнях. Це стосується як галузі в цілому, так і, зокрема, діяльності та фінансування ЗСУ, особливо у частині фактичних обсягів публічних видатків, що спрямовуються на зазначені цілі. Збільшення бюджетних надходжень можна забезпечити, модернізувавши оборонно-промисловий комплекс, а отримані додаткові кошти доцільно спрямувати, зокрема, на фіксування ЗСУ [117, с. 580].

В даному контексті слід зазначити, що з початку повномасштабного вторгнення, питання розкрадання коштів у МОУ та ЗСУ, що стосується МЗВ, стало предметом гучних розслідувань та масштабних кримінальних проваджень.

До сфери, де виявлено найбільше зловживань відносять збитки так званого «тилового забезпечення» чи «нелетальних» закупівель, зокрема: харчування військових, що знаменується розкрадання сотень мільйонів грн. через закупівлю продуктів за значно завищеним цінами; постачання неякісного військового одягу, бронежилетів, касок, закупівель за завищеними цінами, що оцінюється збитками у цій сфері в мільярди грн.; розкрадання коштів на закупівлі паливно-мастильних матеріалів, що зумовило до збитків у сотні мільйонів грн.

У системі оборонних закупівель корупційні ризики можуть мати негативний вплив щодо оснащення військ військовою технікою, озброєннями, а також іншим необхідним військовим майном. Застосування дискреційних

повноважень з ціллю зайвих витрат бюджетних коштів в умовах змови посадових осіб, вплив на ухвалення рішень уповноважених осіб (членів тендерних комітетів) через маніпулювання процесом щодо їх призначення, відбору не зважаючи на рівень їх профільної (фахової) підготовки та доброчесності, організація їх діяльності за умов обмеженого часу та неповноти даних відносно попереднього детального аналізу умов договору було констатовано корупційними ризиками у Звіті за результатами оцінки корупційних ризиків у діяльності МОУ ще в 2021 році. Введення прямих договорів у випадку здійснення замовником закупівлі товару задля потреб військ на їх запит із подальшою передачею цих товарів на облік запитувача має бінарний вплив на безпекові детермінанти: а) з однієї сторони такого роду заходи безсумнівно, підвищують безпеку військових підрозділів і процеси щодо їх забезпечення; б) з іншої – відсутність незалежного зовнішнього контролю за виконанням оборонних закупівель слугує збільшенню дії корупційних ризиків. Консенсусним варіантом представляється механізм звітування щодо незбройних оборонних закупівель, упроваджений 23 квітня 2023 року, який встановлює, що оборонні замовники й військові частини публікують інформацію щодо ціни за одиницю у своїх незбройних закупівлях. Поруч з тим проблемне питання запобігання корупційних ризиків в період здійснення оборонних закупівель лишається актуальною [139, с. 459-460].

В Україні базис правового порядку воєнного стану формує сприятливі умови для корупції, в першу чергу, у секторі публічних закупівель. Військовим потрібні різноманітні товари та послуги для того аби виконувати свої зобов'язання, тому їхні запити спроможні бути предметом корупційної діяльності з боку відповідальних осіб учасників процедур закупівлі. Щоб оминути дані ризики, необхідно поліпшити ступінь прозорості та контролю процесу публічних закупівель, ввести вимоги щодо дотримання конкуренції та гарантування однакових умов для всі, хто бере участь у процесі. Здобутки та введення механізмів контролю за процедурами закупівель потрібно виконати як найбільш складну, однак необхідну передумову з ціллю забезпечення

прозорості та ефективності публічних закупівель в умовах воєнного стану [114, с. 318].

Можна зазначити про наступні вразливі до корупції функції Міністерства оборони України: 1) забезпечення життєдіяльності ЗСУ, їх функціонування, бойової і мобілізаційної готовності, боєздатності, підготовки до виконання покладених завдань на них, постачання озброєння і військової техніки, підтримання справності, технічної придатності та здійснення ремонту, а також модернізації даного озброєння/техніки, матеріальних, фінансових, інших ресурсів та майна, контроль щодо їх ефективного використання, організація здійснення робіт та надання послуг у інтересах військ; 2) виконання повноважень державного замовника та формування вимог/пріоритетів в період здійснення оборонних закупівель, робіт та послуг оборонного призначення за закритими закупівлями, надання тактико-технічних (технічних) завдань виконавцям державних контрактів/договорів стосовно оборонних закупівель; 3) здійснення функцій уповноваженого органу щодо державного гарантування якості, ключового органу у сфері здійснення оборонних закупівель, а також державного замовника у сфері оборони; 4) здійснення контролю щодо якості продукції військового призначення, речового майна й харчових продуктів, які постачаються для військ, якістю послуг відносно забезпечення харчуванням, харчовими продуктами військ; 5) одержання МТД у воєнній сфері, здійснення контролю відносно виконання відповідних програм/проектів; 6) формування пропозицій стосовно відчуження військового майна та здійснення його відчуження чи передачі; 7) забезпечення державного контролю за утилізацією військового майна, його продажу [80].

Аналіз законодавчої, фінансової та управлінської системи МОУ виявив його неспроможність (нездатність) забезпечити ефективне управління підпорядкованими йому суб'єктами господарювання [33, с. 7].

Проблеми у сфері управління МОУ, а саме часті кадрові перестановки в умовах воєнного стану, брак дієвого контролю за підпорядкованими суб'єктами господарювання, а також недостатній рівень прозорості управлінських процесів

та їхня дисфункціональність щодо міжнародних стандартів, викликають сумніви щодо загальної ефективності функціонування відомств. Невідкладного урегулювання потребують такі критичні недоліки в управлінні, як: вакантність ключових керівних посад, непрозорість проведених конкурсів, відсутність чіткого розмежування повноважень між міністерством і наглядовими структурами, а також недостатній внутрішній моніторинг [33, с. 7].

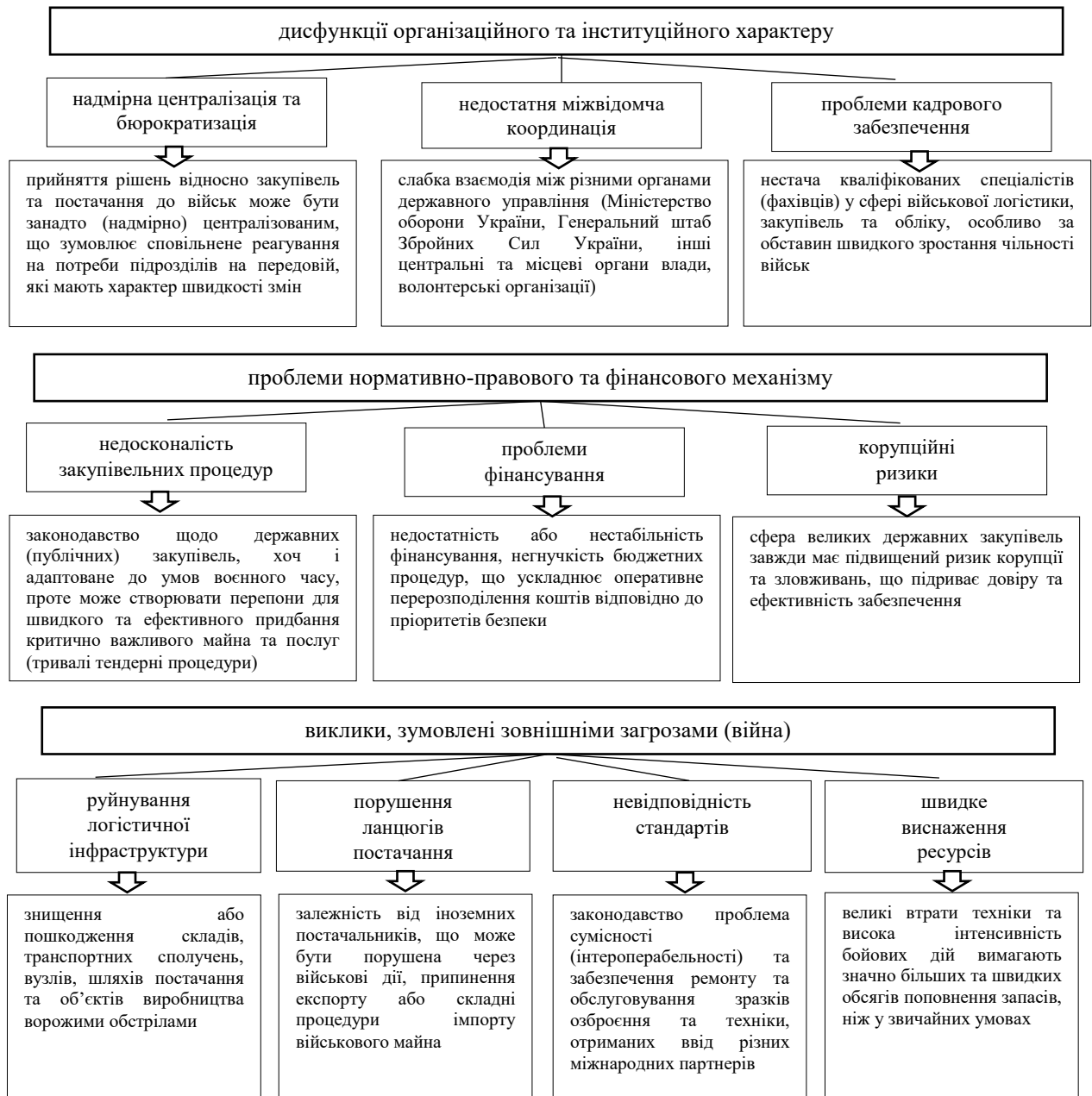


Рис. 2.9. Ключові проблеми та дисфункції у сфері матеріального забезпечення військ

Джерело: сформовано автором

Отже, для відновлення довіри та забезпечення ефективності діяльності профільного міністерства у сфері матеріального забезпечення військ необхідно негайно вирішити структурні та управлінські проблеми, що стосуються прозорості, кадрової політики та чіткого розмежування контрольних повноважень.

Представлена схема (рис. 2.9.) показує три основні групи дисфункцій, які критично впливають на ефективність та своєчасність матеріального забезпечення ЗСУ. Дисфункції організаційно-інституційного спрямування охоплюють внутрішні управлінські та структурні перешкоди. Ключовими проблемами тут є надмірна централізація процесів прийняття рішень та бюрократизація процедур, що істотно уповільнює реагування на потреби фронту. Додатково, недостатня координація між різними органами та підрозділами, а також проблеми кадрового забезпечення (дефіцит кваліфікованих спеціалістів, часті ротації) створюють системні прогалини в ланцюгу постачання.

Головна причина дисфункції МЗВ полягає в тому, що системні внутрішні проблеми (слабкість організаційно-інституційних структур, недосконалість фінансово-правових механізмів) зумовили неготовність системи протистояти безпековим викликам, які з'явилися внаслідок повномасштабної військової агресії. Це призвело до різкого загострення кризових явищ у сфері МЗВ.

Для підвищення ефективності управління якістю тилового забезпечення необхідно вирішити низку питань у наступних сферах:

політичній доцільно спрямувати зусилля на підвищення результативності роботи влади, а також розробити більш жорсткі законодавчі акти, направлені на скорочення рівня корупції;

економічній важливим вважається збільшення фінансування тилового забезпечення, однак із посиленням контролю щодо використання бюджетних коштів; необхідним вбачається оновлення основних фондів оборонних/попутних підприємств задля підвищення рівня їхньої рентабельності;

соціальній збільшення заробітних плат, соціального статусу робітників сфери тилового забезпечення;

технологічній доцільним є впровадження новітніх технологій у виробництво для цілей тилового забезпечення, що надасть змогу припинити накопичувати застарілу військову техніку, а також підвищити обороноздатність ЗСУ [126].

Аналіз засвідчив, що зовнішні безпекові загрози призвели до системних дисфункцій у сфері МЗВ, які виходять за рамки звичайних операційних проблем. Ключовим серед них є: руйнування критичної інфраструктури, дефіцит кваліфікованого кадрового потенціалу та гострий конфлікт між необхідністю оперативності закупівель і вимогою їхньої прозорості. Ці дисфункції суттєво утруднюють своєчасність, повноту та якість забезпечення Збройних сил.

Подолання зазначених дисфункцій та проблем є критично важливим, оскільки вони безпосередньо впливають на оперативну стійкість та боєздатність військ. Відтак, ефективність системи матеріального забезпечення в умовах зовнішньої агресії вимагає не лише адаптації наявних механізмів, але й формування принципово нових інституційних та управлінських рішень, здатних забезпечити гнучкість, безпеку та безперервність постачання у відповідь на динамічні виклики воєнного часу.

Для протидії новим воєнним загрозам в сучасних реаліях вирішальну роль відіграє рівень готовності ЗСУ до виконання покладених на них завдань. Боєздатність є ключовою умовою успіху військових підрозділів. Вона характеризує готовність підрозділу вести бойові дії та реалізувати свій потенціал незалежно від обставин. Боєздатність слугує основним показником (або ключовим критерієм) бойової готовності військового підрозділу. Комплексне забезпечення життєдіяльності військ є ключовим фактором у процесі підтримання й відновлення боєздатності підрозділів ЗСУ, що критично важливо для успішного виконання ними завдань.

Таким чином, головним завданням стає оцінка ефективності комплексної системи забезпечення боєздатності військ. Результати цієї оцінки мають бути використані для планування заходів, спрямованих на вдосконалення системи державного управління у сфері матеріального забезпечення військ.

Матеріальне забезпечення військ, зважаючи на його специфіку, важливість та значні затрати, вимагає здійснення оцінки його ефективності, що, з огляду на правовий режим воєнного стану, має важливу практичну значимість. У воєнний час потреби військ значно зростають, адже її функції виходять за рамки забезпечення звичайного режиму та включають підтримку громадської безпеки в умовах надзвичайної загрози, евакуацію населення, а також взаємодію з цивільними структурами.

Фундаментом слова ефективність вважається така категорія як «ефект». Термін «ефект» тлумачиться як безпосередньо досягнутий чи отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, явища, процесу чи будь-якої іншої взаємодії взагалі [28].

Слід звернути увагу на тлумачення наукою державного управління ефекту синергетичного, що визначається як ефект примноження результату функціонування системи, яка перевищує суму результатів функціонування її окремих компонентів. У державному управлінні застосовується при формулюванні ключових завдань управління, ухваленні управлінських рішень, що гарантує примноження результату [41, с. 200].

Ключовими поняттями теорії оцінювання ефективності є поняття самої ефективності. На даний час полеміка точиться навколо двох позицій: в одних джерелах – ефективність системи інтерпретується як її пристосованість до здійснення поставленого завдання (внутрішня ефективність), а в інших – як результативність – ступінь використання можливостей військ/сил (зовнішня ефективність) [23, с. 48-49].

У загальному вигляді ефективність інтерпретується як «можливість досягнення результату, який є значимим для тих, кому він призначений, а

також як відношення значущості цього результату до кількості зусиль, витрачених на його досягнення» [113, с. 43].

Передусім ефективність вважається складною комплексною властивістю системи, й задля її оцінки потрібний розрахунок значень оперативності, стійкості тощо, що теж вважаються комплексними властивостями. Однак і присутність цих кількісних оцінок не гарантує одержання оцінок ефективності, адже «не очевидний механізм зведення комплексних критеріїв до єдиного, тобто ефективності» [23, с. 50].

Під ефективністю державного управління, як відмічає Л.Приходченко, слід розуміти досягнення поставленої соціальної мети в результаті діяльності органу влади, його структурного підрозділу або окремого управлінця за максимально можливої економії суспільної праці. Автор акцентує, що ефективність державного управління охоплює ціль, засоби, процес та результат реалізації функцій керуючої підсистеми, які були скоординовані на розв'язання завдань щодо досягнення бажаного суспільно корисного результату [41, с. 200].

А.Назарян пропонує ефективність системи державного управління розуміти як інтегральну характеристику, яка ілюструє ступінь досягнення поставлених цілей і завдань розвитку через оптимальне використання наявних ресурсів. На думку дослідника, оцінюючи ефективність, потрібно брати до уваги як потенційні можливості системи, так, відповідно, й фактичні результати її функціонування [68, с. 133].

Ефективність державного управління залежить від комплексу об'єктивних і суб'єктивних детермінант:

- а) наукової організації усіх сфер суспільного життя;
- б) доцільності й економічності використання ресурсів;
- в) політичної стабільності;
- г) матеріальних, організаційно-правових, соціально-політичних, психологічних, етичних чинників тощо [41, с. 200].

Таким чином, ефективність державного управління – багатогранне поняття, яке залежить від багатьох детермінант, а саме організаційних,

економічних, політичних, соціальних та ін. Відсутність єдиної, універсальної системи оцінювання ефективності державного управління є цілком очевидною, оскільки ефективність враховує мету, цілі, завдання, а саме всю сферу діяльності та функціонал конкретного державного інституту, що не є загальним поняттям. Саме тому повністю законним вважають індивідуальний підхід до кожного об'єкта управління та формування (розроблення) індивідуальної системи критеріїв і показників оцінювання ефективності функціонування об'єкта державного управління. Систематизація наукових поглядів до оцінювання ефективності державного управління підтверджує не сформованість методологічної бази, а також відсутність єдиної методики комплексної оцінки ефективності державного управління. В даний час практично всі існуючі моделі оцінювання ефективності державного управління не містять чітко встановлених критеріїв і методик оцінювання ефективності державного управління на різних рівнях влади [43, с. 91].

Л.Лисакова дефініцію «оцінювання державно-управлінської діяльності» пропонує визначити як управлінську функцію та аналітичний процес, який полягає в збиранні та опрацюванні за встановленими критеріями інформації й одержанні на цих засадах даних відносно додержання за реальних чи прогнозованих обставин визначених параметрів державно-управлінської діяльності її суб'єктами, досягнення встановлених результатів та направлені на формування впливів з приводу оптимізації даної діяльності за відповідних умов [57, с. 70].

С.Базика розглядає оцінювання ефективності публічного управління як «систематичний акт аналізу процесу досягнення поставлених цілей і виконання функціональних завдань та визначення результатів діяльності органів публічної влади з метою підвищення їх ефективності» [6, с. 34].

Методичний підхід стосовно оцінки ефективності державного управління має враховувати наступні її компоненти:

- експертну оцінку результатів впливу державних органів на державний суверенітет, економічне зростання, конкурентоспроможність, суспільну злагоду тощо;

- оцінку детермінант та інструментів забезпечення якості надання публічних послуг (застосування інструментів і технологій, які слугують підвищенню ефективності управлінського впливу, формування умов транспарентності суспільного, у тому числі владного середовища, відсутність корупції, раціональності нормативно-правового поля тощо);

- ефективність впровадження окремих регуляторних елементів (приміром, використання бюджетних коштів, управління державним боргом тощо) та діяльності окремих державних органів влади як організацій [135].

Для того аби встановити чи є матеріальне забезпечення військ ефективним, потрібно здійснити його оцінювання. Хоча оцінка ефективності матеріального забезпечення військ має свою виражену специфіку, її методологічні засади ґрунтуються на загальноприйнятих підходах до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. Таким чином, розглянемо ключові критерії органів державного управління та адаптуємо їх до умов функціонування логістичних систем в умовах загроз.

Розробка показників ефективності діяльності державних органів полягає у формуванні інтегрованої системи індикаторів, призначених для кількісної та якісної оцінки їхньої результативності й досягнення визначених стратегічних орієнтирів. Інтегральний індикатор є фундаментальним елементом індикативного планування; він дозволяє перетворити якісні характеристики процесу (стан, рівень) на конкретне числове значення для вимірювання. Дані індикатори мають відповідати таким ключовим вимогам: бути прозорими, достовірними, економічними, співставними, гнучкими, сучасними, адаптивними, регулярними, дієвими.

Під час розробки набору показників ефективності діяльності державної інституції можна виокремити наступні індикатори оцінки державного управління:

✓ Дієвість → ступінь досягнення державним органом поставлених перед ним цілей (мети). Задля її вимірювання, зіставляють плановані результати діяльності з фактичними. Вимірювання дієвості може бути направлене на оцінку окремого співробітника, колективу співробітників, інституції загалом.

✓ Економічність → співвідношення ресурсів, що очікувалося (планувалося) витратити на досягнення певних цілей (мети) та реалізацію конкретних завдань, із фактично спожитими.

✓ Якість → ступінь відповідності діяльності державної інституції поставленим до неї умовам та очікуванням.

✓ Запровадження інновацій → індикатор, який показує реальне використання нових досягнень, а також прогресивних методів у сфері діяльності організації стосовно досягнення поставлених цілей.

✓ Продуктивність державного органу може визначатися обсягом виробленої у процесі управління інформації або ж наданих послуг споживачам.

✓ Адаптивність державної інституції характеризується її спроможністю ефективно реалізовувати задані функції у відповідному спектрі зміни умов. Ступінь адаптивності інституції визначається широтою її діапазону змін.

✓ Гнучкість вирізняється можливістю органів державного управління змінювати свою роль у процесі ухвалення рішень у відповідності до нових завдань, що з'являються, розширювати мережу зав'язків, при цьому не порушуючи притаманну даному органу управління структурну впорядкованість.

✓ Оперативність ухвалення рішень має ознаки своєчасності виявлення управлінських проблем та швидкість їх розв'язання, що гарантує повну реалізацію цілей за умов збереження стійкості налагоджених управлінських процесів.

✓ Надійність державного органу визначається безвідмовним функціонуванням, зокрема спроможністю забезпечувати здійснення завдань у рамках визначених строків та виділених ресурсів. З приводу оцінки надійності апарату управління та його підсистем можуть бути використані рівень

виконання планових завдань, додержання ухвалених нормативів та відсутність відхилень за умов дотримання вказівок.

✓ Добросесність → це орієнтація дій державного органу на захист публічних інтересів і відмова службовця органу державного управління від превалювання приватного інтересу на період виконання службових повноважень [78, с. 97-98].

Загальні характеристики, зокрема такі як продуктивність, гнучкість та адаптивність, є критеріями, що оцінюють результат (функціональний підхід). Натомість, правовий та організаційний підходи оцінюють умови та механізми, завдяки яким даний результат досягається (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Методологічна основа оцінки ефективності органів державного управління у сфері матеріального забезпечення

Підхід	Об'єкт оцінки	Зв'язок із характеристиками (продуктивність, гнучкість)
Правовий	Нормативна база та законність дій	Обмежує та легітимізує методи досягнення продуктивності та гнучкості
Організаційний	Структура, процеси, розподіл повноважень	Формує передумови для високої продуктивності, гнучкості та адаптивності
Функціональний	Результати, витрати, якість (продуктивність, економічність)	Безпосередньо вимірює кінцевий результат діяльності

Джерело: сформовано автором

Організаційний та правовий підхід створюють рамкові умови для оцінювання ефективності. Так, у сфері матеріального забезпечення військ, особливо умовах загроз, в контексті правового підходу, законність виступає фундаментальним критерієм:

а) забезпечення легітимності. Оцінюється, наскільки діяльність органів державного управління (приміром, проведення закупівель, списання майна, видача наказів) відповідає Конституції України, національним законам, міжнародним договорам та підзаконним нормативно-правовим актам);

б) дотримання процедур. У сфері матеріального забезпечення військ (логістики) це вважається критично важливим, адже неправомірні дії

(порушення процедур закупівель, розподілу) можуть зумовити до корупційних практик, збитків і, найактуальніше, зниження боєздатності військ;

в) підзвітність. Оцінка наявності чітких правових механізмів відповідальності за неналежне виконання функцій матеріального забезпечення.

Організаційний підхід полягає у розумінні того, чому з'являються проблеми з продуктивністю, гнучкістю та адаптивністю:

а) структура та процеси. Оцінюється, наскільки оптимальною є організаційна структура органів, відповідальних за забезпечення (приміром, чи не дублюються функції, або не занадто затягнутими є процеси ухвалення рішень);

б) координація і взаємодія. Оцінка ефективності комунікації та координації між логістичними підрозділами, бойовими частинами та центральними органами управління;

в) гнучкість структури. Організаційний підхід вивчає, чи має організація здатність до оперативної трансформації (гнучкість/адаптивність) у відповідь на зміни загроз.

Ключовими заходами для підвищення ефективності державного управління в Україні в умовах воєнного стану визначено:

- підвищення оборонного потенціалу України через кадровий ресурс у військово-оборонній сфері;
- збільшення обсягів виробництва вітчизняної військової продукції;
- посилення міжнародної координації відносно забезпечення безпеки в державі;
- укладання додаткових угод щодо фінансової підтримки та накопичення військової і гуманітарної допомоги;
- переорієнтація системи державного управління на пріоритетне забезпечення військових потреб в період оборонних заходів;
- зміна підходів до соціально-економічної компоненти держави [79, с. 5].

Ефективність матеріального забезпечення військ в умовах режиму воєнного стану визначає ступінь відповідності обсягів, якості, своєчасності, а

також безперервності надання матеріальних ресурсів (засобів) (паливно-мастильних матеріалів, транспорту, екіпірування, засобів зв'язку та інше) фактичним потребам органів та військових підрозділів ЗСУ для здійснення ними завдань (окреслених національним законодавством) в період виконання своїх поточних завдань, особливо в умовах правового режиму воєнного стану, відповідно до принципів законності, оперативності, раціонального використання ресурсів, міжвідомчої координації тощо.

Отже, ефективність матеріального забезпечення військ → міра того, наскільки повно, якісно та своєчасно логістична система перетворює виділені ресурси на реальну бойову готовність.

З огляду на зазначене вище, ефективність матеріального забезпечення військ в умовах безпекових загроз – ступінь досягнення поставленої мети (забезпечення боєготовності та боєздатності військ) при оптимальному використанні наявних матеріальних, часових, фінансових та людських ресурсів в умовах підвищеної небезпеки, непередбачуваності та дефіциту.

До притаманних рис даної категорії варто зарахувати наступні:

а) динамічність та непередбачуваність потреб, оскільки в умовах війни запити щодо різних видів, кількості та якості матеріальних, технічних засобів можуть піддаватися корегуванню у залежності від безпекової ситуації;

б) значна обмеженість ресурсів, оскільки внутрішнє виробництво у значній мірі має властивість до скорочення, що зумовлює нагальну потребу у збільшенні зовнішнього імпорту;

в) націленість матеріально-технічного забезпечення на кризові умови, оскільки воно здійснюється за обставин нестабільного безпекового середовища, проблеми щодо обмеженого доступу до логістичних шляхів та ризику постійних обстрілів;

г) зростання пріоритету мобільності, оскільки в умовах війни потрібно швидко реагування на зміну оперативної обстановки, переоснащення, а також переміщення ресурсів;

д) потреба тісної взаємодії із іншими військовими формуваннями, органами місцевого самоврядування;

ж) необхідність щодо гарантування «ідеального» балансу між витратами та результативністю в умовах дефіциту ресурсів;

з) вимога до збереження безперервності, оскільки від матеріального забезпечення залежить не тільки стан громадської безпеки, а й державна безпека в цілому [66, с. 50].

Ефективність у контексті матеріального забезпечення військ вимірюється співвідношенням результату до витрат, з обов'язковим урахуванням кризового середовища:

- результатом (метою) матеріального забезпечення військ є підтримання боєготовності, тобто забезпечення військ усім необхідним для негайного виконання бойових завдань (паливо, харчування, боєприпаси, медикаменти); повнота та своєчасність, тобто надходження необхідних засобів у необхідній кількості саме тоді, коли це необхідно військовим підрозділам;

- витрати (ресурси), які використані задля отримання результату: а) матеріальні (загальний обсяг поставок і запасів); б) фінансові (витрачені кошти); в) часові (швидкість доставки), що є надзвичайно критично в умовах загроз; г) людські (задіяний особовий склад логістики);

- умови загрози (кризовий чинник), що вирізняє ефективність у звичайний час (обставинах) від ефективності в період кризи. Умови загрози вимагають: по-перше, стійкості (спроможність системи логістики продовжувати функціонувати навіть під вогнем або при руйнуванні інфраструктури); по-друге, гнучкості (можливість швидко переорієнтувати маршрути та змінювати номенклатуру постачання відповідно до динаміки бойових потреб); по-третє, економії життєво важливого ресурсу (мінімізації витрат (особового складу, часу, матеріальних засобів) під час логістичних операцій).

Показники та критерії оцінювання ефективності матеріального забезпечення військ визначаються ступенем повноти, своєчасності та якості задоволення їхніх потреб під час виконання поставлених завдань.

В цьому аспекті доцільно розглянути позицію Є.Кобко [53, с. 70], який стверджує, що нині як у наукових джерелах, так й у законодавчому полі не сформовано єдиного підходу з приводу критеріїв, за якими повинно проводитися оцінювання ефективності забезпечення національної безпеки в Україні. Вказаний автор пропонує класифікацію відповідних критеріїв, що їх доцільно згрупувати на наступні групи:

➤ фінансово-економічні критерії (рівень тінізації економіки, рівень ВВП держави на душу населення, середній рівень заробітної плати в державі, співвідношення державного боргу до ВВП);

➤ соціально-культурні критерії (демографічна обстановка в державі, рівень правової свідомості суспільства й культурного розвитку, відчуття особистої захищеності особи, національна єдність/згода, а також рівень підтримки населенням держави);

➤ політичні показники (стабільність та ефективність державної політики → внутрішньополітична стабільність, стійкість щодо гарантування високого рівня готовності суспільства та держави щодо реагування на багатогранність загроз, рівень демократизму, сформованість і ефективність нормативно-правової бази правової держави);

➤ показники бойової готовності армії (стан військ, їхня боєздатність та боєготовність, матеріально-технічне й фінансове забезпечення).

Варто відзначити значний внесок О.Наконечного [70, с. 73-74], який безпосередньо розробив інтегральний показник оцінки ефективності системи логістичного забезпечення сил оборони держави. Зазначений інтегральний показник базується на тому, що він надає можливість врахувати ключові показники, які впливають на ефективність функціонування системи логістичного забезпечення сил оборони держави, які є різні за походженням, одиницями виміру, а також змістом. Поміж тим даний інтегральний показник уможливорює врахування показників, які з'являються у процесі функціонування системи логістичного забезпечення сил оборони держави. Формування цього показника, як зазначає автор, здійснюється на базі узагальнених показників, що,

зі свого боку, складаються із сукупністю часткових показників оцінки ефективності системи логістичного забезпечення сил оборони держави.

Система матеріального забезпечення ЗСУ як частина логістичної системи є комплексом взаємопов'язаних складових (об'єкти інфраструктури, канали постачання), які виділяються задля вчасного, повного задоволення потреб військових, при якому гарантується досягнення потрібних значень параметрів системи.

Досягнення кінцевого результату потребує, як правило, отримання кількох безпосередніх результатів. Приміром, досягнення високого рівня боєздатності ЗСУ (кінцевий результат) вимагає належного ступеня забезпеченості озброєнням і військовою технікою а також матеріальними засобами, ретельність виконання завдань логістичних процесів, швидкості управління та інше (безпосередні ефекти). Тим не менш сам по собі ефект говорить тільки про одержаний результат, одна не цілком визначає якість функціонування елементів системи стосовно його досягнення. Коли ж рівень одержавного ефекту зіставити з витратами на його досягнення, слід констатувати про ефективність проведеного або запланованого заходу. Економія коштів з приводу виділених лімітів та при порівнянні альтернативних варіантів використання військово-логістичної системи супроводжується економічним ефектом [35, с. 89].

Слід звернути увагу на наукову роботу науковців [47, с. 16], в якій запропоновано розроблену методику оцінювання ефективності комплексної системи забезпечення, підтримання та відновлення боєздатності військових підрозділів. Узагальнений показник ефективності комплексної системи представляє собою суму показників ефективності систем матеріально-технічного забезпечення, технічного обслуговування і ремонту, відновлення боєздатності озброєння і військової техніки, професійної підготовки особового складу підрозділів, морально-психологічного забезпечення та психологічної підготовки особового складу підрозділів, медичного та фінансового забезпечення із урахуванням коефіцієнтів важливості кожної системи.

Вищевказаний колектив авторів пропонує керуючий алгоритм провадження комплексної системи забезпечення, підтримки й відновлення боєздатності військових підрозділів. Зокрема, він включає здійснення таких процедур:

- створення баз даних щодо укомплектованості військових підрозділів технікою/озброєнням, технічний стан, тактико-технічні й експлуатаційні характеристики наявних та еталонних зразків озброєння;
- укомплектованість підрозділів особовим складом, рівень їх професійної, а також морально-психологічної підготовки;
- організацію взаємодії систем комплексної системи забезпечення для підтримки й відновлення боєздатності підрозділів;
- оцінку потенціальної технічної спроможності підрозділів, а також рівня професійної та морально-психологічної підготовленості особового складу до здійснення завдань за призначенням;
- оцінку боєздатності військових підрозділів;
- формування рішення відносно поліпшення показників боєздатності підрозділів;
- аналіз ефективності заходів стосовно поліпшення показників боєздатності військових підрозділів, а також блок корегування рішення [47, с. 16].

Для того щоб встановити чи є МЗВ ефективним необхідно здійснити його оцінювання. Це комплексний процес, який включає наступні основні кроки.

1. Визначення критеріїв оцінки. На даному етапі формують ключові показники, за якими буде здійснюватися оцінка. Вони мають бути вимірними, релевантними та досяжними.

2. Збір та аналіз даних. Відбувається збір інформації щодо наявності, стану, своєчасності та якості матеріальних засобів. Джерела даних можуть включати наступні позиції: звіти відносно постачання та витрати; результати інвентаризації; дані з приводу технічного стану озброєння та техніки;

опитування та відгуки особового складу (приміром, задоволеність продовольчим, медичним, речовим майном).

3. Розрахунок показників ефективності. Обчислюються якісні/кількісні показники відповідно до визначених критеріїв.

4. Формування висновків, рекомендацій. На засадах отриманих даних робляться висновки відносно поточного рівня ефективності та формуються пропозиції стосовно його підвищення.

Оцінка ефективності матеріального забезпечення військ умовах сучасних безпекових загроз, особливо в аспекті державного управління, має базуватися на ключових взаємопов'язаних принципах, які визначають стратегічні вимоги до системи логістики.

У таблиці 2.2 зацентровано на ключових чотирьох принципах ефективності МЗВ, що вважають базисом для управлінських рішень, а також індикатором та методологічною основою для вибору детальних критеріїв. Дані принципи інтегруючись у комплексний підхід до оцінки ефективності, будуть слугувати керівництву не просто для оцінки логістики як витратної статті, проте й як стратегічну детермінанту успіху в умовах сучасних загроз.

Ефективність МЗВ оцінюється за кількома ключовими напрямками. Оцінка ефективності МЗВ (логістики) в умовах сучасних загроз є комплексною і включає як кількісні, так і якісні критерії. Дані показники, зібрані в комплексі, дозволяють зробити обґрунтований висновок про ефективність системи матеріального забезпечення.

Запропоновано (рис. 2.10) комплексний методичний підхід до оцінки ефективності державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, що базується на інтеграції державно-управлінського аспекту (оцінювання якості управлінських рішень та ефективності функціонування інституцій (нормативно-правове забезпечення, стратегічне планування, управління ресурсами)) та технологічних (логістичних) функцій (оцінювання операційної результативності ключових процесів матеріального забезпечення (постачання, зберігання, розподіл, технічне обслуговування)). Таке

компонування дозволяє вимірювати не тільки виконавчу ефективність (швидкість постачання), а й системну ефективність (якість управлінської рамки, що забезпечує дане постачання). Дана оцінка в умовах безпекових загроз передбачає аналіз того, наскільки добре управлінські механізми здатні адаптуватися, забезпечувати стійкість та реагувати на виклики, спричинені цими загрозами.

Таблиця 2.2.

Принципи оцінки ефективності матеріального забезпечення військ

№	Принцип	Сутність	Управлінський аспект	Приклад критерію
1.	Своєчасність (оцінка швидкості)	Швидкість постачання. Забезпечення того, що потрібні матеріальні засоби, послуги, інформація надходять в той термін, коли вони необхідні, проте не раніше (для уникнення зайвого накопичення та ризику) й не пізніше (щоб уникнути зриву виконання бойового завдання)	Швидкість та гнучкість логістичного циклу, мінімізація бюрократичних затримок	Середній час реакції на непередбачувану заявку (від запиту до фізичної доставки)
2.	Достатність (оцінка обсягу)	Обсяг та повнота ресурсів. Забезпечення того, що обсяг, якість, номенклатура наданих матеріальних засобів повністю відповідають потребам військового підрозділу (частини) для виконання поставлених завдань в умовах конкретної бойової обстановки.	Правильність розрахунку норм споживання, формування резервів та укомплектованість штату.	Коефіцієнт укомплектованості ключовими ресурсами (паливе, запчастини тощо) до встановлених норм.
3.	Живучість/стійкість (оцінка надійності)	Здатність системи витримувати удари та адаптуватися. Спроможність всієї системи матеріального забезпечення продовжувати функціонувати, швидко адаптуватися та відновлюватися в умовах порушення основних комунікацій.	Децентралізація, дублювання систем, швидкість ремонту інфраструктури, використання альтернативних маршрутів.	Час необхідний для переходу на резервний логістичний маршрут, або рівень дублювання критичних запасів у різних місцях.
4.	Економічність/раціональність (оцінка витрат)	Ефективність використання коштів та ресурсів. Досягнення максимальної ефективності матеріального забезпечення при мінімізації фінансових, матеріальних і людських витрат. Це принцип щодо відповідального використання ресурсів держави.	Аудит, оптимізація витрат, контроль за витратами, ефективне використання транспортних засобів та запобігання корупції	Співвідношення вартості забезпечення до вартості виконання бойових завдань, або коефіцієнт корисного використання транспортних засобів.

Джерело: сформовано автором

Також, методичний підхід до комплексної оцінки ефективності державного управління у сфері МЗВ включає не лише кількісні показники (своєчасність, обсяги), але й якісні (антикорупційна стійкість, адаптивність до загроз).

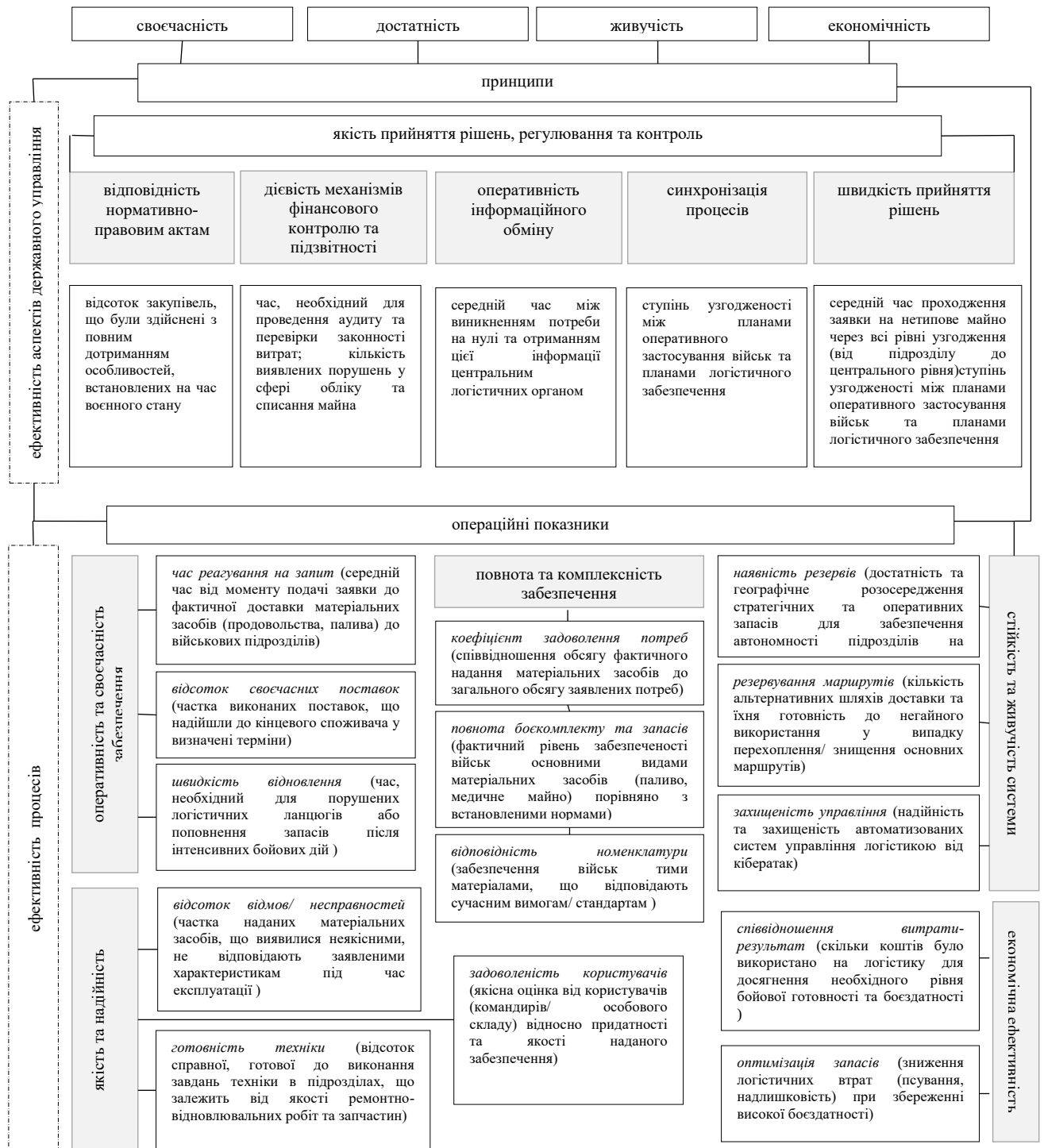


Рис. 2.10. Структурно-логічна схема комплексного методичного підходу до оцінки ефективності державного управління у сфері МЗВ

Джерело: сформовано автором

Ефективність матеріального забезпечення військ оцінюється за кількома ключовими напрямками. По-перше, своєчасність забезпечення військ: швидкі доставки необхідних матеріальних засобів до військових підрозділів (приміром,

чи отримав підрозділ паливо, спорядження до початку виконання завдання); відсутність перерв у постачанні.

По-друге, відповідність нормам, тобто наскільки фактичне забезпечення відповідає встановленим нормам та потреб (у %, приміром, забезпеченість речовим майном кількість/наявність необхідних речей). Також не менш важливим є наявність усіх потрібних елементів для виконання завдань (примірок, чи має техніка поний комплект запчастин).

По-третє, стан озброєння та військової техніки, його справність та готовність до використання, а також його відповідність вимогам (чи відповідають якісні характеристики наданих засобів умовам експлуатації (якість продовольства, відповідність медичних препаратів стандартам).

По-четверте, економічність використання ресурсів. Зокрема, мова йде про співвідношення між витраченими ресурсами (людські ресурси, час, кошти) та отриманим результатом забезпечення; мінімізація втрат (зменшення втрат при зберіганні, транспортуванні та використанні).

По-п'яте, задоволеність особового складу (суб'єктивна оцінка), що визначається рівнем задоволеності військовослужбовців різними видами забезпечення (медичним, речовим, продовольством), що часто є актуальним показником морально-психологічного стану військ.

Критерії оцінки ефективності МЗВ в умовах безпекових загроз є ключовими для державного управління, оскільки вони дозволяють не просто констатувати наявність ресурсів, а й оцінити, наскільки швидко, якісно та стійко система забезпечення здатна підтримувати боєздатність військ у критичних умовах.

Зазначений перелік вказаних критеріїв не є вичерпним, оскільки його можна розширити низкою показників, що безпосередньо залежать від вектору безпекових загроз. Ці критерії слугують об'єктивним відображенням ефективності діяльності законодавця у відповідному напрямі.

Теоретична значущість дослідження полягає у розширенні наукового знання та вдосконаленні категоріально-понятійного апарату державного

управління. Вона інтегрує аспекти державного управління (нормативно-правовий, фінансовий контроль) та технологічні функції (оперативність, логістичні процеси). Це формує нову, комплексну модель оцінки, що долає фрагментарність існуючих підходів.

Практична цінність є прямим ефектом від застосування розробленої оцінки, спрямованим на підвищення обороноздатності та ефективності використання ресурсів.

Ефективність МЗВ – інтегральний показник, що вимірюється не просто кількістю наявного майна, а й його своєчасністю, стійкістю, якістю та економічністю використання для досягнення цілей оборони.

Таким чином, ефективність МЗВ в умовах криз слід вважати не лише економічним показником, проте комплексною інтегральною оцінкою, що відображає вплив логістики на бойову спроможність військ.

Висновки до розділу 2

1. Організаційна архітектура у сфері матеріального забезпечення військ формує функціональну основу державного управління у цій сфері. Вона побудована на багаторівневій ієрархії, що охоплює: 1) стратегічний рівень (включає вищі органи державної влади), який формує оборонну політику, затверджує бюджети та стратегічні програми; 2) оперативний (центральний) рівень (Міністерство оборони України, ГШ Збройних Сил України), де відбувається безпосереднє державне управління процесами координації та забезпечення; 3) виконавчий (тактичний) рівень (спеціалізовані логістичні підрозділи ЗСУ, військові частини та установи, які здійснюють фізичне постачання, зберігання та ремонт майна), який забезпечує безперервність виконання поставлених завдань, ланцюгів постачання, оперативну готовність військ та реалізацію оперативних планів.

МОУ є ключовим суб'єктом і стратегічним центром у системі державного управління матеріальним забезпеченням військ. Його інституційна роль охоплює планування, фінансування та контроль усіх логістичних процесів системи матеріального забезпечення військ. Успіх ініційованих профільним міністерством реформ, зокрема закупівельних, є критичним для ефективного та прозорого використання державних ресурсів. Департаменту закупівель МОУ є стратегічною ланкою, що трансформує ідентифіковані потреби військ у фінансово ефективні контракти та якісні постачання, які є фундаментом її матеріального забезпечення. Акцентовано на Центральному управлінні розвитку матеріального забезпечення як окремого структурного підрозділу у складі МОУ, що відповідає за формування та впровадження стандартів, технічних вимог і методології для нелетального матеріального забезпечення військ. Відзначено про Колегіальний орган як механізм стратегічного управління та нагляду. Встановлено, прагнення МОУ полягає у створенні технологічно прогресивної системи забезпечення, яка через централізоване управління та контроль колегіального органу гарантує як ефективність, так і доброчесність закупівельних процедур.

Визначено, реформа закупівельних агенцій МОУ є стратегічною ініціативою, спрямованою на забезпечення прозорості та підвищення ефективності виконавчих механізмів. Ключовим результатом цієї реформи має стати розширення конкурентного середовища серед постачальників, що критично важливе для зниження цін при збереженні високої якості військового майна. Встановлено, що закупівельна діяльність МОУ, здійснювана через дві спеціалізовані структури (Державний оператор тилу та Агенція оборонних закупівель), спрямована на комплементарне забезпечення військ, одночасну оптимізацію державних витрат, пріоритетну підтримку національного виробника та інтеграцію інноваційних рішень. Виявлено, ефективність цих двох структур (ДОТ та АОЗ) готується перейти на новий рівень шляхом запланованого об'єднання, яке стане перевіркою здатності системи до

фінальної оптимізації та посилення контролю. Акцентовано на проблемних та позитивних аспектах такого об'єднання.

На виконавчому тактичному рівні організаційна архітектура зводиться до оперативних дій: забезпечення безпосередньої доставки, розподілу та жорсткого контролю якості ресурсів, що є ключовою умовою для підтримки бойової стійкості та життєдіяльності військ у зоні виконання завдань.

Обґрунтовано, організаційна основа державного управління у сфері матеріального забезпечення військ є багаторівневою та функціонально диференційованою системою, що включає всі ланки від стратегічного планування до тактичної логістики: а) структура чітко розподілена між цивільним контролем і політикою (МОУ) та військовим командуванням (ГШ ЗСУ), що забезпечує поділ функцій формування ресурсної політики та її оперативного застосування (принципова модель); б) забезпечення реалізується через спеціалізовані виконавчі агенції та складний ланцюг військової логістики (від оперативних командувань до тилових підрозділів військових частин) (механізм реалізації); в) ключовим стратегічним курсом є реформування виконавчих механізмів (зокрема закупівель) для підвищення прозорості, посилення конкуренції та ефективності використання державних ресурсів (стратегічний вектор).

2. Нормативно-правовий механізм у сфері матеріального забезпечення військ визначено як сукупність взаємопов'язаних та ієрархічно структурованих правових норм, законодавчих та підзаконних актів, встановлених ними процедур і правил, які унормовують та регулюють: правове становище, повноваження та відповідальність суб'єктів, що здійснюють забезпечення; порядок планування, фіксування, закупівлі, постачання, зберігання, розподілу, використання та обліку всіх видів матеріальних засобів; вимоги до норм, стандартів та якості матеріальних засобів. Аналіз нормативно-правового механізму у сфері матеріального забезпечення військ доводить його багаторівневу природу, ефективність якої залежить від узгодженої дії всіх компонентів. Встановлено, що механізм функціонує на: 1) загальнодержавному

та стратегічному рівні, що включає загальні основи функціонування військ, фінансове та ресурсне забезпечення; 2) відомчому (МОУ, ГШ ЗСУ), що деталізує організаційні аспекти (операційну логістику та облік) матеріального забезпечення військ; 3) міжнародному, що включає забезпечення сумісності та отримання зовнішньої допомоги в умовах високої інтенсивності конфлікту. Недосконалість норм на будь-якому з цих рівнів створює системні ризики для національної безпеки.

Виявлено, модифікація правового поля оборонних закупівель під час воєнного стану спрямована на забезпечення необхідного балансу між максимальною оперативністю (швидкістю) матеріального забезпечення, ефективністю державного контролю та режимом безпеки інформації.

Визначено, концептуальні зміни у системі державного гарантування якості передбачають запровадження ризик-орієнтованої системи, орієнтованої на стандарти НАТО (AQAP). Цей підхід кардинально змінює парадигму: первинна відповідальність за якість покладається на виробника, замінюючи архаїчну модель кінцевого контролю.

Аргументовано, ключова мета доктринальних документів щодо сфери матеріального забезпечення військ полягає у своєчасному, повному та ефективному задоволенні потреб Сил оборони в усіх видах матеріально-технічного забезпечення для успішного виконання ними поставлених завдань, максимально мінімізуючи час простою, логістичні витрати та ризики для особового складу.

Аналіз відомчого рівня регулювання матеріального забезпечення військ включає: а) накази Міністерства оборони України (встановлюють порядок організації та ведення матеріально-технічного забезпечення у ЗСУ; накази, що затверджують Положення про матеріально-технічне забезпечення у особливий період, норми витрат певних матеріальних засобів); б) директиви Генерального штабу Збройних Сил України (регулюють планування, розподіл та рух матеріальних засобів між військовими частинами/підрозділами); в) накази щодо

обліку та звітності (регламентують порядок обліку, зберігання, видачі, експлуатації та списання військового майна).

Міжнародний вимір матеріального забезпечення військ регулюється системою міжнародних договорів та угод, доповнених національними законами та постановами, які визначають порядок та умови отримання міжнародної допомоги. Обґрунтовано необхідність чіткого виокремлення міжнародної військової допомоги із загального обсягу технічної допомоги в умовах воєнного часу. Така диференціація є принциповою для забезпечення швидкості, прозорості та ефективності постачання критично важливого військового обладнання, оскільки дозволяє уникнути бюрократичних процедур, які є неприйнятними в умовах високої оперативної необхідності. Облік міжнародної військової допомоги здійснюється відповідно до встановлених норм національного законодавства. При цьому функція цих ресурсів є централізованою та покладається на Генеральний штаб ЗСУ, що забезпечує його раціональне використання, з огляду на оперативну необхідність та пріоритети бойових дій.

Обґрунтовано, міжнародна військова допомога не просто доповнює, а значно трансформує нормативно-правовий механізм матеріального забезпечення військ, вимагаючи гнучких і прозорих процедур. Проте, у законодавстві виявлено низку прогалин: наявність дублювань і неузгодженостей, застарілих законодавчих положень; відсутність чіткого визначення функцій, складу та організації сил оборони та засад щодо їх використання та керівництва ними.

Аналіз нормативно-правового механізму у сфері матеріального забезпечення військ дає підстави зазначити щодо його недостатньої відповідності сучасним безпековим викликам: 1) нормативно-логістична недосконалість (невідповідність чинних норм, складність логістичних процесів), що уповільнює забезпечення та облік; 2) загрози економічній безпеці та прозорості (високі корупційні ризики та недостатня прозорість у сфері публічних закупівель); 3) здатність до кризового реагування та стійкість

системи (недостатня адаптивність механізму до викликів воєнного часу та критична залежність від зовнішньої матеріально-технічної допомоги). Для належного рівня обороноздатності механізм потребує комплексного підходу та гармонізації із сучасним військовими та антикорупційними стандартами.

Наявна система матеріального забезпечення військ в період широкомасштабного зовнішнього протистояння демонструє ознаки функціональної перевантаженості. Ця дисфункціональність спричинена кумулятивним впливом детермінант, серед яких сукупність операційних (дефіцит ресурсів, руйнування логістичної інфраструктури, ускладнення складської логістики) та управлінських (слабка координація між відомствами, неадекватне інституційне регулювання, кадровий дефіцит). Обґрунтовано доцільність оптимізації системи управління матеріальним забезпеченням військ через імплементацію комплексу взаємопов'язаних заходів, що охоплюють організаційні, технологічні та інфраструктурні компоненти. З огляду на виявлені критичні проблеми, забезпечення оперативної стійкості та високої боєздатності військових формувань вимагає запровадження кардинальних механізмів вдосконалення державного управління, посилення міжвідомчої координації та першочергової розбудови сучасної, захищеної логістичної інфраструктури, здатної адекватно протистояти динамічним зовнішнім загрозам.

Виявлено, навіть в умовах збільшення фінансових надходжень до сектору оборони, функціональна спроможність системи матеріального забезпечення військ не відповідає динаміці зовнішньої агресії. Така ситуація є прямим наслідком нераціонального використання бюджетних асигнувань та корупційними ризиками, поглиблюються системними структурними дисфункціями, властивими фінансовому забезпеченню сектору оборони. До проблем відносять обмежений потенціал розвитку, критичну залежність від зовнішнього ресурсу, неоптимальну структуру видатків, обмеження дохідної бази. Режим воєнного стану в Україні, попри свою необхідність, створив об'єктивні передумови для посилення корупційних практик, особливо у секторі

оборонних закупівель. Це явище детерміноване послабленням регламентаційних та контрольних процедур, що вимагає невідкладного впровадження нейтралізуючих антикорупційних механізмів.

Дослідження ключових проблем та дисфункцій у сфері матеріального забезпечення військ дозволило виокремити три взаємопов'язані блоки, поєднання яких свідчить про недостатню стійкість системи:

– дисфункції організаційного та інституційного характеру: а) надмірна централізація та бюрократизація; б) недостатня міжвідомча координація; в) проблеми кадрового забезпечення;

– проблеми нормативно-правового та фінансового механізму: а) недосконалість закупівельних процедур; б) проблеми фінансування; в) корупційні ризики;

– виклики, зумовлені зовнішніми загрозами (війна): а) руйнування логістичної інфраструктури; б) порушення ланцюгів постачання; в) невідповідність стандартів; г) швидке виснаження ресурсів. Сукупність виявлених дисфункцій вказує на структурну вразливість системи матеріального забезпечення військ, а не на локальні прорахунки та вимагає негайного, комплексного та радикального переформатування всіх механізмів управління.

Аналіз та систематизація наукових поглядів до оцінювання ефективності державного управління підтверджує відсутність уніфікованої методики його комплексної оцінки. Оцінювання виступає ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління та прийняття рішень у сфері матеріального забезпечення військ.

Ефективність матеріального забезпечення військ в умовах воєнного стану визначається як ступінь досягнення поставленої мети (забезпечення боєготовності та боєздатності військових підрозділів) шляхом оптимального використання наявних матеріальних, фінансових, часових та людських ресурсів, а також відповідністю обсягів, якості, своєчасності та безперервності надання ресурсів фактичним потребам ЗСУ в умовах підвищеної небезпеки, непередбачуваності та дефіциту.

Встановлено, що ключовою концептуальною особливістю оцінювання ефективності матеріального забезпечення військ в умовах воєнного стану є необхідність переходу від класичного економічного співвідношення результату до витрат до управлінської моделі, яка імперативно включає кризовий чинник (режим воєнного стану). Саме фактор кризового середовища виступає модифікатором, що визначає доцільність управлінських рішень та впливає на вибір пріоритетних критеріїв оцінки.

Виявлено, що аналіз наукових джерел та нормативно-правового поля свідчить про відсутність єдиного підходу до системи критеріїв для оцінювання ефективності у сфері матеріального забезпечення військ. Для встановлення реальної ефективності матеріального забезпечення військ необхідно застосувати комплексний процес оцінювання, який включає наступні основні кроки: визначення та обґрунтування критеріальної бази, діагностика середовища та ідентифікація загроз, збір, верифікація та аналіз вихідних даних, комплексний розрахунок показників ефективності, формування висновків та оцінка управлінського ефекту.

У процесі дослідження акцентовано увагу на чотирьох ключових принципах ефективності матеріального забезпечення військ, які розглядаються як базис для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та виконують функцію методологічної основи для вибору і деталізації конкретних критеріїв оцінювання (принцип оперативності та своєчасності, принцип повноти та достатності, принцип стійкості та живучості, принцип економічної раціональності).

Систематизовано та методологічно обґрунтовано комплексний підхід до оцінювання ефективності державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. Його ключова особливість базується на інтеграції двох взаємопов'язаних аспектів: державного управління (оцінювання якості управлінських рішень, функціонування інституцій, нормативно-правового забезпечення та стратегічних планів) та технологічного (оцінювання ефективності логістичних функцій, управління ресурсами та застосування

технологій). На відміну від традиційних підходів, запропонований механізм імперативно включає кризовий чинник (умови воєнного стану) у процес оцінки, перетворюючи його на дієвий управлінський інструмент, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень та підвищення стійкості логістичної системи в умовах сучасних військово-безпекових загроз. Запропоноване компонування підходу дозволяє вимірювати ефективність багатоаспектно, охоплюючи не лише операційну (виконавчу) ефективність (швидкість, своєчасність та постачання ресурсів), а й системну (управлінську) ефективність (якість управлінських рішень та стабільність інституційної раки, що забезпечує логістичні процеси).

Дана оцінка в умовах безпекових загроз передбачає аналіз того, наскільки добре управлінські механізми здатні адаптуватися, забезпечувати стійкість та оперативно реагувати а виклики, спричинені цими загрозами, що, своєю чергою, дозволяє об'єктивно оцінити фактичну спроможність системи матеріального забезпечення підтримувати боєготовність військ в умовах обмеженості ресурсів та постійної небезпеки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ

3.1 Зарубіжний досвід державного управління у сфері матеріального забезпечення військ та пропозиції імплементації кращих практик в Україні

Ефективне матеріальне забезпечення військ є фундаментальною основою передумовою їхньої боєздатності та ключовим елементом системи національної безпеки, набуваючи критичної ваги в умовах загострення сучасних безпекових загроз. В епоху гібридних війн, технологічних змін та необхідності швидкої адаптації до динамічного оперативного середовища, якість державного управління у цій сфері безпосередньо пливає на стійкість оборонного потенціалу країни. Відтак, дослідження механізмів, методів та моделей державного управління матеріальним забезпеченням військ, а також аналіз кращого зарубіжного досвіду, стає не лише актуальним науковим завданням, але й стратегічною необхідністю для підвищення обороноздатності держави.

Сучасна система державного управління матеріально-технічним забезпеченням, що реалізується передовими країнами світу, як США, демонструє найкращі практики формування глобально домінуючих можливостей військ. Зокрема, Командування матеріально-технічного забезпечення армії (АМС) США виступає ключовим суб'єктом, що комплексно розробляє та постачає інтегровані логістичні рішення для забезпечення постійної оперативної готовності. Саме як провідний інтегратор матеріально-технічного забезпечення армії, АМС керує глобальним ланцюгом поставок, забезпечуючи його повну синхронізацію та взаємодію в інтересах усіх складових сил [142].

Центр аналізу логістичних даних (LDAC), раніше відомий як Логістична підтримуюча діяльність (LOGSA), зосереджений на виконанні логістики та управлінні даними, включаючи аналіз підтримки рішень, інструменти, дані та підтримку закупівель.

LDAC, здійснюючи синхронізацію, інтеграцію та аналіз даних про забезпечення, формує матеріально-технічні рішення, які допомагають вищому керівництву у прийнятті рішень, і, відповідно, підвищують бойову готовність армії.

Для виконання своєї місії LDAC організований за такими функціонально різними напрямками.

✓Відділ стратегічної готовності надає функціональну експертизу з предметної області та розробляє/керує вимогами до проєктування та підтримки багатофункціональних можливостей бізнес-аналітики та інформаційних технологій, а також забезпечує централізовану діяльність для авторитетного управління основними даними матеріалів, що підтримує ефективну готовність армії в усьому світі.

✓Відділ управління програмами забезпечує прийняття рішень на основі даних через управління якістю даних на рівні підприємства та технічне/програмне управління для забезпечення надійних платформ даних, бізнес-аналітики, авторитетної логістичної інформації та аналітичної підтримки рішень, яка оптимізує готовність зони стратегічної підтримки Командування матеріально-технічного забезпечення армії та ефективність розпорядників даних у логістичній сфері.

✓Відділ підтримки життєвого циклу забезпечує перехід до підтримки на всіх етапах розробки та виконання підтримки продукту шляхом стандартизації аналізу підтримки продукту та логістичних даних про продукт; програмних інструментів для придбання та логістики; та забезпечення належної логістичної підтримки продукту для систем, які незабаром будуть розгорнуті або передані Командуванню матеріально-технічного забезпечення армії. Він виконує функції адміністратора програми армії для публікацій з техніки та обладнання, керує

Програмою публікацій з армійського обладнання та виконує функції адміністратора конфігурації програми електронних технічних посібників та адміністратора інтерактивних програм електронних технічних посібників.

✓Відділ підтримки місій керує та виконує всі фінансові та кадрові ресурси; ініціює та обробляє всі кадрові дії; розробляє та керує організаційними планами, програмами та спеціальними проєктами; здійснює управлінський нагляд за всіма контрактними діями; виконує та керує програмою Закону про свободу інформації для Реєстру стрілецької/легкої зброї Міністерства оборони; виконує програму управління майном; забезпечує підтримку організації в управлінні інформацією, автоматизації та комунікації [173].

Командування матеріально-технічного забезпечення армії США контролює 10 основних підпорядкованих командувань. Ці організації забезпечують управління життєвим циклом матеріально-технічного забезпечення для АМС та військ США. Разом ці організації формують основну місію АМС – забезпечення матеріальної готовності. Це досягається шляхом синхронізації та інтеграції колективних можливостей всього Армійського матеріально-технічного підприємства (AREP).

Агентство оборонної логістики США (DLA) – національна інституція логістичної підтримки бойових дій, що відповідає за надання гнучкої, адаптивної та стійкої логістичної підтримки в умовах конфлікту. Це агентство керує комплексним глобальним ланцюгом поставок оборонної продукції – від сировини до кінцевого споживача – для п'яти видів збройних сил, 11 бойових командувань, інших федеральних, штатних та місцевих агентств, а також країн-партнерів та союзників.

Місія DLA полягає в тому, щоб стимулювати та підтримувати боєготовність військовослужбовців, надаючи неперевершену глобальну підтримку як національне агентство логістичного забезпечення бойових дій. Для виконання цієї місії DLA має штат із близько 25 000 співробітників, розділених на кілька ланцюгів поставок, які укладають контракти на матеріали та послуги за всіма військовими класами поставок, включаючи: засоби для

існування (їжа/вода), одяг та текстиль, паливо та інші енергетичні продукти, будівельні матеріали та обладнання, предмети особистого вжитку, медичні матеріали та обладнання, а також запчастини для наземних, морських та повітряних систем [141].

Як логістичний інтегратор та постачальник послуг/закупівель DLA:

- закуповує товари у виробників та постачальників і надає їх Міністерству оборони США та іншим федеральним/державним клієнтам, надаючи такі послуги, як складування, пакування та транспортування;

- контракти DLA на товари, що постачаються безпосередньо виробником до військових частин та установ;

- у 2025 фінансовому році DLA надала товарів та послуг на суму понад 51,8 мільярд доларів;

- утилізує надлишкове військове майно шляхом програм повторного використання, перепродажу та демілітаризації [154].

Стратегічний план DLA на 2025-2030 роки визначає чотири трансформаційні імперативи, на яких DLA зосередиться: люди (розвивайте організаційну гнучкість завдяки нашим людям та культурі), точність (калібрування стійких та адаптивних логістичних рішень для підтримки військової готовності), бойова стійкість (посилення підтримки комплексного стримування в умовах конфлікту та складних логістичних середовищ), партнерство (керувати логістичною сумісністю між департаментом, союзниками, урядом в цілому та промисловою базою). Ці імперативи були сформовані на основі цілеспрямованої оцінки агентства та відгуків від колишніх і нинішніх керівників DLA, військових служб, бойових командувань, союзників і партнерів, а також галузевих партнерів [153]. Вони мають практичне значення для сучасної України.

Цифрова стратегія 2025-2030 дозволяє реалізувати імперативи Стратегічного плану DLA, стратегії Міністерства оборони (DoD). Стратегічні напрямки діяльності розміщені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Стратегічні напрями цифрової стратегії

Джерело: сформовано автором за [151]

Переходячи до досвіду Великої Британії, варто відзначити, що її підхід до забезпечення матеріальної готовності є комплексним і включає тісні зв'язки з приватним сектором. Оборонне обладнання та підтримка (DE&S), будучи ключовим виконавчим органом Міністерства оборони (MoD), було реформовано та отримало унікальні управлінські свободи, делеговані йому Казначейством Його Величності та Секретаріатом Кабінету Міністрів, що дозволило йому діяти більш гнучко та комерційно орієнтовано.

Рада DE&S делегує управлінські повноваження Генеральному директору. Генеральний директор безпосередньо відповідає перед Парламентом за управління ресурсами DE&S, маючи делеговані повноваження керувати DE&S. Він також є Національним директором з озброєнь Великої Британії та делегує повноваження команді виконавчих директорів, які формують Виконавчий

комітет і відповідають за реалізацію стратегічних рішень та досягнення корпоративних цілей [161].



Рис. 3.2. Основні напрями роботи DE&S

Джерело: сформовано автором

DE&S співпрацю з підприємствами, починаючи від великих, відомих міжнародних компаній і закінчуючи невеликими, спеціалізованими постачальниками послуг. Існують суворі правила закупівель, які регулюють процес укладання контрактів, що забезпечує справедливість та цінність для платників податків.

Портал оборонних поставок (DSP) – це платформа електронних поставок та єдиний центр для можливостей укладання контрактів, проведення тендерів та отримання інформації про ведення бізнесу з усім Міністерством оборони Великої Британії.

Міністерство оборони також розміщує рекламу на порталі пошуку урядових контрактів. Тут центральні урядові департаменти та інші державні органи публікують оголошення про тендери та контракти вартістю від 10 000 фунтів стерлінгів. Доступ до Пошуку контрактів безкоштовний (<https://www.gov.uk/contracts-finder>). Постачальники також можуть публікувати свої можливості субпідряду на порталі. DSP також розміщує важливі оголошення для галузі [174].

Звітність та нагляд за оборонними витратами - детальна публічна звітність щодо оборонних витрат та основних програм закупівель, а також забезпечення надійної системи нагляду. Наприклад, Міністерство оборони

Великої Британії регулярно публікує детальну інформацію про оборонні витрати, оцінки основних проєктів та щоквартальні оновлення програм. Національне аудиторське управління проводить незалежні перевірки оборонних витрат та закупівель, а парламентські комітети (такі як Комітет з державних рахунків та Спеціальний комітет з питань оборони) здійснюють додатковий нагляд [152].

Уряд Великої Британії у своєму «Інтегрованому огляді 2023» визнає, що Велика Британія переживає період підвищеного ризику та нестабільності. Втручання росії в Україну в лютому 2022 року повернуло до Європи масштабні, високоінтенсивні сухопутні війни, що мало наслідки для підходу Великої Британії до стримування та оборони. Для цього потрібна термінова переорієнтація DE&S, щоб мати більше можливостей реагувати на зміну середовища загроз, захищати країну та допомагати їй процвітати.

Стратегія DE&S сьогодні – завтра – разом [146] спрямована у партнерство з Збройними силами забезпечити оперативне забезпечення – логістика та підтримка, яка надається експлуатаційним можливостям – є основою діяльності. Планується розробити «рішення для підтримки», яке найкраще підходить для оборони, а не лише для конкретного обладнання чи військових платформ. В рамках оперативного забезпечення передбачено впровадження інноваційних комерційних моделей для використання галузевих інновацій та використання існуючих і нових технологій. Заплановано підвищення доступності існуючого обладнання та співпраці для забезпечення його готовності до використання, коли і де це потрібно. Також використовується цифрова аналітика та штучний інтелект, щоб приймати більш обґрунтовані рішення та покращувати доступність. Буде використано нові виробничі технології, такі як 3D-друк, для скорочення циклів ремонту.

Нова організація, відома як DMA (Délégation Ministérielle pour l'Armement – Генеральний директорат озброєнь) зараз займає центральне місце у Франції не лише в Міністерстві збройних сил, але й в організації самої французької держави. Його керівник, Генеральний директор з питань озброєння,

знаходиться на тому ж ієрархічному рівні, що й начальник оборони. Директорат також є провідним державним інвестором, оскільки інвестиційні можливості Міністерства збройних сил є найважливішими з усіх урядових відомств. Ця позиція особливо важлива в той час, коли бюджетні орієнтири на наступні п'ять років у значній мірі сприяють оборонним пріоритетам. Очікується, що Франція витратить близько 413 мільярдів євро на оборону протягом періоду 2024-2030 років, тобто на 100 мільярдів євро більше, ніж за попередній період [157].

Сьогодні основними завданнями Директорату є підготовка майбутнього французьких оборонних систем, оснащення французьких збройних сил, а також сприяння експорту французької оборонної промисловості, що є життєво важливим для галузі, внутрішній ринок якої є недостатнім. Статут Директорату 1961 року надав йому важливі прерогативи, оскільки в ньому зазначалося, що DMA готує, подає на затвердження Міністру збройних сил та забезпечує виконання програм проєктування, досліджень та виробництва озброєння у тісній співпраці з компетентними начальниками штабів. Таким чином, начальники штабів трьох видів збройних сил стали його співробітниками в цій галузі [157].

Існування такої адміністрації, відповідальної за закупівлі, є французькою специфікою порівняно з організацією, обраною більшістю інших західних країн. Ця специфічна організація, спочатку заснована на досить цілісному підході, який охоплював увесь процес від проєктування до виробництва та обслуговування, порушує питання про роль закупівельних агентств у балансі між оборонною політикою та промисловою політикою. Ситуація змінилася, оскільки повноваження начальника штабу щодо постачання озброєнь були значно посилені протягом останнього десятиліття. Як інструмент національної незалежності та суверенітету, директорат зараз стикається з сучасним імперативом інновацій, який ставить до кінцевого користувача, тобто збройні сили, оперативні вимоги та необхідність прискорення циклів закупівель у центр своїх турбот.

Французьке управління закупівель зіткнулося щонайменше з двома викликами: 1) інституційним, оскільки імператив інновацій підкреслює роль та потреби кінцевих користувачів (військових) у процесі закупівель; 2) промисловим, оскільки роль директорату поступово змістилася від військового управління, яке повністю контролювало дослідження, проєктування, виробництво та обслуговування військових активів, до управління програмами та експертизою завдяки приватизації виробничих потужностей. Сьогодні цей промисловий виклик також передбачає збільшення виробничих потужностей галузі, яка більше не перебуває під державним контролем [157].

Російська агресія проти України не призвела до жодних порушень у французькій практиці оборонних закупівель, але вона посилила існуючі тенденції та виявила специфічні риси французької політики закупівель порівняно з іншими європейськими країнами. Тим не менш, хоча Франція отримує вигоду від своєї довгострокової відданості оборонно-промисловій політиці, можна поставити під сумнів, чи достатньо її зосередженості на довгостроковій перспективі. Дійсно, існує чітка бюджетна конкуренція між короткостроковими та довгостроковими цілями, що може лише зменшити ресурси, доступні для негайних потреб. Це пояснює, чому оборонна модель, спочатку запланована на 2030 рік, зараз вважається досяжною лише до 2035 року через фінансові обмеження, незважаючи на те, що основний річний бюджет, який, як очікується, зросте з 47 млрд євро у 2024 році до 67 млрд євро у 2030 році (у поточних євро). Без збільшення оборонних зусиль у короткостроковій перспективі, і, таким чином, справжнього переходу до «економічного стану воєнного часу», сьогоднішня політика не гарантуватиме, що французькі збройні сили зможуть підтримувати високоінтенсивні операції протягом тривалого періоду [143, с. 8].

Федеральне управління Бундесверу з питань обладнання, інформаційних технологій та експлуатаційного забезпечення (BAAINBw – Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr) підпорядковується

Генеральному директорату озброєння Федерального міністерства оборони. Його підтримують шість технічних центрів Бундесверу та два дослідницькі інститути Бундесверу.

Для забезпечення Бундесверу ефективним та безпечним обладнанням цивільні установи Федерального управління оборони укладають контракти з компаніями з промисловості, торгівлі та комерції. У процесі прийняття рішень усі зацікавлені сторони повинні дотримуватися численних положень, пов'язаних із законодавством про державні закупівлі.

На цій підставі Федеральне управління Бундесверу з питань обладнання, інформаційних технологій та експлуатаційного забезпечення є одним із центральних закупівельних агентств Бундесверу. Цей термін стосується державного закупівельного агентства, яке на постійній основі забезпечує інші державні закупівельні агентства товарами та послугами.

Наприклад, BAaINBw укладає контракти на дослідження та розробки, контракти на початкове постачання та подальше постачання оборонних і постачальних товарів (автомобілі, обладнання ВПС та ВМС, засоби зв'язку, інформаційні технології, зброя, боєприпаси, ракети, поліцейські системи, бензин, мастила, продукти, продукти харчування тощо), включаючи ремонтні роботи, від імені окремих служб [164].

Закон про прискорені закупівлі для Збройних сил Німеччини (BwBBG) був вперше прийнятий у 2022 році як швидка відповідь на виклики безпеки, спричинені війною росії проти України. Хоча Німеччина з того часу збільшила свої витрати на оборону, вона все ще не досягає своїх цільових показників боєготовності.

Тепер нова пропозиція має на меті продовжити дію Закону про прискорене планування та закупівлі для Збройних сил Німеччини (BwBBG) до 2035 року та запровадити заходи щодо подальшої оптимізації. Запропоновані зміни спростять процеси закупівель для всіх оборонних тендерів. Згідно з новою пропозицією, закупівлі, що перевищують порогові значення ЄС, дедалі більше покладатимуться на винятки, передбачені договорами ЄС. У пропозиції

уточняється, що закупівлі, які підтримують обороноздатність Європи та безпеку поставок, такі як озброєння та боєприпаси, підпадають під основні інтереси безпеки Німеччини. Це полегшує обґрунтування винятків зі стандартних правил державних закупівель, дозволяючи укласти контракти за спрощеними процедурами закупівель [156].

Міністерство оборони Швеції відповідає за загальну оборону та включає: військову оборону та координацію цивільної оборони; координацію готовності Швеції до надзвичайних ситуацій та захисту від нещасних випадків; міністерство керує та контролює внески Швеції у стримування та оборону НАТО, міжнародне оборонне співробітництво та міжнародні операції [160].

Шведські збройні сили – це орган, що підпорядковується парламенту та уряду Швеції. Їх очолює Верховний головнокомандувач, який керує Збройними силами та контролює їх через штаб збройних сил.

Наявність необхідного обладнання у потрібний час має вирішальне значення для здатності Збройних сил виконувати свої національні та міжнародні зобов'язання. Планування матеріальних ресурсів здійснюється спільно Збройними силами, Шведським управлінням матеріально-технічного забезпечення оборони (FMV) та Шведським агентством оборонних досліджень (Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI). Ці установи вирішують, як розподіляти ресурси, відповідно до вказівок, встановлених парламентом та урядом [155].

Шведське управління матеріально-технічного забезпечення оборони (FMV) – це урядове агентство, що діє під егідою Міністерства оборони та забезпечує шведські Збройні сили обладнанням та логістичними послугами, що необхідні для виконання своєї місії [172].

FMV закуповує, розробляє та постачає матеріально-технічне забезпечення та послуги для Збройних сил Швеції, а також підтримує здатність Швеції робити внесок у стримування та колективну оборону НАТО. FMV має важливе соціальне завдання. Воно гарантує, що шведські солдати, пілоти та моряки мають необхідне спорядження для навчання та захисту Швеції під час кризи. Це включає постачання всього: від гелікоптерів, підводних човнів та

літаків до бойових черевиків, подушок, попон, радіолокаційних станцій та бронетехніки. Вкрай важливо, щоб необхідне спорядження постачалося вчасно та за вартістю, яка дозволяє максимально ефективно використовувати гроші платників податків [169].

Головним завданням FMV від уряду є постачання матеріальних засобів та послуг Збройним силам Швеції. Окрім цього основного завдання, FMV має завдання від інших відомств сектору цивільної безпеки.

FMV закуповує як товари, так і послуги. Закупівлі часто здійснюються в галузі технологій та розраховані на довгострокову перспективу. Робота з придбання включає дослідження різних варіантів, аналіз, планування, проєктування, будівництво та моніторинг. Також залучається великий обсяг послуг кваліфікованих консультантів.

Закуплені товари використовуються в оборонній підготовці, навчаннях та заходах з технічного обслуговування або розміщуються на складі для використання в кризових ситуаціях чи війні. Деяке обладнання також використовується в миротворчих операціях Збройних сил Швеції в контексті участі Швеції в міжнародному співробітництві [165].

Закупівлі, призначені не лише для оборонних цілей, і що перевищують офіційний поріг у 1 234 000 шведських крон, оголошуються в Офіційний журнал ЄС (<https://ted.europa.eu/en/>).

Збройні сили займаються розробкою нових систем та виведенням з експлуатації старих систем, термін служби яких закінчився. Нове обладнання, як правило, розробляється у співпраці з іншими країнами з метою мінімізації витрат.

Також Швеція має добре розвинену оборонну промисловість, тому значна частина обладнання Збройних сил виробляється всередині країни.

Три логістичні підрозділи Збройних сил Швеції мають різноманітні завдання, що включають розвиток та навчання командування та управління, транспортних та дорожніх можливостей, а також медичних підрозділів. Ці підрозділи також забезпечують продовольством, водою, паливом,

боєприпасами та медикаментами підрозділи всіх збройних сил, коли немає цивільних підрядників для виконання цього завдання. Логістичні підрозділи також підтримують військові операції, військові частини та військові коледжі. Інші послуги включають IT-підтримку, архівування, митне оформлення та управління транспортними офісами [158].

Загальна мета закупівель Швеції полягає в здійсненні економічно ефективних ділових операцій для державних установ та мінімізації можливості корупції та нецільового використання державних коштів. Усі закупівлі для Збройних Сил повинні здійснюватися відповідно до Закону про державні закупівлі (2016:1145, LOU) або Закону про оборонні та безпекові закупівлі (2011:1029, LUFs).

Основними принципами обох вищезгаданих законів є діловий підхід, конкуренція та об'єктивність. Структура також включає правила щодо закупівель, тендерів, конфіденційності, розкриття тендерних пропозицій, кваліфікації учасників тендеру та укладання контрактів тощо. FMV також перевіряє, чи новий постачальник зареєстрований платником ПДВ та чи не має податкових зобов'язань.

Закупівлі Збройних Сил включають закупівлю товарів та послуг для власної діяльності установи, таких як товари та послуги, що стосуються оборони, товари та послуги, пов'язані з IT, будівельні контракти та поліграфічні послуги. Закупівлі із загальною вартістю контракту, що перевищує ліміт прямих закупівель, оголошуються через базу даних закупівель та угод e-Avrop та/або офіційний портал ЄС для оголошень про державні закупівлі Tenders Electronic Daily (TED). Заінтересовані постачальники мають бути проактивними та самостійно відстежувати інформацію про закупівлі Збройних Сил. Попередня реєстрація на участь у закупівлі неможлива [168].

Загальних вимог до участі в закупівлях Збройних Сил немає. Для кожної окремої закупівлі встановлюються конкретні вимоги. Деякі закупівлі мають захист.

Оборонний бюджет уряду на 2024 рік досяг 143 мільярдів крон, що вдвічі більше, ніж чотири роки тому. Це швидке зростання значною мірою зумовлене зміною безпекової обстановки після повномасштабного вторгнення росії в Україну в 2022 році.

Загальний обсяг фінансових повноважень FMV значно зріс з 92 мільярдів крон у 2022 році до очікуваних 244 мільярдів у 2025 році. Це розширення відображає як національні потреби, так і зростаючий міжнародний попит на оборонні матеріали, особливо на тлі посилення підготовки та операцій НАТО.

FMV наголосила, що швидкі темпи закупівель вимагають ефективніших процесів та кращої координації у придбанні. Ключові заходи включають стандартизацію, сучасні методи виробництва, залучення більшої кількості постачальників, довгострокові контракти та посилення міжнародної співпраці [167].

Представники Агентства оборонних закупівель (DPA) скоординували співпрацю FMV щодо закупівлі морського озброєння та обговорили поточні контракти. Обидві сторони приділили особливу увагу розвитку прямих контрактів зі шведськими виробниками та наданню послуг з технічного обслуговування техніки шведського виробництва, яка вже поставлена до Збройних Сил України. Тісне партнерство DPA з FMV та шведськими агенціями є результатом тривалої роботи над зміцненням міжнародної співпраці [166].

Однак, ефективність матеріального забезпечення військ, особливо у високотехнологічних галузях, неможлива без системного підходу до формування військового замовлення та закупівель. Усвідомлюючи необхідність модернізації та підвищення прозорості цього процесу, канадський уряд ініціював суттєві зміни в політиці оборонних закупівель.

Відповідно, заснована у 2014 році Стратегія оборонних закупівель (DPS) – це загальноурядова ініціатива, спрямована на покращення оборонних закупівель, до якої залучено чотири основні федеральні відомства (Національна оборона, Берегова охорона Канади, Державні служби та закупівлі Канади, а

також Інновації, наука та економічний розвиток). Кожне відомство відповідає за окремий аспект процесу закупівель. Ці відомства працюють разом над розробкою більш ефективних, своєчасних та оптимізованих процесів.

Закупівлі оборонного обладнання формуються документом «Сильні, безпечні, залучені: оборонна політика Канади» (2017) та Національною стратегією суднобудування [159], а також керуються Планом оборонних інвестицій (2018) [149]. Разом із Планом оновлення флоту CCG ці заходи допомагають PSPC забезпечити належне оснащення та підтримку Збройних сил Канади (CAF) та CCG .

Уряд знаходить інноваційні шляхи покращення оборонних закупівель та прийняття рішень за допомогою модернізованих підходів та співпраці з промисловістю.

У 2014 році уряд створив Секретаріат стратегії оборонних закупівель у рамках Міністерства громадських послуг та закупівель Канади (PSPC) для координації та впровадження нового підходу до оборонних закупівель у кількох відомствах, включаючи DND, CCG, ISED та GAC. Секретаріат надає консультації комітетам з управління.

15 листопада 2021 року Канада отримала оцінку «С» з балом 54/100 у Індексі доброчесності уряду в галузі оборони (GDI) за 2020 рік, опублікованому Transparency International. Дослідження GDI показало, що хоча в Канаді існує низка механізмів нагляду за оборонною діяльністю для перевірки політики, фінансів та закупівель, залишаються деякі прогалини, такі як відсутність антикорупційної доктрини для операцій, а також відставання у забезпеченні виконання [144].

Також у Канаді було створено Консультативну групу з питань прозорості національної безпеки (NS-TAG) у відповідь на занепокоєння щодо стеження. Це доповнює Зобов'язання країни щодо прозорості національної безпеки, метою якого є підвищення прозорості у трьох сферах: обмін інформацією, рішення виконавчої влади щодо національної безпеки та формування політики безпеки [152].

Агентство оборонних інвестицій (DIA), яке створено в жовтні 2025 року, модернізує оборонні закупівлі Канади шляхом централізації експертних знань, скорочення бюрократичних процедур та оптимізації рішень. Це означає швидше постачання критично важливого обладнання Збройним силам та Береговій охороні Канади, захист суверенітету держави та зміцнення Збройних сил [148]. Такий досвід має важливу практичну цінність для України.

Починаючи з осені 2025 року, Агентство оборонних інвестицій розпочало трансформувати процес оборонних закупівель, щоб краще відповідати стратегічним, оперативним та промисловим потребам Канади. Мандат Агентства зосереджений на прискоренні закупівель, зміцненні внутрішнього потенціалу та узгодженні оборонних інвестицій з національними пріоритетами [150].

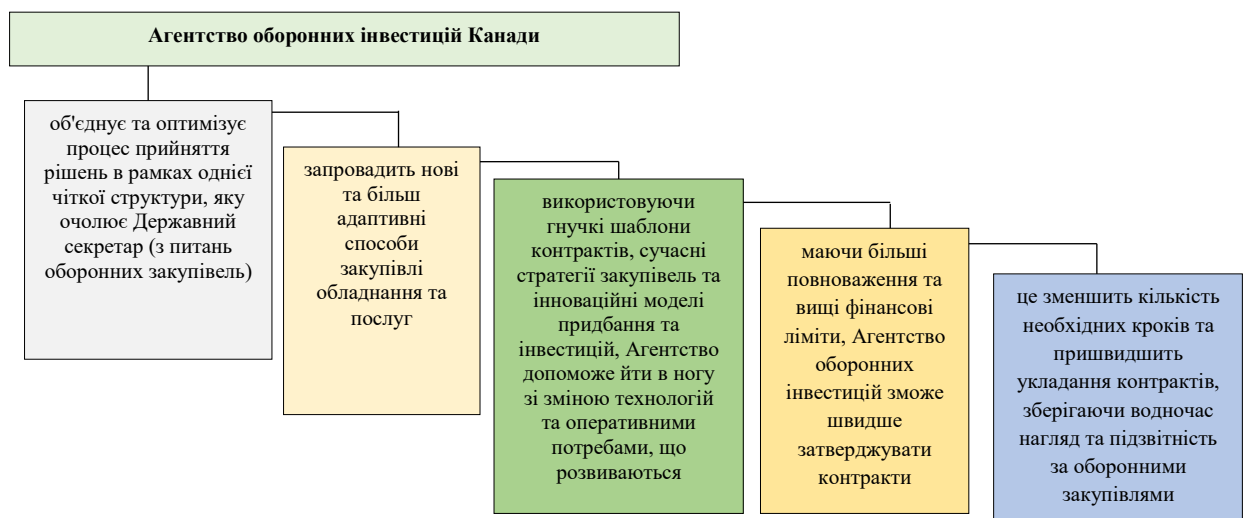


Рис. 3.3. Модель функціонування DIA Канади: основні напрями оптимізації процесу закупівель

Джерело: сформовано автором

Прем'єр-міністр Марк Карні та міністр національної оборони Девід Макгінті оголосили про план Канади щодо збільшення та прискорення інвестицій в оборону. Це ґрунтується на зобов'язаннях, взятих минулого року в рамках оборонної політики Канади «Наша Північ, сильна та вільна» (ONSAF), щодо зміцнення суверенітету, безпеки та процвітання Канади, а також стимулювання економічного зростання. Цей план включає збільшення готівкових коштів на понад 9 мільярдів доларів (8,3 мільярда доларів США

нарахованими коштами) інвестицій в оборону цього фінансового року (2025-2026), що доведе витрати Канади на оборону до 2% валового внутрішнього продукту.

Для реалізації плану заплановано зробити фундаментальні інвестиції в Збройні сили Канади, розширити та вдосконалити існуючі та нові військові можливості, зміцнити відносини Канади з оборонною промисловістю та диверсифікацію партнерства в галузі оборони. У таблиці 3.1 наведено заплановані інвестиції для Міністерства національної оборони (DND) та CAF, а також для Служби безпеки зв'язку (CSE) у 2025-2026 роках.

Таблиця 3.1.

Заплановані інвестиції для військових потреб Канади у 2025-2026 роках

Фундаментальні інвестиції	
<i>Сильна бойова сила</i>	
2,6 мільярда доларів США (як на готівковій основі, так і на основі нарахувань) для розширення можливостей військових у сфері набору та утримання персоналу, необхідного для виконання їхнього мандату.	■ Прискорити набір персоналу та посилити його утримання, щоб до 2030 року чисельність Збройних сил Канади (CAF) досягла 71 500 членів регулярного резерву та 30 000 членів основного резерву (потрібно 13 000 членів регулярного та основного резерву). Це включатиме інвестиції в зусилля з набору та утримання персоналу, щоб забезпечити CAF необхідним персоналом, готовим ефективно реагувати на загрози всередині країни та брати змістовну участь за кордоном. ■ Інвестувати в цивільну робочу силу, щоб члени Оборонної команди могли підтримувати оперативну готовність, технічне обслуговування автопарку, функції внутрішнього обслуговування, фінанси, закупівлі політики, зв'язки з громадськістю, безпеку, підзвітність, цифрові технології та інфраструктурні потреби, що дозволить Збройним силам Канади зосередитися на оперативних потребах.
<i>Ремонт та підтримка – обладнання та інфраструктура</i>	
844 мільйони доларів США (767 мільйонів доларів США нарахованими коштами) на ремонт та підтримку можливостей CAF, а також інвестування у відновлення та оптимізацію ключової інфраструктури.	■ Використати Фазу 2 Національної програми закупівель для збільшення фінансування ремонту та технічного обслуговування обладнання CAF. Ці додаткові ресурси будуть виділені критично важливим паркам техніки, таким як у наземній, морській та аерокосмічній галузях. ■ Інвестуйте в ремонт та підтримку існуючої інфраструктури DND/CAF з метою максимізації оперативної готовності та підтримки членів CAF. Ремонт та підтримка інфраструктури забезпечать, щоб CAF могли продовжувати використовувати існуючі можливості та бути готовими до впровадження нових можливостей.
<i>Зміцнення цифрових основ</i>	
560 мільйонів доларів США (376 мільйонів доларів США нарахованими коштами) на зміцнення DND та цифрових основ CAF, щоб забезпечити, щоб Команда оборони була актуальною та сучасною робочою силою в сучасну технологічну епоху. Це фінансування дозволить Команді оборони бути більш стійкою до кіберзагроз та стратегічно використовувати дані для покращення процесу прийняття рішень, одночасно забезпечуючи безпеку та захист оборонної інформації. Ця сума також включає фінансування CSE	
<i>Зміцнення відносин Канади з оборонною промисловістю</i>	
2,1 млрд доларів США (як на готівковій основі, так і на основі нарахувань) для зміцнення відносин уряду з оборонною промисловістю Канади з метою закладання основи для комплексної Стратегії оборонної промисловості (DIS). Ці дії зосереджені на нагальних потребах, таких як зменшення перешкод, які наразі обмежують здатність промисловості постачати критично важливе обладнання та підтримку Збройним силам Канади. Оскільки Канада не може самостійно виробляти всі необхідні військові засоби, DIS також зміцнить промислові партнерства Альянсу та використовуватиме спільні механізми закупівель НАТО.	

Джерело: сформовано автором за [145]

На противагу країнам зі сталою системою великих оборонних закупівель, як Канада, надзвичайно актуальним для аналізу є досвід Польщі. Її система матеріального забезпечення є прикладом швидкої та інтенсивної трансформації, що обумовлена геополітичними загрозами та необхідністю термінової модернізації Збройних сил.

З початку трансформації системи безпеки, а також професіоналізація армії, враховуючи умови для можливості забезпечення відповідної кількості професійних військ, завжди була одним із пріоритетів удосконалення військової могутності Польщі з перспективою 30 років, у поєднанні з довгостроковою політикою зміцнення технологічного розвитку армії, включаючи передові технології та інновації, дозволяє позитивно оцінити такий напрямок виконання діяльності держави військовими. Однак, занепокоєння щодо модернізації польських Збройних Сил часто критикується та є предметом соціальних та політичних суперечок [162, с. 340-342].

Рада планування матеріальних ресурсів - Р8 відповідає за підтримку процесу програмування розвитку Збройних Сил шляхом розробки центральних матеріальних планів (ЦМП), визначення принципів їх реалізації та моніторингу виконання матеріального бюджету, виділеного на завдання, зазначені в ЦМП. Метою Ради є створення умов для ефективного та результативного виконання програми розвитку Збройних Сил у сферах технічної модернізації, закупівлі матеріалів, національних будівельних інвестицій та інвестиційних завдань, визначених у Програмі інвестицій у безпеку НАТО (ПІБ).

До сфери діяльності Правління, зокрема, входять:

розробка планів технічної модернізації, інвестицій у будівництво, інвестиційних планів, що реалізуються в рамках NSIP, та закупівлі матеріальних ресурсів для Збройних Сил;

моніторинг матеріального виконання завдань, включених до РЗП, щорічне оновлення РЗП, підготовка коригувань та періодичної інформації про їх виконання;

планування бюджетних витрат у сфері РЛР;

планування витрат на виконання завдань, включених до основних похідних планів, підготовлених для програми розвитку Збройних Сил, у рамках РНР;

планування використання національних та іноземних фінансових ресурсів поза бюджетом міністерства та розробка РПР у цьому відношенні;

прогнозування витрат на період, охоплений програмуванням розвитку Збройних Сил, у сферах технічної модернізації, інвестицій у будівництво та планів, що реалізуються в рамках NSIP, а також закупівлі матеріальних ресурсів для Збройних Сил;

координація проектів у Міністерстві, пов'язаних з розробкою інвестиційних пакетів NSIP, та участь у процедурах розробки та підготовки інвестиційних пакетів, що реалізуються органами НАТО;

організація роботи та координація діяльності в рамках процесу планування та впровадження РЛР;

участь у моніторингу та координації своєчасного та ефективного виконання завдань модернізації, включених до Оперативних програм.

Сфера діяльності начальника Генерального штабу Збройних сил Польщі включає: командування Збройними Силами; планування стратегічного застосування Збройних Сил; планування організації та функціонування системи військового управління Збройними Силами; визначення цілей та основних напрямків оперативної та навчальної діяльності Збройних Сил; забезпечення підтримання мобілізаційної та бойової готовності у Збройних Силах; програмування довгострокового розвитку Збройних Сил; матеріально-фінансове програмування у Збройних Силах та участь у плануванні матеріально-фінансових витрат; планування та координація системи логістики Збройних Сил; підготовка та утримання командних пунктів у районах розгортання резервних командних пунктів державної оборони для Президента Республіки Польща, Прем'єр-міністра та міністрів і органів центрального урядового управління, визначених Прем'єр-міністром; захист об'єктів та обладнання особливої важливості та забезпечення їх функціонування [171].

Процес придбання військового спорядження (включаючи послуги та постачання) визначено в Рішенні № 116/MON Міністра національної оборони [147].

Процес закупівлі військової техніки контролюється Міністром національної оборони, який також головує в Раді технічної модернізації (дорадчому органі). До її обов'язків, зокрема, належить визначення пріоритетів технічної модернізації Збройних сил Польщі. Заступниками голови є представник Генерального штабу Збройних сил Польщі та представник Агентства озброєння.

Генеральний штаб Війська Польського	Агенство з питань озброєння	Інспекція Збройних Сил
Відповідає за визначення потреб в оперативних можливостях	Відповідає за визначення вимог до обладнання, проведення процедур державних закупівель, укладання та контроль контрактів, а також контроль за виконанням наукових досліджень у галузі оборонної техніки та технологій, дослідно-конструкторських робіт	Відповідає за придбання деталей, компонентів та технічних матеріалів, модифікацію та ремонт військової техніки, підтримку та технічне обслуговування експлуатації (аутсорсинг)

Рис. 3.4. Ключові учасники процесу закупівель Республіки Польщі

Джерело: сформовано автором за [170]

Досвід Польщі є прикладом глибоко структурованої та багаторівневої системи матеріального забезпечення, ключовою метою якої є прискорення нарощування військової могутності на східному фланзі НАТО. Ця система управління чітко розподілена на функціональні рівні: стратегічний рівень (планування); оперативний рівень (визначення потреб), виконавчий рівень (закупівлі, НДДКР), технічний рівень (обслуговування).

Таким чином, система Польщі забезпечує повний цикл матеріального забезпечення – від стратегічного планування та фінансування до визначення потреб, придбання та технічної підтримки.

Питання прозорості, ефективності використання коштів та громадського контролю над оборонним бюджетом залишається універсальним викликом для більшості країн світу. Отже, типовий уряд витрачає 5-10% свого бюджету на

оборону. Однак через винятковість оборони цим витратам бракує прозорості та контролю, які застосовуються до інших сфер державних витрат. Дослідження показують, що майже 30% країн не звітують публічно про фактичні витрати на оборону, і лише половина публікує дезагреговані дані про витрати. Це робить витрати на оборону дуже вразливими до неефективності, неправильного розподілу або корупції, що зрештою може послабити національну безпеку та підірвати довіру громадськості. Принципи відкритого уряду можуть допомогти максимізувати ефективність оборони, зберігаючи при цьому демократичну підзвітність:

відкритий урядовий підхід до витрат на оборону може покращити результати безпеки, одночасно запобігаючи корупції, неефективності та марнотратству;

прозорість оборонних закупівель знижує ризики корупції та покращує співвідношення ціни та якості, що демонструють країни з сильними відкритими системами контрактів;

парламентський контроль за оборонними бюджетами може призвести до прийняття кращих рішень щодо витрат та запобігання нецільовому розподілу ресурсів на неефективні програми [152].

Огляд оборонних контрактів у базі даних федеральних контрактів Австралії показує, що лише 2,7% всіх таких контрактів позначені позначкою конфіденційності, що свідчить про те, що більшість оборонних контрактів можуть бути принаймні частково розкриті [152].

Для забезпечення обґрунтованого розподілу, вчасного поповнення, належного зберігання запасів матеріально-технічного забезпечення та можливість здійснювати їх своєчасний перерозподіл (оперативний маневр), потрібно мати сили та засоби логістичного забезпечення оперативно-тактичної ланки [29, с. 10].

Аналогічні вимоги прослідковуються і в провідних державах світу. Однак у державах НАТО в межах єдиної системи матеріально-технічного забезпечення розглядається логістика, сутність якої полягає у раціональній

організації процесів руху матеріально-технічних запасів, здійснення заходів забезпечення від баз, складів матеріально-технічного забезпечення до з'єднань і частин, що ведуть бойові дії безпосередньо. Рациональна організація процесів руху матеріально-технічного забезпечення має не допустити зниження заданого значення показників ефективності бойових дій за рахунок своєчасності та повноти адресного забезпечення військ у ході ведення військових операції. До прикладу, в основу організації логістичного забезпечення об'єднаних військ держав-НАТО покладені наступні принципи застосування з'єднань, частин і підрозділів логістичного забезпечення: а) відповідність системи логістичного забезпечення задачам операції (бойових дій); б) чітка координація дій; с) достатність матеріально-технічних ресурсів; d) стійкість; е) гнучкість; f) своєчасність; g) ощадлива витрата матеріальних засобів [29, с. 10].

Міжнародний досвід (НАТО, Ізраїль, Японія) аргументує ефективність гнучкого управління, децентралізації вузлів, активного запровадження цифрових рішень та результативного партнерства «держава-бізнес». Означене верифікує раціональність формування в Українській державі єдиної системи управління логістичною безпекою, яка гуртуватиметься на системному плануванні, інтегрованому моніторингу, а також багаторівневому резервуванні [119, с. 319]. Це має важливе практичне значення для України.

Таким чином, стратегічна оптимізація системи матеріального забезпечення ЗСУ вимагає комплексної інтеграції міжнародних практик. Успіх модернізації залежить від одночасного впровадження чотирьох ключових стратегічних напрямів: законодавчої гнучкості, структурної ефективності, технологічної орієнтації та посилення національного оборонно-промислового комплексу.

3.2 Основні напрями вдосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ

Проведений аналіз засвідчив, що державне управління у сфері матеріального забезпечення військ потребує удосконалення з урахуванням нових безпекових загроз в Україні, що обумовлені, в першу чергу, повномасштабним вторгненням РФ. Для комплексного вирішення проблем у цьому напрямі доцільним є реалізація ряду заходів за основними напрямками оптимізації державного управління у сфері матеріального забезпечення військ.

Як національний, так і зарубіжний досвід доводить: логістика має розвиватися у векторі цифровізації, децентралізації, інтеграції із цивільною інфраструктурою, а також професіоналізації кадрів. Перехід на новий рівень логістичного забезпечення вимагає цілісного реформування підходів, сфокусованих на інноваціях, адаптивності, а також міжвідомчій координації [120, с. 56].

Запропоновані напрями передбачають розроблення національної стратегії логістичної безпеки та побудову резервних хабів, формування єдиної цифрової платформи, а також інвестування у автоматизацію, автономні енергосистеми, а також мобільні команди швидкого реагування. Особливий акцент має бути стосовно розвитку освітньо-наукової сфери, що гарантуватиме підготовку висококваліфікованих кадрів, генерування інноваційних рішень [119, с. 319].

Система логістики, як компонент загальнодержавної системи управління має бути: по-перше, спроможною до участі в керівництві забезпечення оборони країни, у будь-яких умовах у визначених операційних зонах/районах матеріальними ресурсами; по-друге, гарантувати можливість централізованого й децентралізованого управління матеріальними ресурсами; по-третє, підтримувати в постійній готовності сили та засоби підтримки військ у готовності реалізації завдань, як у мирний час, так й у особливий період. З огляду на зазначене, головний принцип логістики полягає у гарантуванні гнучкості всіх її елементів, що дозволяє забезпечувати функціонування системи

в умовах військових загроз без суттєвої зміни її внутрішньої архітектури [49, с. 56].

Саме тому, слід окреслити ключові рекомендації відносно удосконалення логістичної системи:

(1) впровадити єдині електронні бази даних щодо обліку та моніторингу руху ресурсів;

(2) використовувати системи відстеження (трекінгу) у режимі реального часу вантажів;

(3) синхронізувати відомості про ланцюг постачання із іншими інформаційними системами ЗСУ (управління бойовими діями, розвідка та інше);

(4) модернізувати мережу мобільних баз та польових складів, спроможних оперативно розгортатися у зоні бойових дій;

(5) створювати кілька регіональних центрів зберігання на протидію одному або двом великим складам;

(6) гарантувати багаторівневу систему резервів стосовно уникнення у постачанні критичних перебоїв;

(7) встановити прозорі механізми взаємодії із транспортними компаніями, підприємствами виробничої сфери та логістичними операторами;

(8) застосовувати практику ДПП задля підвищення пропускну здатності транспортної інфраструктури, а також інновацій;

(9) інвестувати у навчальні програми щодо обміну досвідом між військовими та цивільними спеціалістами в сфері логістики;

(10) запровадити стандартизовані процедури/протоколи обігу інформації між всіма родами військ;

(11) використовувати електронні документи та цифровий підпис задля пришвидшення ухвалення заявок на постачання;

(12) гарантувати сумісність систем зв'язку й передачі даних для того, щоб обмін інформацією був безперепонний та миттєвий;

(13) запроваджувати спеціалізовані навчальні програми задля логістичних підрозділів та офіцерів тилу;

(14) оновити підручники та методичні матеріали, зважаючи на сучасні інструменти планування й управління;

(15) сформувати комплексну систему прогнозування ризиків, яка враховує метеоумови, загрози зі сторони ворога, а також технічні труднощі;

(16) використати світові напрацювання шляхом навчальних обмінів та спільних навчань з державами-партнерами;

(17) створити оперативні групи швидкого реагування стосовно відновлення логістичних вузлів та маршрутів на випадок атак або обставини непереробної сили [120, с. 55-56].

Необхідно створення та удосконалення існуючих чинників і груп логістичного забезпечення, до яких віднесено удосконалення стосовно: а) планування логістичного забезпечення; б) складської логістики та запровадження і розвиток системи обліку/контролю, що надалі надасть змогу ефективно здійснювати МЗВ, а також подальший контроль за майном та його списання [25, с. 78-79].

Розроблено та запропоновано модель інтегрованого державного управління матеріальним забезпеченням військ в умовах сучасних безпекових загроз, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на системній взаємодії інституційно-правових, операційних, технологічних, кадрових, комунікаційних та стратегічно-безпекових компонентів, що забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та ефективності системи матеріального забезпечення військ в кризових умовах (рис. 3.5).

Ефективне державне управління у сфері матеріального забезпечення військ вимагає стратегічного планування, гнучкості та оперативної адаптації логістичних систем до динамічних викликів, зумовлених сучасними безпековими загрозами.

1. Стратегічне планування орієнтоване на ризики.

Державне управління має перейти від реактивного до проактивного стратегічного планування. Це означає, по-перше, проєктування сценаріїв, що передбачає розроблення детальних планів матеріального забезпечення для різних рівнів ескалації безпекових загроз (від гібридної війни до повномасштабного конфлікту). Таким чином, стратегічне планування повинно включати моделювання різних сценаріїв для перевірки стійкості логістичної архітектури (рис. 3.6)

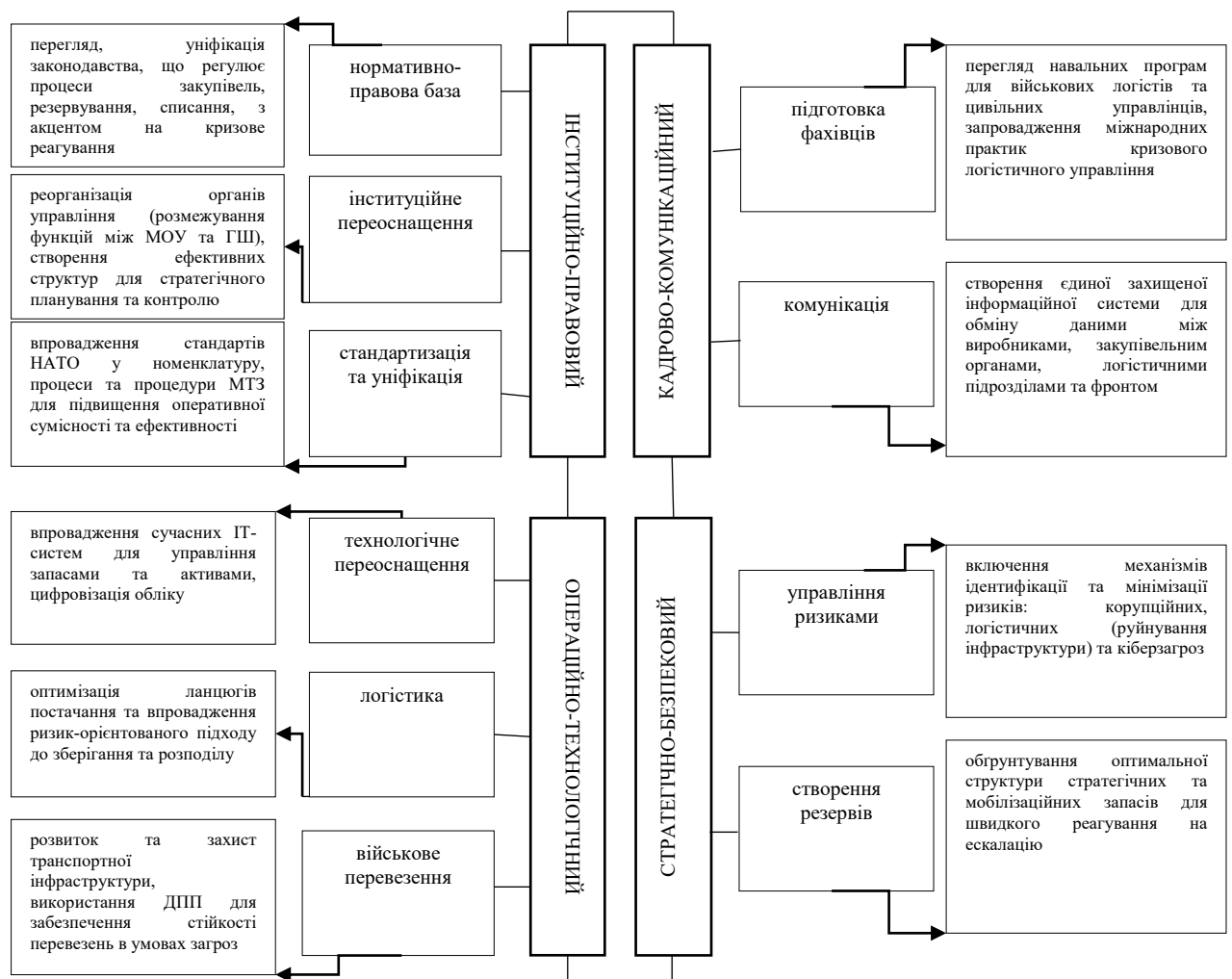


Рис. 3.5. Модель інтегрованого державного управління матеріальним забезпеченням військ

Джерело: сформовано автором

Таким чином, стратегічне планування виявляє слабкі місця, а гнучкість є тим механізмом, який надає змогу системі миттєво обходити ці слабкі місця, коли ризик матеріалізується.

По-друге, створення так званих «розумних» резервів. Відповідно, резерви мають бути не просто кількісними, а й якісно диверсифікованими (за типом, локацією та можливістю швидкого розгортання).

По-третє, диверсифікація джерел постачання, зокрема зменшення залежності від одного постачальника або держав-партнерів, що підвищує стійкість системи до політичних або економічних важелів впливу (тиску).

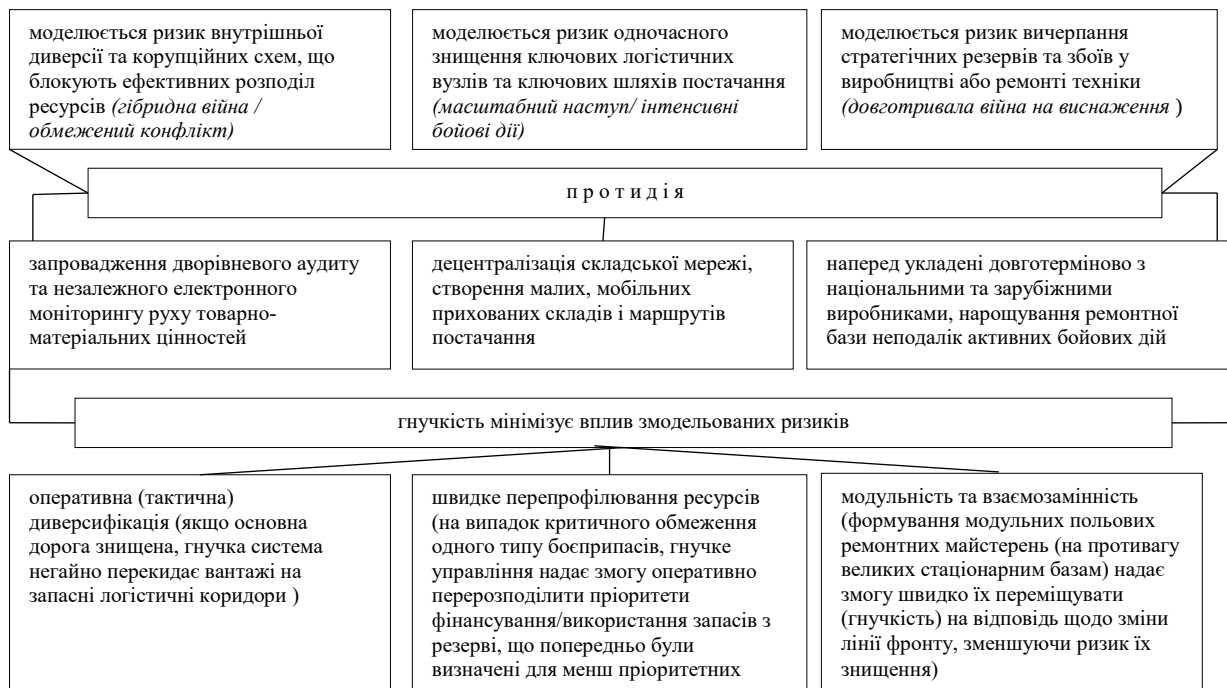


Рис. 3.6. Моделювання сценаріїв для стійкості логістичної архітектури

Джерело: сформовано автором

2. Гнучкість та оперативна логістика

В умовах динамічних загроз, швидкість і точність постачання є критичним елементом забезпечення успіху. Гнучкість забезпечується шляхом: а) децентралізації ухвалення рішень, що передбачає надання більше повноважень на нижчих рівнях державного управління для швидкого реагування на локальні потреби без затримки на центральному рівні; б) інтеграція цивільної інфраструктури, яка передбачається завчасне формування механізмів використання цивільного транспорту, складських приміщень та виробничих потужностей (мобілізація економіки) для швидкого поповнення запасів;

в) впровадження сучасних ІТ-систем, що передбачає використання єдиних, надійно захищених електронних платформ для діагностики запасів у реальному часі, прогнозування потреб та удосконалення маршрутів постачання.

Оперативність має вирішальне значення для ефективної організації управління. Ця вимога є безпосереднім наслідком закону відповідності часу, необхідного для виконання завдання, і часу, доступного для прийняття управлінського рішення [124, с. 69].

3. Адаптація до інновацій та технологій

Безпекові загрози часто мають високотехнологічну спрямованість, що потребує на постійні основі технологічної адаптації системи забезпечення (рис. 3.7.)

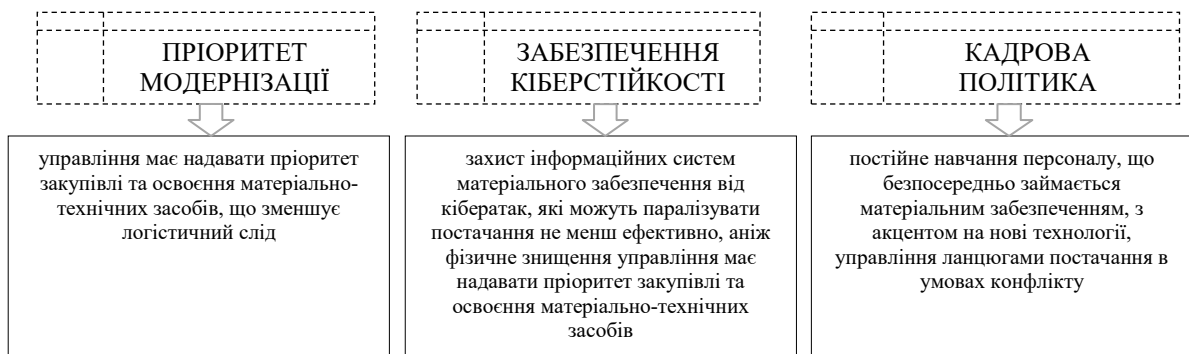


Рис. 3.7. Вектори технологічної адаптації системи матеріального забезпечення в умовах безпекових загроз

Джерело: сформовано автором

Впровадження інформаційних технологій у сфері матеріального забезпечення військ можна розглянути за наступними напрямками:

✓Інтегроване управління ресурсами → створення єдиної цифрової платформи для управління всіма фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами в масштабах ЗСУ (Єдина цифрова платформа управління ресурсами Збройних Сил України – Є-РЕСУРС), зокрема:

- єдиний облік запасів у реальному часі, що передбачає запровадження систем, які надають можливість негайно відслідковувати наявність, місцезнаходження та стан кожного компоненту (від боєприпасів до військової форми);

- автоматизація фінансового планування (система об'єднує дані щодо використання фінансів, надаючи змогу командуванню прослідковувати повну картину витрат та оперативно реагувати на неефективне використання чи затримку);

- інтеграція з міжнародними стандартами, зокрема впровадження систем, примірок LOGFAS НАТО задля забезпечення сумісності з логістичними система держав-партнерів, що є надзвичайно важливим для одержання та обліку міжнародної військової допомоги.

Мета створення єдиної цифрової платформи управління ресурсами ЗСУ полягає в забезпеченні комплексного, прозорого та оперативного управління всіма ресурсами (фінансові, людські, матеріальні) ЗСУ застосовуючи передові цифрові технології. Це буде слугувати підвищенню боєздатності, мінімізації корупційних ризиків та гарантуватиме ефективне використання кожного ресурсу в інтересах національної оборони держави.

Платформа повинна функціонувати як єдина система, що адаптована для військових потреб, з головним аналітичним центром. До цієї платформи мають входи наступні підсистеми: 1) підсистема управління людськими ресурсами (включається весь спектр питань щодо особового складу); 2) підсистема фінансового управління (забезпечує прозорість та контроль усіх фінансових потоків); 3) підсистема управління матеріально-технічним забезпеченням/логістика (центр логістики та управління майном, включно зі зброєю та технікою); 4) підсистема безпеки та доступу (забезпечує рівень конфіденційності доступу та забезпечення кібербезпеки відповідно до стандартів НАТО); 5) підсистема аналітики та звітності (прийняття рішень); 6) підсистема інтеграції та взаємодії (забезпечення зв'язку з зовнішніми державними системами, зокрема такими як Міністерство фінансів України, Державна казначейська служба України, реєстри Міністерства внутрішніх справ, ProZorro, медичні реєстри для обміну даними).

✓Оперативна логістика та DOT-Chain → перехід до гнучких, орієнтованих на попит рішень, що прискорюють доставку ресурсів до кінцевого споживача (військової частини).

- МОУ ввело в повноцінну експлуатацію інформаційно-комунікаційну систему управління постачанням DOT-Chain. Так, відповідно до постанови КМУ від 27 червня 2025 року № 798 було затверджено Порядок функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління постачанням товарів та послуг для потреб Збройних Сил «DOT-Chain» [90].

Дана система є сукупністю інформаційних та електронних комунікаційних систем, що в процесі обробки інформації функціонують як єдине ціле задля постачання товарів та послуг оборонного призначення, забезпечує стандартизацію методів отримання, обробки та аналізу даних про постачання, зокрема речового майна, продовольства, безпілотних систем, засобів РЕБ та інших матеріальних засобів для потреб ЗСУ [63].

Власником DOT-Chain є Міністерство оборони України, а розпорядником – державне підприємство «ДОТ», що належить до сфери управління МОУ.

Таким чином, повноцінне запровадження DOT-Chain дозволить суттєво підвищити якість, швидкість та достовірність інформації щодо постачання у Збройних Силах України, що є критично важливим у воєнний час.

- оптимізація маршрутів та діагностика шляхом використання геоінформаційних систем та GPS-моніторингу задля удосконалення транспортних маршрутів, уникнення небезпечних зон та забезпечення швидкої доставки;

- система штрих-кодування, що передбачає запровадження технологій швидкого сканування для обліку та контролю руху матеріальних засобів, що сприяє підвищенню швидкості прийому-передачі майна.

У системі постачання матеріальними засобами ЗСУ використання інформаційних технологій має значний спектр переваг, зокрема таких як швидкість і точність обліку, дієве управління запасами й зниження витрат щодо зберігання та обробки даних, проте вимагає теж здійснення відповідних вимог:

по-перше, потреба у високотехнологічному обладнанні та програмному забезпеченні відносно підтримки інформаційних систем, що може зумовити до значного обсягу витрат на обладнання і програмне забезпечення, які можуть бути значно вищими, аніж витрати на традиційні системи управління запасами; по-друге, залежність інфраструктури від інформаційних технологій та лімітоване, на деяких територіях, з'єднання із інтернетом спричиняє до обмеження доступу деяких об'єктів військових операцій до потрібних матеріальних засобів через відсутність зв'язку з головною базою даних; по-третє, можливість кібератак, злому системи, якщо система є незахищеною та може спричинити до втрати даних чи несанкціонованого доступу до закритої інформації обліку матеріальних засобів; по-четверте, використання інформаційних технологій у системі постачання матеріальними засобами українських військ вимагає додаткової підготовки персоналу, щоб вони мали змогу користуватися професійно системою і забезпечувати її безпеку [75, с. 87].

✓ Кіберстійкість та захист даних, оскільки вся критична інформація переходить у цифровий формат, захист цих систем стає пріоритетним: а) захищене цифрове середовище (всі інформаційно-технологічні системи, що використовуються у забезпеченні повинні функціонувати в захищених мережах і мати багаторівневий захист від несанкціонованого доступу та зовнішніх кібератак); б) резервне копіювання (формування географічно розподілених центрів обробки даних для гарантування безперебійної роботи системи від несанкціонованого втручання у випадку знищення одного з них); в) інтеграція з бойовими системами (гарантування захищеного обміну даними між логістичними системами та системами управління боєм задля того, аби заявки щодо забезпечення формувалися автоматично на засадах бойової ситуації та реальних втрат/витрат).

Поміж ключових напрямків розвитку системи військової логістики в Україні в умовах військового конфлікту, доцільно відзначити використання таких цифрових технологій як Індустрія 4.0, Інтернет речей, Робототехніка, Штучний інтелект, Логістика 4.0, Блокчейн, 5-G тощо, що слугуватиме

підвищенню ефективності, точності та оперативності логістичних процесів. Відповідно, у 2023 році Україна в світовому рейтингу інноваційного розвитку посідала 55 позицію зі 132, проти 49 і 2021 році. Так, стосовно витрат на дослідження і розробку (в % від ВВП) наша держава посіла 76 місці, з використання інформаційно-комунікаційних технологій на 73, із доступу до інформаційно-комунікаційних технологій на 68, із витрат на програмне забезпечення (у % до ВВП) – на 4 позиції у 2023 році. Таким чином, попри послаблення позицій у 2023 році проти довоєнного часу, Україна ще має потенціал щодо інноваційного/цифрового розвитку, що охоплює впровадження таких цифрових технологій для оптимізації систем управління запасами, моніторингу й звітності:

- системи управління запасами, які слугують для військових формувань точним визначенням кількості/видів запасів, веденням обліку руху матеріальних цінностей, а також автоматизація процесів замовлення і постачання (приміром, система управління складом – Warehouse Management System (WMS));

- системи автоматизації робочих процесів, що надають змогу удосконалити логістичні процеси, знизити час щодо їх виконання та поліпшити якість обслуговування. Вони включати можуть у себе системи складського обліку, транспортно-логістичні системи, а також системи моніторингу й тренінгу вантажів (приміром, «автоматизований склад» → автоматизовані транспортно-складські системи (AS/RS));

- застосування штучного інтелекту та систем щодо аналізу даних. Через використання цифрових технологій виникає змога здійснювати аналіз даних і передбачати потребу в запасах і ресурсах. Зазначене слугує уникненню браку та збиткам у зв'язку з нестачею матеріалів чи некоректне планування;

- системи обміну даними, мобільні додатки й платформи, запровадження яких слугуватиме оптимізації співпраці між різними логістичними підрозділами та партнерами. Так, забезпечення доступу до спільних баз даних, обмін даними та взаємне розв'язання проблем слугує гарантуванню результативного

функціонування логістичних систем. Цифровізація через мобільні канали для обміну інформацією та узгодження дій слугує полегшенню спілкування між військовими й цивільними структурами та скороченню часу для ухвалення рішень;

■ системи комунікацій і зв'язку. Запровадження сучасних цифрових систем зв'язку (супутникові комунікації, широкосмугові мережі) надає можливість поліпшити зв'язок між різними логістичними підрозділами, командними структурами й постачальниками. Означене забезпечить надійний, безперервний зв'язок та оперативне передання інформації навіть у віддалених, важкодоступних районах, координацію дій та швидке вирішення проблем [125].

Отже, сукупність цих напрямів дає змогу державному управлінню вибудувати прозору, надійну та високоадаптивну логістичну архітектуру, спроможну функціонувати в умовах постійної військової загрози.

Дієвим засобом системи обліку матеріального забезпечення військ України могло б стати програмне забезпечення, через яке відбувався б облік у баз даних майна, продуктів харчування, що видаються споживачу. Через таке програмне забезпечення українські війська в умовах збройної агресії мали б можливість вести облік будь-якого майна при постачанні або видачі зі складів, тобто з'являється змога щодо автоматичного визначення формування вантажів задля подальшого логістичного постання. Запропонована автоматизована система обліку майна надасть змогу автоматизувати процеси обліку й списання, утилізації майна військових підрозділів у результаті такого використання надає змогу за короткий термінів сформувати запит (потребу), в подальшому здійснити списання або інвентаризацію по залишкам на складах товарів [25, с. 78-79].

Таким чином, оперативність та мобільність є однією з найважливіших особливостей ведення війни, яка нерозривно пов'язана з повним логістичним забезпеченням у необхідних обсягах для задоволення їхніх потреб.

На тлі загальнонаціональної цифровізації та переходу до безпаперового документообігу, обґрунтовується необхідність інформатизації матеріального

забезпечення ЗСУ. Цей захід забезпечить підвищення ефективності управління (зокрема, в особливий період) за рахунок прозорості та контролю за матеріальним забезпеченням на всіх етапах, а також оптимізує взаємодію між профільними суб'єктами.

Одним із ключових пріоритетів у підвищенні ефективності системи постачання ЗСУ має бути інтеграція інформаційних технологій. Створення або розвиток автоматизованих систем постачання на базі сучасних інформаційних технологій забезпечить підвищення ефективності управління матеріальними засобами та скорочення часу на реалізацію логістичних циклів, а також поліпшити взаємодію з аналогічними системами держав-партнерів НАТО.

В умовах безпекових загроз та активних бойових дій, нормативно-правова база у сфері матеріального забезпечення військ вимагає перегляду з метою унормування повноважень суб'єктів влади в кризові періоди, суттєвої оптимізації та адаптації. Необхідно чітко розмежування та спрощення процедур постачання, закупівель, списання та обліку матеріальних засобів саме в умовах воєнного стану (особливого періоду). В першу чергу, це стосується впровадження механізмів, що нададуть змогу оперативно укладати прямі договори (на противагу тривалим тендерним процедурам), однак із гарантуванням прозорості та фінансового контролю (посилення аудиту). По-друге, регулювання процедур щодо списання матеріальних засобів, що втрачені або знищені унаслідок бойових дій, максимально спрощуючи бюрократичні етапи для військових підрозділів. По-третє, законодавча фіксація права та порядку швидкого перерозподілу стратегічних та оперативних запасів матеріального забезпечення між різними військовими частинами (формуваннями) у відповідності до оперативної обстановки.

Потребують удосконалення механізми державного фінансового та матеріального контролю з акцентом на прозорість та оперативність, що передбачає:

- чітке законодавче закріплення персональної відповідальності посадових осіб за нецільове використання, розкрадання або несвоєчасне постачання матеріальних засобів, особливо в умовах воєнного стану;

- запровадження правових механізмів для забезпечення публічності невійськових закупівель (приміром через систему ProZorro) та залучення громадських організацій до моніторингу ефективності використання матеріального забезпечення військ;

- законодавча уніфікація термінології відносно класів матеріальних засобів, видів забезпечення та логістичних операцій для усунення правових колізій і неточностей у застосуванні норм.

Вважаємо за необхідне ініціювати розроблення та затвердження рамкового стратегічного документу на кшталт Концепції реформування системи матеріального забезпечення Збройних Сил України, що буде затверджена постановою КМУ. Мета даного документу полягає у чіткому окресленні стратегічних цілей, основних принципів (керівних основоположних ідей), етапів та очікуваних результатів трансформації системи матеріального забезпечення на середньострокову перспективу (період до 2030 року).

До основних аспектів, що має включати дана Концепція слід віднести: по-перше, централізацію управління та децентралізацію виконання, що передбачає чітке розмежування функцій формування політики (МОУ) та виконання (ГШ ЗСУ, командування Сил логістики) ; по-друге, перехід до стандартів НАТО, включно зі стандартами логістики, взаємосумісності та кодифікації; по-третє, інтеграція з вітчизняною промисловістю, що передбачає створення чітких механізмів довгострокового державного оборонного замовлення та підтримки критичних виробництв; по-четверте, запровадження системи «життєвого циклу», що передбачає не тільки закупівлі, а й експлуатації, ремонту, модернізації та утилізації майна.

Запропоновуваний рамковий документ надасть можливість переходу від фрагментарних змін до системного реформування логістики. Він передбачає

єдине бачення та узгоджені цілі для всіх суб'єктів, залучених до матеріального забезпечення, включно з МОУ, ГШ та іншими ЦОВВ.

Таким чином, розроблення та затвердження такого документа є фундаментальним кроком для забезпечення стійкості та ефективності МЗВ в умовах безпекових викликів.

Щодо підзаконних нормативно-правових актів, вбачається доцільним затвердження Порядку (Методики) оцінки та управління логістичним ризиками у ланцюгах постачання в умовах військових загроз.

Оптимізація інституційної структури передбачає необхідність чіткого розмежування функцій формування політики, управління фінансами та оперативного забезпечення для уникнення дублювання та конфлікту інтересів. МОУ має сконцентруватися на стратегічному управлінні, формуванні політики матеріального забезпечення, фінансовому управлінні (бюджетування, закупівлі) та нормативно-правовому регулюванні у відповідності до стандарті НАТО. На ГШ ЗСУ покладається виконання функцій оперованого управління логістикою (окреслення потреб, планування перевезень, розподіл матеріального забезпечення) згідно оперативної обстановки.

Доцільно створення єдиного виконавчого органу (Агенція логістичного забезпечення), який буде в підпорядкуванні ГШ та безпосередньо відповідатиме за виконання логістичних завдань (зберігання, транспортування, ремонт). Означене забезпечить функціональну централізацію виконання та дозволить зменшити бюрократію та підвищити оперативність постачання, що є критичним в умовах безпекових загроз.

Констатується необхідність створення єдиного централізованого виконавчого органу логістики (Агенція логістичного забезпечення). Така інституційна трансформація забезпечить усунення дублювання функцій між ключовими суб'єктами державного управління (МОУ, ГШ) та стане фундаментом для інтеграції передових цифрових технологій, що критично підвищать оперативність та ефективність матеріального забезпечення ЗСУ в умовах безпекових загроз.

Інституційна структура повинна передбачати чіткі механізми взаємодії з приватним сектором та територіальним органами управління для забезпечення стабільного постачання в умовах кризи. Також не менш важливим вбачається запровадження постійних робочих груп, що будуть включати представників МОУ, приватного сектору та профільних міністерств (Мінекономіки, Мінінфраструктури) для синхронізації потреб військ із можливостями вітчизняної промисловості.

Розвиток співробітництва й партнерства з іншими військовими та цивільними організаціями може слугувати оптимізації логістичних процесів. Означене може включати обмін ресурсами, спільне використання інфраструктури, а також координацію дій з приводу гарантування оперативної та ефективної доставки матеріальних засобів. Основними аспекти даного процесу є:

(1) розвиток міжнародного співробітництва. Поглиблення співпраці з іншими державами та міжнародними організаціями, а також формування міжнародних логістичних підрозділів (бригад) надає змогу обмінюватися досвідом, технологіями, ресурсами та разом здійснювати навчання і вправи, розв'язувати складні проблеми;

(2) розвиток партнерства з приватним сектором. Залучення приватних компаній до здійснення логістичних функцій, зокрема як транспортування, складування й обслуговування, буде слугувати забезпеченню доступності та підвищенню результативності логістичних послуг;

(3) активна комунікація з громадськістю. Залучення громадських організацій і волонтерів до розв'язання гуманітарних потреб період військових конфліктів надає змогу забезпечити швидку, ефективну допомогу постраждалим/евакуйованим особам;

(4) взаємодія з суміжними військовими структурами. Розвиток співробітництва між військовими галузями (армія, повітряні сили, військово-морські сили) надає можливість забезпечити синхронізоване проведення військових операцій;

(5) поглиблення взаємовідносин із пов'язаними галузями. Взаємодія з іншими галузями (медицина та інженерія, транспорт, логістика цивільного призначення) уможливорює забезпечення доступу до додаткових ресурсів й експертизи [125].

В умовах безпекових загроз підготовка фахівців є критично важливим компонентом та повинна мати пріоритетну, практично-орієнтовану спрямованість. До основних векторів удосконалення підготовки фахівців передбачено:

- здатність персоналу працювати з сучасними автоматизованими системами управління (володіння єдиною електронною системою обліку та розподілу матеріального забезпечення, знання її принципів організації, введення даних, аналізу та формування звітності; навчання методам прогнозування потреб та ризик-орієнтованого підходу на основі великих масивів даних, що надає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення);

- синхронізація освіти зі стандартами провідних держав-партнерів (вивчення та використання стандартної логістичної термінології та класифікації НАТО; підготовка до планування та реалізації логістичних операцій у складі коаліційних сил, передусім уміння працювати з іноземною технікою та документацією;

- готовність спеціалістів працювати під постійним тиском, ризиками (навчання планування резервних маршрутів постачання, створення стратегічних запасів та управління запасами в умовах високої небезпеки та порушення логістичних шляхів; практичні заняття з ідентифікації та оцінки ризиків (бойові, технічні, фінансового характеру) у процесах закупівель, транспортування та зберігання);

- фахівець у сфері логістики не лише як військовий, але й ефективний спеціаліст та контрактор (навчання основам бюджетування, державних закупівель (знання законодавчої бази, процедур ProZorro, закупівель в особливий період) та аудиту; розвитку навичок ефективної взаємодії з

українськими та міжнародними постачальниками (укладання контрактів, контроль якості, аутсорсинг)).

Отже, підготовка фахівців має бути переведена з теоретичного планування на практичне управління, сконцентроване на цифрові технології та стандарти НАТО, що є критично важливою умовою успіху оптимізації МЗВ. Модернізація системи підготовки фахівців у сфері матеріального забезпечення військ має відповідати вимогам воєнного часу.

Кваліфікований персонал є визначальним компонентом для успішного здійснення логістичних операцій, саме тому підвищення рівня його підготовки (навичок) може слугувати збільшенню продуктивності та швидкості операцій. Це можливо через:

➤ розширення переліку спеціальностей/освітніх програм задля підготовки військового логістичного персоналу на рівні вищої освіти, а також їх пристосування до сучасних обставин, що включають наступні аспекти: а) принципи та стратегії управління логістичними процесами; б) методи планування і координації операцій; в) знання процедур та стандартів у сфері матеріально-технічного забезпечення;

➤ проведення симуляційних тренувань/навчання на військових полігонах, що проєктують реальні умови бойових дій і логістичних операцій, та дозволить персоналу одержати практичний досвід, навички розв'язання складних завдань;

➤ використання міжнародного досвіду. Взаємодія із партнерами з інших держав та прийняття участі в міжнародних навчаннях надасть персоналу змогу опанувати успішні підходи та методи ведення логістики, а також розширити знання/навички військового персоналу;

➤ організація курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів для логістичного персоналу заважаючи на розвиток сучасних технологій і методів ведення логістики, що надасть можливість поглибити їхні знання й уміння;

➤ розвиток керівництва. Навички управління і лідерства теж вважають актуальними щодо успішного здійснення логістичних операцій. Саме тому

варто сконцентруватися на розвитку керівництва, а також комунікативних вмінь у військовому персоналу;

➤здійснення систематичної оцінки знань/навичок персоналу, формування звітності щодо результатів тренувань і навчань, сприятиме виявленню недоліків та здійснювати корективи навчальних програм, планів підготовки [125].

Логістичні операції може спростити стандартизація та уніфікація процесів зменшивши час для їх виконання, гарантуючи стабільну якість продукції і послуг, які постачаються військовим підрозділам, знизити витрати на закупівлю та утримання запасів, підвищити гнучкість щодо реагування на зміни у військових операціях. Стандартизовані процеси слугують підвищенню ефективності співробітництва з партнерами з інших держав, міжнародними організаціями, адже вони застосовують спільні положення і вимоги. Поміж основних векторів стандартизації та уніфікації визначено:

1. Стандартизація обладнання і матеріалів. Застосування стандартизованих моделей обладнання/матеріалів надає змогу забезпечити сумісність, зручність обслуговування і заміни, крім того знизити витрати на утримання запасів, ремонт.

2. Стандартизація процесів і процедур. Створення стандартів щодо різних стадій логістичних операцій (розподіл, транспортування, складування, обслуговування), сприяє уніфікації підходів до розв'язання завдань та запобігти помилкам та невиправданим затримкам.

3. Уніфікація комунікаційних та інформаційних систем. Застосування єдиних (спільних) стандартів щодо обміну інформацією між різними підрозділами та зовнішніми партнерами, слугує оперативній та дієвій комунікації і координації.

4. Стандартизація процесів планування і координації. Створення стандартів щодо планування та координації логістичних операцій слугує гарантуванню систематичного, структурованого підходу до розв'язання складних задач [125].

Резюмуючи вищевикладене, застосування цього підходу дає змогу ЗСУ суттєво оптимізувати продуктивність логістичного заведення. Це досягається завдяки забезпеченню високої оперативності реагування, підвищенню гнучкості системи та мінімізації ресурсних втрат. Такі заходи безпосередньо корелюються із загальним рівнем боєготовності та конкурентоспроможністю військ в умовах динамічних воєнних конфліктів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що функціонування ефективної логістичної системи детермінує не лише своєчасне ресурсне забезпечення, але й є фундаментальною передумовою для підтримання необхідного рівня боєготовності, ефективного командування бойовими діями та забезпечення стійкості військових операцій у перспективному плануванні.

Таким чином, удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ має бути спрямоване на підвищення ефективності, прозорості та оперативності всієї системи. Воно вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації (цифровізацію), структурні зміни (децентралізацію) та забезпечення доброчесності (прозорість та контроль). Кінцевою метою є формування стійкої, надійної та оперативної системи матеріального забезпечення, яка гарантує безперебійну підтримку боєздатності ЗСУ.

Висновки до розділу 3

1. Аргументовано, спільні зусилля Командування матеріально-технічного забезпечення та Агентства оборонної логістики інтегровані через армійське матеріально-технічне підприємство, є основою для досягнення матеріальної готовності військових сил США. Цифрова стратегія Міністерства оборони США слугує інтеграційним механізмом, що забезпечує гнучку логістичну підтримку та матеріальну готовність військових сил.

У Великій Британії існують суворі правила закупівель, які регулюють процес укладання контрактів і забезпечують справедливість та оптимальне використання коштів платників податків. Уряд веде детальну публічну звітність щодо оборонних витрат та основних програм закупівель, а також забезпечує надійну систему нагляду. Успішна матеріальна готовність досягається через системний, орієнтований на результат підхід, який замінює закупівлю конкретних одиниць підтримки на широке, інноваційне партнерство з комерційним сектором, інтегруючи цифрові технології (аналітика, штучний інтелект) для підвищення доступності (готовності до використання) усіх військових засобів.

Французька система матеріального забезпечення є високоцентралізованою. Водночас, управління закупівлями стикається із значними інституційними та промисловими викликами. Зокрема, це пов'язано з необхідністю нарощування виробничих потужностей в умовах приватизованої оборонної галузі, яка більше не перебуває під повним державним контролем, що створює постійну напругу між оперативними потребами війська та ринковими механізмами. Повномасштабна агресія РФ проти України не змінила цю базову французьку практику, однак вона значно посилила наявні тенденції та виявила гостру необхідність для держави виступати стратегічним партнером для промисловості. Це вимагає гарантування довгострокових контрактів для забезпечення критичних запасів і підвищення стійкості ланцюгів постачання.

Закон про прискорені закупівлі для Бундесверу (BwBBG) був прийнятий у 2022 році як пряма та швидка відповідь Німеччини на виклики безпеки, спричинені війною РФ проти України. Він запропонував спрощений спосіб закупівель для всіх оборонних тендерів, що дозволило Бундесверу суттєво прискорити модернізацію та використання спеціального фонду.

Аналіз функціоналу Шведського управління матеріально-технічного забезпечення оборони (FMV) демонструє модель системної інтеграції, що охоплює повний цикл (дослідження, розробки, планування, моніторинг) та характеризується стратегічним фокусом на технологічних закупівлях та

розрахований на довгострокову перспективу. Принциповою метою цієї системи є забезпечення економічної ефективності та максимальної мінімізації ризиків корупції й нецільового використання держаних коштів. Цей комплексний підхід гарантує стійку підтримку боєздатності Збройних сил та їхню успішну інтеграцію в механізми колективної безпеки.

Канадська стратегія оборонних закупівель спрямована на оптимізацію процесів та інноваційні підходи до прийняття рішень. Це досягається через фокус на технологічних закупівлях та тісну співпрацю з оборонною промисловістю. Агентство оборонних інвестицій (DIA) Канади спрямоване на модернізацію оборонних закупівель шляхом централізації експертних знань, скорочення бюрократичних процедур та оптимізації рішень. Для реалізації плану заплановано зробити фундаментальні інвестиції в Збройні сили Канади, розширити та вдосконалити існуючі та нові військові можливості, зміцнити відносини Канади з оборонною промисловістю та диверсифікацію партнерства в галузі оборони. Підхід Польщі ілюструє прискорення стратегічної трансформації в умовах геополітичних загроз, що проявляється у різкому збільшенні оборонного бюджету та спрощенні процедур закупівель.

2. Розроблено та запропоновано модель інтегрованого державного управління у сфері матеріальним забезпеченням військ в умовах сучасних безпекових загроз, яка, на відміну від існуючих, базується на системній взаємодії інституційно-правових, операційних, технологічних, кадрових, комунікаційних та стратегічно-безпекових компонентів, що забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та ефективності системи матеріального забезпечення військ в кризових умовах.

Аргументовано ефективне державне управління у сфері матеріального забезпечення військ вимагає проактивного стратегічного планування орієнтованого на ризики, гнучкості та оперативну адаптацію логістики до динамічних викликів. Необхідний категоричний перехід від реактивної моделі до проєктно-сценарного підходу, який включає обов'язкове моделювання різних сценаріїв та перевірку стійкості логістичної архітектури. Гнучкість

забезпечується шляхом децентралізації ухвалення рішень, інтеграції цивільної інфраструктури, та впровадження сучасних ІТ-систем. Це забезпечується створенням «розумних» резервів та диверсифікацією джерел постачання, що мінімізує залежність та підвищує загальну стійкість системи.

Встановлено, технологічна модернізація у сфері матеріального забезпечення військ передбачає створення інтегрованих систем управління ресурсами для прозорості, впровадження рішень для оперативної логістики та аналізу ланцюгів постачання для прогнозування, а також посилення кіберстійкості (захищене цифрове середовище, резервне копіювання та інтеграція з бойовими системами) як фундамент захисту критичних даних.

Обґрунтовано необхідність створення єдиної цифрової платформи (Єдина цифрова платформа управління ресурсами Збройних Сил України – Є-РЕСУРС) для забезпечення комплексного, прозорого та оперативного управління всіма ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними) ЗСУ застосовуючи передові цифрові технології. Це буде слугувати підвищенню боєздатності, мінімізації корупційних ризиків та забезпечуватиме ефективне використання кожного ресурсу в інтересах національної оборони.

Констатовано, що повноцінне запровадження інформаційно-комунікаційної системи управління постачанням DOT-Chain, яка вже введена профільним міністерством в експлуатацію, дасть змогу суттєво підвищити якість, швидкість та достовірність інформації про матеріально-технічне забезпечення, що є критично важливою детермінантою для оперативної ефективності та стійкості військ в умовах воєнного стану.

Акцентовано на потенціалі інноваційного (цифрового) розвитку, що охоплює впровадження таких цифрових технологій для оптимізації систем управління запасами, моніторингу й звітності: системи управління запасами, автоматизації робочих процесів, застосування штучного інтелекту, систем аналізу даних, обміну даними, мобільні додатки та платформи, комунікацій і зв'язку.

Ключовою необхідністю для оптимізації управління матеріальними ресурсами є комплексна реформа процедур постачання, закупівлі, обліку та списання матеріально-технічних ресурсів, що передбачає реалізацію двох пріоритетних напрямів: 1) адаптація та спрощення процесів в умов воєнного стану, що передбачає спрощення регламентів закупівель, нормування та стандартизація витрат, гнучке управління запасами (операційна ефективність); 2) посилення підзвітності та механізмів контролю через уточнення функціональної відповідальності, уніфікацію термінології та розширення громадського та внутрішнього контролю (інституційна стійкість).

Обґрунтована необхідність оптимізації нормативно-правової бази та інституційної структури у сфері матеріального забезпечення військ:

ініційовано розробку рамкового стратегічного документу (Концепція реформування системи матеріального забезпечення Збройних Сил України), що передбачає єдине бачення та узгоджені цілі у сфері матеріального забезпечення військ;

на підзаконному рівні затвердження нормативного порядку (методики) оцінки та управління логістичним ризиками у ланцюгах постачання, що є критичним елементом забезпечення стійкості системи в умовах військових загроз;

чітке розмежування функцій формування політики, управління фінансами та оперативного забезпечення для уникнення дублювання та конфлікту інтересів;

створення єдиного централізованого виконавчого органу логістики (Агенція логістичного забезпечення), який забезпечить усунення дублювання функцій між ключовими суб'єктами державного управління (МОУ, ГШ) та стане фундаментом для інтеграції передових цифрових технологій, що критично підвищать оперативність та ефективність матеріального забезпечення ЗСУ в умовах безпекових загроз;

передбачати чіткі механізми взаємодії з приватним сектором та територіальним органами управління для забезпечення стабільного постачання

в умовах кризи; запровадження постійних робочих груп, що будуть включати представників МОУ, приватного сектору та профільних міністерств для синхронізації потреб військ із можливостями національної промисловості.

Встановлено, впровадження повноцінного ризик-орієнтованого підходу у процеси управління держаними фінансами та матеріальним забезпеченням є критично важливим елементом структурної операційної реформи, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів на найбільш ризикових ділянках, підвищуючи прозорість та сприяючи зменшенню фінансових втрат.

Обґрунтовано, в умовах безпекових загроз критично важливим вектором удосконалення є забезпечення пріоритетної, практично орієнтованої підготовки фахівців у сфері матеріального забезпечення військ, що охоплює такі ключові напрями: а) цифрова та інформаційна компетентність (навчання роботі з автоматизованими системами управління, аналіз даних); б) стандарти НАТО та інтероперабельність (логістика термінологія, багатонаціональна взаємодія); в) управління у кризових ситуаціях (стійкість логістичних ланцюгів, ризик-управління); г) компетентності державного управління та закупівлі (фінансове управління, співпраця із приватним сектором).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів та розробленні науково-практичних пропозицій щодо вдосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах сучасних безпекових загроз. Сформульовано висновки і пропозиції, спрямовані на вирішення означеного завдання, основні з яких зводяться до таких.

1. На основі узагальнення теоретичних положень уточнено сутність державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, що передбачає інституційно-правову діяльність суб'єктів державної влади, спрямовану на раціональне та ефективне використання військових, фінансових ресурсів шляхом реалізації управлінського циклу та застосування відповідних принципів, що забезпечує своєчасне й повне матеріальне задоволення потреб військ для підтримання їхньої боєздатності та виконання покладених завдань, що акцентує увагу на постійній, швидкій та системній адаптації такої діяльності відповідно до потреби військ в умовах сучасних загроз; розуміння ефективності матеріального забезпечення військ в умовах воєнного стану як ступеню досягнення поставленої мети шляхом оптимального використання наявних матеріальних, фінансових, часових та людських ресурсів, а також відповідності обсягів, якості, своєчасності та безперервності надання ресурсів фактичним потребам ЗСУ в умовах підвищеної небезпеки, непередбачуваності та дефіциту, що на відміну від існуючих, має більш ресурсно-орієнтований зміст.

2. Обґрунтовано підхід до класифікації принципів державного управління матеріальним забезпеченням військ, а саме: за сферою застосування: а) організаційні (законність, централізм управління, прозорість та підзвітність, єдиноначальність, відповідальність); б) функціональні (планування, оперативність та своєчасність, комплексність, безперервність); в) економічні (економічність, обґрунтованість витрат, раціональне використання); г) забезпечувальні (гнучкість та адаптивність, достатність, стійкість,

надійність). Уточнено класифікацію функцій державного управління у сфері матеріального забезпечення військ за компетенційним спрямуванням на такі групи: загальні функції, що забезпечують повсякденну діяльність військ та є фундаментальною основою будь-якої військової логістичної системи (планування, нормування, організація централізованого постачання, облік та плановий контроль); специфічні (адаптивні) функції, що набувають пріоритетного значення та є прямою реакцією на динаміку сучасних безпекових загроз (управління ризиками та стійкістю, цифровізації та інтеграції логістичних систем, військового-технічного та інноваційного забезпечення, управління оперативними та мобілізаційними резервами, міжнародної логістичної взаємодії та інтеграції). На відміну від наявних, ця диференціація дозволяє чітко розмежовувати стратегічні завдання та оперативні виклики, що є критично важливим для підвищення боєздатності військ. Обґрунтовано, що зростання рівня ефективності державного управління у сфері матеріального забезпечення військ залежить не лише від дотримання класичних принципів та функцій, але й від інтеграції нових та адаптивних таких, спрямованих на протидію сучасним безпековим загрозам.

3. Запропоновано під безпековою загрозою в контексті матеріального забезпечення військ розуміти сукупність дестабілізуючих чинників (явищ, процесів, дій або бездіяльності), які створюють реальну чи потенційну небезпеку для життєво важливих інтересів держави шляхом блокування або обмеження її здатності своєчасно та в повному обсязі забезпечувати матеріально-технічне та ресурсне постачання військ, а також нівелюють ефективність державного управління, мінімізують оборонний потенціал.

Загрози матеріального забезпечення військ корелюються з недостатньо високим рівнем результативності державного управління і переважно є наслідком системної корупції, неефективності логістичних процесів та недосконалості стратегічного планування розвитку оборонно-промислового комплексу. Запропоновано типологізацію загроз, актуальних для матеріального забезпечення військ, а саме:

- військові (традиційні) загрози (безпосередньо виникають із традиційних військових дій, зумовлюють потребу оперативного забезпечення та захисту ресурсів, максимального обсягу та швидкості забезпечення, є викликом до спроможності системи управління (повномасштабна збройна агресія та бойові дії, удари високоточною зброєю, перебої в ланцюгах постачання в зоні бойових дій);

- невійськові (гібридні) загрози (виникають як невійськові інструменти щодо підризу функціональності системи управління та виробничої бази, спрямовані на блокування управлінських процесів та підризу матеріально-технічної бази без прямого бойового зіткнення (кібератаки на системи управління, технологічна залежність та обмеження імпорту, інформаційні операції (дезінформація);

- внутрішні управлінські загрози (фокусуються на системних внутрішніх недоліках державного апарату та є базисом щодо всіх інших проблем у сфері матеріального забезпечення (корупція, некомпетентність, недоліки логістичної архітектури, неефективне управління оборонним комплексом).

4. Встановлено, що організаційна архітектура у сфері матеріального забезпечення військ є функціонально диференційованою системою, що включає всі ланки від стратегічного планування до тактичної логістики: а) структура чітко розподілена між цивільним контролем і політикою (МОУ) та військовим командуванням (Генеральний штаб ЗСУ), що забезпечує поділ функцій формування ресурсної політики та її оперативного застосування; б) забезпечення реалізується через спеціалізовані виконавчі агенції та складний ланцюг військової логістики (від оперативних командувань до тилкових підрозділів). Показано, що нормативно-правовий механізм у сфері матеріального забезпечення військ функціонує на:

- загальнодержавному, стратегічному рівні - включає загальні основи фінансового та ресурсного забезпечення військ;

- відомчому (МОУ, ГШ ЗСУ) - деталізує організаційні аспекти (операційну логістику та облік);

- міжнародному - передбачає забезпечення сумісності та отримання зовнішньої допомоги в умовах високої інтенсивності конфлікту.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність виокремлення міжнародної військової допомоги із загального обсягу технічної допомоги для забезпечення швидкості, ефективності постачання критично важливого військового обладнання, гнучкого уникнення неприйнятних в умовах високої оперативної необхідності бюрократичних процедур. Доведено, що реформа Збройних Сил України має передбачати впровадження електронних систем обліку матеріально-технічних ресурсів за класами постачання НАТО, приведення обсягів непорушних запасів матеріальних засобів у відповідність із реальними потребами. У аспекті ризик-орієнтованого управління критерій «мінімум витрат» повинен бути модифікованим у критерій мінімум загальних витрат. Разом із тим, наявна система матеріального забезпечення військ в період зовнішніх безпекових загроз демонструє ознаки функціональної перевантаженості. Аналіз управлінської системи МОУ виявив проблемні аспекти, зокрема: часті кадрові перестановки, недостатню спроможність МОУ забезпечити ефективне управління підпорядкованими йому суб'єктами господарювання, слабкий внутрішній моніторинг. Відсутність чіткої стратегії розвитку закупівель у Силах оборони поглиблює наявні проблеми.

5. Виявлено, що незважаючи на збільшення обсягів фінансування ЗСУ, рівень матеріально-технічного забезпечення залишається неадекватним масштабам та інтенсивності збройного протистояння агресору, що зумовлює дефіцит засобів ураження на оперативному (фронтовому) рівні. Режим воєнного стану в Україні, попри свою необхідність, створив об'єктивні передумови для посилення корупційних практик, особливо у секторі оборонних закупівель. Це детерміноване послабленням регламентаційних та контрольних процедур, що вимагає впровадження нейтралізуючих антикорупційних механізмів. Рівень наявного фінансового забезпечення потреб оборони не надає можливості належно сконцентруватися на розвитку, більша частина виділеного фінансового ресурсу направлена на утримання особового складу ЗСУ. До сфери

найбільших зловживань відносять збитки «тилового» забезпечення, зокрема: харчування військових, постачання військового одягу, бронежилетів, закупівля паливно-мастильних матеріалів, здійснення ремонту техніки. При цьому, фактор кризового середовища виступає модифікатором, що визначає доцільність управлінських рішень. Акцентовано увагу на ключових принципах ефективності матеріального забезпечення військ: оперативності та своєчасності, повноти та достатності, стійкості та економічної раціональності.

6. Здійснено аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду провідних держав (США, Канада, Велика Британія, Франція, Німеччина, Польща, Швеція), результати якого розкрили зміну ролі держави у співпраці з приватними оборонними підприємствами та переходом до інтегрованої цифрової логістики. Показано, що ключовим результатом реформи закупівельних агенцій МОУ має стати розширення конкурентного середовища серед постачальників. Закупівельна діяльність МОУ наразі здійснюється через дві спеціалізовані структури (ДОТ та АОЗ) та спрямована на комплементарне забезпечення військ, одночасну оптимізацію державних витрат, пріоритетну підтримку національного виробника та інтеграцію інноваційних рішень. Анонсоване МОУ об'єднання АОЗ (сфера закупівлі зброї) та ДОТ (тилове забезпечення) суперечить рекомендаціям НАТО.

Сформовано низку рекомендації щодо реалізації комплексної реформи процедур постачання, закупівлі, обліку та списання матеріально-технічних ресурсів, що передбачає:

- спрощення регламентів закупівель, нормування та стандартизація витрат, гнучке управління запасами (операційна ефективність) в умовах воєнного стану;
- посилення підзвітності та механізмів контролю через уточнення функціональної відповідальності, уніфікацію термінології та розширення громадського, внутрішнього контролю (інституційна стійкість);

- централізації управління ресурсами та прискореному впровадженні єдиної цифрової стратегії (Є-Ресурс) для одночасної гнучкості та стійкості логістичної системи (США);
- партнерства з комерційним сектором, посилення нагляду за оборонними витратами (аудит), широке використання цифрової аналітики (Велика Британія);
- надання пріоритету розвитку власного оборонно-промислового комплексу (Німеччина, Канада);
- розбудову архітектури управління, де стратегічні рішення чітко відокремлені від виконавчих функцій, що важливо для прозорості модернізації системи управління військом (Польща).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук М. М., Солотка А. П. Обґрунтування підходу з удосконалення системи управління логістичними потоками тилового забезпечення військових частин Збройних сил України. Логістичні системи складових сектору безпеки і оборони України: проблеми та тенденції розвитку: Всеук. наук.-практ. конф. (12 лют. 2025 р., м. Харків). Х.: Національна академія Національної гвардії України, 2025. С. 8-10.
2. Адамчук М. М., Яценко А. А. Проблемні питання в управлінні системою забезпечення військовим майном Збройних сил України та рекомендації для їх вирішення. Логістичні системи складових сектору безпеки і оборони України: проблеми та тенденції розвитку: Всеук. наук.-практ. конф. (12 лют. 2025 р., м. Харків). Х.: Національна академія Національної гвардії України, 2025. С. 12-13.
3. Актуальні аспекти управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України: монографія / за ред. І. М. Ткач. Київ : НУОУ, 2023. 286 с.
4. Альбощій О. В. Дослідження процесів управління системою логістичного забезпечення підрозділів. Актуальні проблеми логістичного забезпечення складових сектору безпеки і оборони України та шляхи вирішення: матеріали наук.-практ. конф. (25 квіт. 2024 р., м. Харків), Харків, 2024. С. 3-5.
5. Альбощій О. В., Обозний К. Г. Рекомендації щодо підвищення надійності зберігання матеріально-технічних засобів на складах військової частини. Логістичні системи складових сектору безпеки і оборони України: проблеми та тенденції розвитку: Всеук. наук.-практ. конф. (12 лют. 2025 р., м. Харків). Х.: Національна академія Національної гвардії України, 2025. С. 32-34.
6. Базика С. К. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. 4. 2018. С. 30-35.

7. Бахтіна Ю. С. Поняття та класифікація функцій державного управління. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія «Право». Вип. 26. 2018. С. 85-89.

8. Беглиця В. П. Логістичний підхід до забезпечення спільних дій сил безпеки та оборони : державно-управлінський аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 4. 2019. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1458> (дата звернення: 16.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.4.3

9. Білокур Є. І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2015. 28 с.

10. Богдан Т. Фінансування оборони: проблеми, досягнення, нагальні завдання. 27 лютого 2025. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/oborona/finansuvannya-oboroni-probl>

11. Бондар К., Чистик О. Особливості забезпечення фінансовими ресурсами потреб Збройних сил України у 2022 році. 2022. С. 97-99. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38505/2/FMZKPNES_2022_Bondar_K-Features_of_providing_financial_97-99.pdf

12. Бондаренко В. А. Система та структура державного управління. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. С. 250-255. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/47.pdf> DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45>

13. Бондаренко О. Г. Василенко В. Г. Модель оцінювання діяльності органів управління логістичним забезпеченням спільних дій сил безпеки при реагуванні на кризові ситуації, що загрожують державній безпеці. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 29 (68). № 5. 2018. С. 228-236.

14. Бондаренко О. Г. Сутність управління логістичним забезпеченням спільних дій формувань сектора безпеки й оборони під час кризових ситуацій,

що загрожують державній безпеці України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 29 (68). № 1. 2018. С. 210-217.

15. Бочкарьова С. Оборонні закупівлі в Україні. 14 березня 2024. E-tender. URL: <https://e-tender.ua/news/oboronni-zakupivli-v-ukrayini-1562>

16. Боярчук Т. Міноборони запустило процес зміни керівництва одного із управлінь. 27 червня 2024. LB.ua. URL: https://lb.ua/society/2024/06/27/621104_minoboroni_zapustilo_protse_zmini.html

17. Бублик О. А. Збройні Сили України як провідний суб'єкт забезпечення оборони держави. Наукові записки. Серія: Право. Вип. 15. 2023. С. 92-96.

18. Бугайчук К. Л. Безпекове середовище держави в контексті діяльності Міністерства внутрішніх справ України. Право і безпека. № 2 (89). 2023. С. 111-120. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2023.2.10>

19. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарєв Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення. Серія «Менеджмент безпеки та оборони». Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. №1. 2009. Женева-Київ. 214 с.

20. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 року № 2456-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

21. Волков Є., Лойшин А. Фінансування Міністерства оборони України як фактор впливу на систему ресурсного забезпечення потреб оборони. Social Development and Security. Вип. 11. № 2. 2021 С. 198-208. DOI: 10.33445/sds.2021.11.2.17

22. Генеральний штаб Збройних Сил України. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/pro-nas/generalnij-shtab-zbrojnih-sil-ukrayini>

23. Глуздань О., Залож В., Мальцев А. Вибір та обґрунтування критерію оцінювання ефективності функціонування системи управління міжвідомчого угруповання військ (сил) в операції. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Військові науки. № 3(92). 2023. С. 46-54.

24. Голобородько М. Ю., Білєтов В. І., Галаган В. І., Панадій К. В. Бондарчук С. В. Формалізована модель матеріального забезпечення військ (сил). Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського № 1(50). 2014. С. 48-53.

25. Голоднова Т. С. Актуальні питання удосконалення логістичного забезпечення в секторі безпеки та оборони держави. *Juris Europensis Scientia*. Вип. 2. 2023. С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.13>

26. Горобець Н. С. Особливості отримання, розподілу та обліку міжнародної військової допомоги для сил безпеки і сил оборони України. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право. Вип. 85: частина 2. 2024. С. 299-304. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.44>

27. Гудімов В. В., Максименков Є. А. Транспортно-логістичне забезпечення Збройних сил України, інших військових формувань під час бойових дій. Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. Вип. 24. 2022. С. 33-39. DOI: [10.15802/tstt2022/272057](https://doi.org/10.15802/tstt2022/272057)

28. Гупало А. О. Визначення змісту понять: «ефект», «ефективність» та «результативність». 2012. URL: https://www.confcontact.com/20121221/3_gupalo.htm (дата звернення: 02.12.2025)

29. Гурін О. М., Леках А. А., Старцев В. В., Гурін І. О., Романюк А. О. Пропозиції щодо удосконалення функціонування системи логістичного забезпечення угруповань повітряних сил збройних сил України під час ведення бойових дій. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. 2022. № 2(72). С. 7-13. DOI: [10.30748/zhups.2022.72.01](https://doi.org/10.30748/zhups.2022.72.01)

30. Департамент закупівель Міністерства оборони України. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/pro-nas/aparat-ministerstva-oboroni/departament-zakupivel>

31. Дерев'янко М. О., Нестеренко Р. В., Рікунов О. М. Підвищення ефективності виконання заходів забезпечення шляхом надання практичних

рекомендацій з удосконалення процесів руху мат для досягнення максимальної ефективності з наявних ресурсів. Честь і закон. № 3 (86). 2023. С. 96-100.

32. Державне управління : навч. посіб. А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко ; за ред. А. Мельник. К.: Знання-Прес, 2003. 343 с.

33. Державні підприємства Міністерства оборони України: організаційні та управлінські зміни напередодні та в умовах повномасштабного вторгнення. Укроборонпром | НАКО | 2025. 44 с.

34. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : постанова Кабінет Міністрів України від 11 листопада 2022 р. № 1275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-p#Text>

35. Довгань В. І., Нестеров О. В. Концептуальні засади використання економічного аналізу при оцінці ефективності функціонування військової логістичної системи. Наукові перспективи. № 9(27). 2022. С. 81-91.

36. Доктрина «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами». Київ: «ЦУЛ», 2024. 52 с.

37. Доктрина «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами». ВКП 4-160(03).01 : Генеральний штаб Збройних Сил України № 225/НВГШ від 21.01.2021. URL: <https://lnk.ua/1LFFxM2Ne>.

38. Доктрина «Об'єднана логістика» : Генеральний штаб Збройних Сил України № 2861/НВГШ від 24.09.2020. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/2_СП-4-003003.01-ДОК-ОБ-ЛОГ.pdf

39. Доктрина застосування сил логістики : Генеральний штаб Збройних Сил України № 387/НВГШ від 04.02.2021. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Доктрина.pdf>

40. Доктрина об'єднаних сил НАТО щодо планування операцій AJP-5: довідкові матеріали. К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 139 с.

41. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

42. Єдине вікно спілкування з партнерами, – Уряд ухвалив постанову про міжнародну військову допомогу. 14 лютого 2024 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yedyne-vikno-spilkuvannia-z-partneramy-uriad-ukhvalyv-postanovu-pro-mizhnarodnu-viiskovu-dopomohu>

43. Жижка Ю. В., Маліновська О. Я. Теоретико-методологічні засади ефективності державного управління. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 4 (21). 2019. С. 88-92.

44. Загуменна Ю. О., Сокурєнко В. В. Національна безпека України в умовах воєнного стану: теоретико-правовий аналіз. Вісник Національної академії правових наук України. Т. 31. № 2. 2024. С. 114–138.

45. Закупівельна діяльність. Міністерство оборони України. URL: (дата звернення: 06.11.2025)

46. Закупівельні агенції Міноборони планують об'єднати з 1 січня. 06.10.2025. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4044323-zakupivelni-agencii-minoboroni-planuut-obednati-z-1-sicna.html>

47. Іванець Г. В., Горєлишев С. А., Іванець М. Г., Воїнов В. В., Наконечний О. А., Росляков О. В. Методика оцінювання ефективності комплексної системи забезпечення, підтримання та відновлення боєздатності військових підрозділів. Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки. Вип. 1(23). 2025. С. 7-18. DOI: 10.37701/dndivsovt.23.2025.01.

48. Карамишев Д. В. Організаційно-правові засади цивільно-військової взаємодії з питань оборони та життєзабезпечення збройних сил України в умовах воєнного стану. Державне будівництво. 2022. № 1(31). С. 6–20. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-1-01>

49. Кивлюк В. С., Ганненко Ю. О. Удосконалення системи забезпечення матеріальними ресурсами Збройних Сил України. Social development & Security. Вип. 2 (4). 2018. С. 49-58. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/491000>

50. Кивлюк В. С., Ганненко Ю. О., Ганненко С. О. Аналіз функціонування системи забезпечення військ (сил) Збройних сил України під час широкомасштабної збройної агресії. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. № 1 (43). 2022. С. 59-64. DOI:10.33099/2311-7249/2022-43-1-59-64

51. Кивлюк В., Лазоренко В., Ганненко Ю., Лаврук М. Проблеми управління системою забезпечення військовим майном військ (сил) збройних сил України та шляхи їх вирішення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. Київ, Україна. Т. 40. № 1. 2021. С. 111-116. DOI: 10.33099/2311-7249/2021-40-1-111-116.

52. Коба М. М., Коба О. В. Категорія безпеки як предмет загальнотеоретичного аналізу. Юридичний науковий електронний журнал. № 2. 2024. С. 39-43. URL: http://lsej.org.ua/2_2024/8.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/6>

53. Кобко Є. В. До проблеми оптимізації критеріїв оцінювання ефективності забезпечення національної безпеки держави. Право і безпека. Т. 84. № 1. 2022. С. 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.1.07>

54. Ковалішин С. С., Халтурин Р. В. Напрями удосконалення організаційно-штатної структури органів технічного забезпечення у військовій ланці в єдиній системі матеріально-технічного забезпечення. Збірник наукових праць. № 2(2). 2014. С. 70-76.

55. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996ю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4403>

56. Корж І. Безпека: методологічні підходи до поняття. Національний юридичний журнал: теорія і практика. № 4. 2024. С. 62-78.

57. Лисакова Л. І. Визначення поняття «оцінювання» в державному управлінні. Держава та регіони. Серія: Державне управління. № 1. 2011. С. 67-71.

58. Луценко Ю. В. Поняття, система та класифікація видів безпеки в контексті міжнародного правопорядку. Соціально-правові студії. Вип. 4 (6). 2019. С. 31-39. DOI: 10.32518/2617-4162-2019-4-31-39

59. Матеріальне забезпечення військовослужбовців (речове, продовольче, інше забезпечення). Особливості під час воєнного стану. Норми забезпечення для: ЗСУ та Держспецтрансслужби, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, Державної служби спеціального зв'язку і захисту інформації, Служби безпеки України, Управління державної охорони. / Укл.: Коропатнік І. М., Микитюк М. А., Павлюк О. О., Петков С. В. Київ. ВД «Професіонал», 2023. 520 с.

60. Митяй О. В., Світовий О. М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». Держава та регіони. № 1(61). 2018. С. 124-128.

61. Міжнародне безпекове середовище: виклики і загрози національній безпеці України / Б. О. Парахонський, Г. М. Яворська, О. О. Резнікова ; за ред. К. А. Кононенка. К. : НІСД, 2013. 56 с.

62. Міжнародне співробітництво. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/mizhnarodne-spivrobitnicztvo> (дата звернення: 06.11.2025)

63. Міноборони ввело в повноцінну експлуатацію систему управління постачанням DOT-Chain. 2 серпня 2025. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-vvelo-v-povnoczinnu-ekspluataczuyu-sistemu-upravlinnya-postachannyam-dot-chain>

64. Міноборони запустило процес зміни керівництва управління, відповідального за розробку та впровадження технічних специфікацій. Міністерство оборони України. 27 червня 2024. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-zapustilo-proczes-zmini-kerivnicztva-upravlinnya-vidpovidalnogo-za-rozrobku-ta-vprovadzhennya-tehnicnih-speczifikaczij>

65. Міноборони запустило реорганізацію управління матеріального забезпечення ЗСУ. 27 червня 2024. Українські новини. URL: <https://ukranews.com/ua/news/1016095-minoborony-zapustyllo-reorganizatsiyu-upravlinnya-materialnogo-zabezpechennya-zsu>

66. Могила О. В., Капелюха А. В. Критерії ефективності матеріально-технічного забезпечення Національної поліції в умовах режиму воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. № 10. 2025. URL: http://lsej.org.ua/10_2025/12.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-10/10>

67. Моргацький В. М. Загрози національній безпеці в межах українсько-білоруського прикордонного регіону після повномасштабного російського вторгнення в Україну. С. 175-181. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26331/1/Morhatskyi.pdf>

68. Назарян А. Шляхи підвищення ефективності функціонування державного управління в умовах війни. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. Вип. 19(1). 2024. С. 132-136. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-21/22>

69. Наконечний О. В. Аналіз умов та факторів, що впливають на ефективність функціонування системи логістики сил оборони держав. Системи управління, навігації та зв'язку. Т. 3 № 55. 2019. С. 48-57. DOI: 10.26906/SUNZ.2019.3.048

70. Наконечний О. В. Інтегральний показник оцінки ефективності системи логістичного забезпечення сил оборони держави. Системи управління, навігації та зв'язку. Вип. 6(58). 2019. С. 71-74. DOI: 10.26906/SUNZ.2019.6.071

71. Нестеров О. В. Державне управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави : дис. ... доктора філософ. : 281 / Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Вінниця, 2024. 232 с.

72. Ніколайчук Л. Особливості та напрями розвитку логістичного забезпечення Збройних сил України. Підприємництво та логістика в умовах

сучасних викликів : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 26-28 трав. 2022 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 137-141.

73. Павлусь О. Міноборони змінює керівництво управління матеріального забезпечення ЗСУ. 27.06.2024. Соцпортал. URL: <https://socportal.info/ua/news/minoboroni-zminiue-kerivnitctvo-upravlinnya-materialnogo-zabezpechennya-zsu/>

74. Патійчук В. О. Міжнародна та регіональна безпека: словник-довідник для магістрів спеціальності 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» освітньо-професійних програм «Міжнародні відносини», «Регіональні студії» та «Суспільні комунікації». Луцьк : ФОП Іванюк В. П., 2021. 54 с.

75. Паценко С. В., Ганненко Ю. О. Функціонування системи постачання матеріальними засобами збройних сил України з використанням інформаційних технологій. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. № 2 (47). 2023. С. 85-90. DOI:10.33099/2311-7249/2023-47-2-85-90

76. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. Юридична наука і практика. № 2. 2011. С. 10-14.

77. Питання оборонних закупівель : постанова Кабінет Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-p#Text>

78. Пікулик О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Т. 34 (73). № 1. 2023. С. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17>

79. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. Вип. 32. 2024. С. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>

80. Про затвердження Антикорупційної програми Міністерства оборони України на 2025-2026 роки : наказ Міністерство оборони України від 26.12.2024

№ 861. URL: <https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/lex-pro-zatverdzhennya-antykoruptsijnoyi-programy.pdf>

81. Про затвердження Інструкції з обліку військового майна у Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 17 серпня 2017 № 440 № 1192/31060. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1192-17#Text>

82. Про затвердження Інструкції з планування оборонних закупівель товарів, робіт і послуг на постачання (розроблення, модернізацію, ремонт) озброєння, військової та спеціальної техніки, ракет і боєприпасів, іншого військово-технічного майна і послуг в інтересах Збройних Сил України в умовах правового режиму воєнного стану: наказ Міністерства оборони України від 11 квітня 2024 № 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0226322-24#Text>

83. Про затвердження Інструкції про організацію залучення, використання, обліку та моніторингу міжнародної технічної допомоги в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України : наказ Міністерство Оборони України від 01.02.2018 № 37. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0222-18#Text>

84. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення : розпорядження Кабінет Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 172-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/172-2023-%D1%80#Text>

85. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України : постанова Кабінет Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text>

86. Про затвердження Положення про Центральне управління розвитку матеріального забезпечення : наказ Міністерства оборони України від 20 грудня 2024 р. № 850/нм. URL: <https://contacts-mo.s3.eu-central-1.amazonaws.com/2025/2/11/efdb59244.pdf>

87. Про затвердження Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету,

територіальної цілісності та недоторканності : постанова Кабінет Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-%D0%BF#Text>

88. Про затвердження Порядку організації взаємодії центральних органів виконавчої влади, інших державних органів щодо залучення, отримання, передачі, обліку, моніторингу та контролю за використанням міжнародної військової допомоги для задоволення потреб сил безпеки і сил оборони у період воєнного стану : постанова Кабінет Міністрів України від 13 лютого 2024 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2024-п#Text>

89. Про затвердження Порядку проведення робіт з державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення : постанова Кабінет Міністрів України від 15 квітня 2025 р. № 452. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2025-%D0%BF#Text>

90. Про затвердження Порядку функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління постачанням товарів та послуг для потреб Збройних Сил «DOT-Chain» : постанова Кабінету Міністрів України від 27 червня 2025 р. № 798. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2025-%D0%BF#Text>

91. Про Збройні Сили України : Закон України від 6 грудня 1991 року № 1934-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

92. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

93. Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі : Закон України від 3 жовтня 2019 року № 160-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-20#Text>

94. Про нас. Агенція Оборонних закупівель. URL: <https://dpa.mod.gov.ua/about-us> (дата звернення: 06.11.2025)

95. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

96. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17 липня 2020 року № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>
97. Про оборону України : Закон України від 6 грудня 1991 року № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>
98. Про основи національного спротиву : Закону України від 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
99. Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України : Указ Президента України від 30 січня 2019 року № 23/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019#Text>
100. Про правовий режим майна у Збройних Силах України : Закон України від 21 вересня 1999 року № 1075-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-14#Text>
101. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
102. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 5 березня 1998 року № 183/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>
103. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
104. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : постанова Кабінет Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п#Text>
105. Про схвалення Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2022 р. № 976-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2022-%D1%80#Text>

106. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21 вересня 2006 року № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>

107. Про утворення Колегіального органу Міністерства оборони України з питань розвитку матеріального забезпечення Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України від 14.10.2024 № 688/нм. URL: <https://contacts-mo.s3.eu-central-1.amazonaws.com/2025/2/11/27a985700.pdf>

108. Про ЦУРМЗ. Партнер МОУ. URL: <https://partner.mod.gov.ua/about-us>

109. Рейкін В. С., Романець А. О., Рак Б. І. Адаптація логістичних систем до умов війни на прикладі оборонної промисловості України. Актуальні питання економічних наук. № 10. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/400> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15196373>

110. Романенко Є. О. Принципи і функції державного управління. Науковий вісник: Державне управління. № 1(1). 2018. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2018-1/1-91-99>

111. Сапіга Р. І. Структуризація системи логістичного забезпечення Збройних Сил України. 2009. С. 335-342. URL: <https://vlp.com.ua/files/special/47.pdf>

112. Свірко С., Довгалюк В., Кучменко В., Тростенюк Т., Сидоренко О. Організація залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги у сфері оборони. Збірник наукових праць. Вип. 1 (32). 2024. С. 253-275. DOI: [10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).253-275](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).253-275)

113. Свічинській В. С. Оцінювання ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади. Теорія та історія державного управління. № 3(84). 2021. С. 42-45.

114. Серьогіна Н. О., Климчук І. О. Типологія корупційних ризиків у військових конфліктах. Вісник ХНТУ. № 2. 2024. С. 315-319. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.46>

115. Сили логістики Збройних Сил України. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/pro-nas/sili-logistiki-zbrojnih-sil-ukrayini>

116. Сироватко В. В. Трансформація оборонного потенціалу України в умовах збройної агресії : дис. докт. філософії 052. Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Міністерство освіти і науки України, Полтава, 2025. 306 с.

117. Солдатенко О. В. Фінансування Збройних сил України в умовах воєнного стану: євроінтеграційний вектор. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. Вип. 80: Ч. 1. 2023. С. 576-581. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.88>

118. Солопова І. В., Соколицька К. М. Безпека як технологія державної влади. Південноукраїнський правничий часопис. № 3. 2023. С. 102-107. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.3.17>

119. Стасюк М. Г. Особливості процесу підвищення живучості об'єктів логістики в умовах сьогодення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 316-320.

120. Стасюк М. Г. Підвищення ефективності логістичного забезпечення військ в операціях оперативно-стратегічного управління. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. № 1. 2025. С. 53-56.

121. Стецюк С. П. Удосконалення функцій Міністерства оборони України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. № 42. Т. 2. 2019. С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.42-2.12>

122. Структура Збройних Сил України. Збройні Сили України. URL: <https://www.zsu.gov.ua/suchasni-zbroini-sily-ukrainy/struktura-zbroinykh-syl-ukrainy> (дата звернення: 06.11.2025)

123. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості [Упорядники: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський]. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01>

124. Тертишний Б. І., Борта Р. М., Куртсеїтов Т. Л., Погребняк Т. Д. Забезпечення техногенної безпеки в умовах воєнного стану або особливого періоду шляхом організації управління системою цивільного захисту в Збройних силах України. Український журнал військової медицини. Т.3. № 4. 2022. С. 67-72. DOI:10.46847/ujmm.2022.4(3)-067

125. Тесніков О., Фурсова В. Напрямки розвитку військової логістики в Україні в умовах воєнного стану як фактору її економічної безпеки. Економіка та суспільство. Вип. 62. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3998/3928> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-111>

126. Тесніков О., Фурсова В. Проблемні аспекти управління системою тилового забезпечення Збройних сил України. Економіка та суспільство. Вип. 26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/383> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-63>

127. Тесніков О., Фурсова В. Фактори впливу на функціонування системи логістичного забезпечення Збройних сил України в умовах війни. Економіка та суспільство. Вип. 42. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1613> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-17>

128. Ткач М. П. Проблеми визначення поняття державного управління. Правовий вісник Української академії банківської справи. № 1(6). 2012. С. 60-65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/09f5c370-6a69-4ed3-a95b-34a738cfe6e0/content>

129. Ткачук П. В., Ніколайчук Л. Г. Шляхи удосконалення системи речового забезпечення в Збройних Силах України. Товарознавчий вісник. Вип. 15. 2022. С. 239-251.

130. Толстонос Д. Ю., Турський О. Ю., Манжос О. О. Продовольче забезпечення військ (сил) у відриві від постійного місця дислокації в умовах обмеженості ресурсів: пошук підходів. Науковий вісник Київського інституту

національної гвардії України. № 2. 2023. С. 53-60. DOI 10.59226/2786-6920.2.2023.53-60

131. Тунік-Фриз В. АОЗ і ДОТ об'єднують до січня 2026 року: у громадській раді Міноборони розкритикували. 6 жовтня 2025. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/oborona/aoz-i-dot-ob-yednayut-do-2026-roku-812488/>

132. Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки щодо реалізації програм та проектів міжнародної допомоги у військовій сфері : Закон України від 02.11.2000 № 2079-III URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_047#Text

133. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : (укладена 27 червня 2014 р.). Офіційний вісник України. 2014. № 75. Ст. 2125. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

134. Україна переходить на систему матеріально-технічного забезпечення армії за стандартами НАТО. 18 серпня 2023. Foreign Ukraine. URL: <https://foreignukraines.com/2023/08/18/ukraine-is-switching-to-a-system-of-material-and-technical-support-of-the-army-according-to-nato-standards>

135. Фомін В. В. Теоретичні підходи до трактування поняття «ефективність державного управління». Державне управління: удосконалення та розвиток № 11. 2011. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=615>

136. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. № 2. 2023. С. 63-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-8>

137. Хто ми. ДОТ. URL: <https://dotua.org/ua/pro-nas/> (дата звернення: 06.11.2025)

138. Чухрай І. Ю. Формування і впровадження правового механізму забезпечення сил оборони України в межах міжнародної допомоги. Юридичний

науковий електронний журнал. № 9. 2024. С. 414-417. URL: http://lsej.org.ua/9_2024/101.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/99>

139. Шопіна І. М. Особливості запобігання корупції та підвищення доброчесності у період правового режиму воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. № 10. С. 458-461. 2023. URL: http://lsej.org.ua/10_2023/110.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/110>

140. Яковчук Є. Ю. Поняття адміністративно-правового механізму формування та реалізації державної політики у сфері мобілізації. Юридичний науковий електронний журнал. № 2. 2021. С. 385-387. URL: http://lsej.org.ua/2_2021/97.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/95>

141. About the Defense Logistics Agency. Defense Logistics AgencyThe Nation's Logistics Combat Support Agency. URL: <https://www.dla.mil/About-DLA/>

142. AMC – The Army's Materiel Integrator. Army Materiel Command. URL: <https://www.amc.army.mil/>

143. Bellais R. What are the main drivers of member states' defence procurement practices? The French case. June 2024. Armament Industry European Research Group. URL: https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2024/06/ARES_2024_06_98_Defence_Procurement_Practises_France_Comment.pdf

144. Canada receives C grade in Transparency International's Government Defence Integrity index. Nov 16, 2021. Transparency International Canada. URL: <https://transparencycanada.ca/news/canada-receives-c-grade-in-transparency-internationals-government-defence-integrity-index>

145. Canada's new government is rebuilding, rearming, and reinvesting in the Canadian Armed Forces. Government of Canada. 06.09.2025. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/news/2025/06/canadas-new-government-is-rebuilding-rearming-and-reinvesting-in-the-canadian-armed-forces.html>

146. DE&S Strategy today - tomorrow – together. URL: <https://des.mod.uk/strategy/our-strategy-today-tomorrow-together/>

147. Decyzja nr 116/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 września 2021 r. w sprawie pozyskiwania sprzętu wojskowego (Dz. Urz. Min. Obr. Nar. 2021 poz. 188).

148. Defence Investment Agency. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/defence-investment-agency.html>

149. Defence Investment Plan 2018. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/defence-investment-plan-2018.html>

150. Defence procurement outcomes. Government of Canada. 02.10.2025. URL: <https://www.canada.ca/en/defence-investment-agency/services/defence-procurement-outcomes.html>

151. Defense Logistics Agency. Digital strategy 2025-2030. Continuous Transformation. November 2024. URL: https://www.dla.mil/Portals/104/Documents/Headquarters/StrategicPlan/Digital%20Strategy/DLADigitalStrategy2025-2030_November2024.pdf?ver=3g60ekWjtnogbpII9KetwA%3d%3d

152. Defense Spending, Procurement Transparency, and Oversight. Open Government Partnership. URL: https://www.opengovpartnership.org/open-gov-guide/defense-and-security-defense-spending/#toc_2

153. DLA transforms – a call to action – strategic plan 2025-2030. Defense logistics agency. The Nation's Logistics Combat Support Agency. URL: <https://www.dla.mil/Portals/104/Documents/Headquarters/StrategicPlan/DLAStrategicPlan2025-2030March2025.pdf>

154. Fact sheet. Serving the warfighter always transforming global logistics. November 2025. URL: <https://www.dla.mil/Portals/104/Documents/PublicAffairs/FactSheets/2025NovemberDLAFactSheet.pdf?ver=bUbOcOHlweLs3ILMput4fA%3d%3d>

155. Financial Overview. Swedish Armed Forces. URL: <https://www.forsvarsmakten.se/en/about/organisation/financial-overview/>
156. Germany to simplify defence procurement. White & Case/ URL: <https://www.whitecase.com/insight-alert/germany-simplify-defence-procurement>
157. Kowalski J.-M. The French procurement transformations: A historical perspective over sovereignty and innovation. Policy Marine. Vol. 167, September 2024, 106236. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2024.106236>
158. Logistics. Without Logistics Nothing Works. Swedish Armed Forces. URL: <https://www.forsvarsmakten.se/en/about/organisation/logistics/>
159. National Shipbuilding Strategy. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/public-services-procurement/services/acquisitions/defence-marine/national-shipbuilding-strategy.html>
160. Organisation. Government Offices of Sweden. URL: <https://www.government.se/government-of-sweden/ministry-of-defence/organisation/>
161. Our Governance. Ministry of Defence. URL: <https://des.mod.uk/governance/>
162. Pęzioł A., Borucka A. Polish Armed Forces in National Strategic Documents and Defence Expenditure Perspectives. European Research Studies Journal. Vol. XXVIII, Is. 2. 2025. pp. 326-343.
163. Philippe L., Lennox P. More money for Canada's military should mean more transparency and accountability. Globe & Mail [Toronto, Canada], 11 July 2025, p. A11. Gale Academic OneFile, URL: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA847618439&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=03190714&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E73fa32fa&aty=open-web-entry>
164. Procurement in the German Armed Forces (Bundeswehr). URL: <https://www.bundeswehr.de/en/organization/equipment/contract-award/foundations-of-procurement>
165. Procurement. FMV. URL: <https://www.fmv.se/english/procurement/>

166. Representatives of the Defense Procurement Agency met with a delegation from the Swedish Defence Materiel Administration. January 23, 2025. DPA. URL: <https://dpa.mod.gov.ua/en/page/representatives-of-the-defense-procurement-agency-dpa-met-with-a-delegation-from-the-swedish-defence-materiel-administration-fmv>

167. Sweden significantly increases defence procurement amid changing security landscape. March 25, 2025. Defence Industry Europe. URL: <https://defence-industry.eu/sweden-significantly-increases-defence-procurement-amid-changing-security-landscape/>

168. Swedish Armed Forces procurements. Swedish Armed Forces. URL: <https://www.forsvarsmakten.se/en/about/procurements/>

169. Swedish Defence Materiel Administration. Government Offices of Sweden. URL: <https://www.government.se/government-agencies/swedish-defence-materiel-administration/>

170. System zamówień wojskowych. Od potrzeb do wymagań dla dostawców. 26 lipca 2023. URL: <https://startup.pfr.pl/artykul/system-zamowien-wojskowych-od-potrzeb-do-wymagan-dla-dostawcow>

171. Sztab Generalny Wojska Polskiego. URL: <https://www.wojsko-polskie.pl/sztabwp/>

172. The Swedish Defence Materiel Administration. FMV. URL: <https://www.fmv.se/english/>

173. U.S. Army materiel command. Logistics data analysis center. June 2024. U.S.ARMY. URL: https://www.amc.army.mil/Portals/9/Documents/Fact%20Sheets/LDAC_FactSheet_June2024.pdf

174. Working with Defence. Working with DE&S. Ministry of Defence. URL: <https://des.mod.uk/who-we-are/working-with-defence/>

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Праці, які відображають основні наукові результати дисертації***

Публікації у наукових фахових виданнях України з державного управління

1. Чорнописький В.І. Особливості державного управління матеріальним забезпеченням військ. *Право та державне управління*. 2022. №4. С. 413-420 (<https://doi.org/10.32782/pdu.2022.4.61>).

2. Чорнописький В.І. Проблемні аспекти удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Право та державне управління*. 2023. №4. С. 506-513 (<https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.70>).

3. Чорнописький В.І. Аналіз безпекових загроз та їх вплив на формування сучасних підходів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. №46. С. 290-294 (<https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.46.49>).

4. Чорнописький В.І. Теоретичні засади державного управління матеріальним забезпеченням військ: сутність, особливості. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 11. С. 97-106 (<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11550>).

5. Чорнописький В.І. Нормативно-правовий механізм державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в контексті сучасних безпекових викликів. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12(65). С. 171-180 (<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11689>).

6. Чорнописький В.І. Принципи та функції державного управління матеріальним забезпеченням військ. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №12 (22). С. 1496-1506 ([https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1496-1506](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1496-1506)).

7. Чорнописький В.І. Актуальні питання удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Наукові перспективи*.

2025. №12 (66). С. 683-695 ([https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-683-695](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-683-695)).

Публікація в науковому виданні іноземної держави

8. Chornopysky V. Regulatory and legal mechanism of state administration in the field of material support of troops in the context of modern security challenges. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2024. № 7(67). Pp. 449-457 (<https://doi.org/10.51647/kelm.2024.7.68>).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Чорнописький В.І. Проблеми державного управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах наростаючих безпекових загроз. *Сучасні тенденції та суперечності розвитку світової економіки та бізнесу: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (м. Київ, 25 січня 2022 р.). Київ: МАУП, 2022. С. 297-299.

10. Чорнописький В.І. Вплив безпекових загроз на розбудову державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Конституція України: держава і право в умовах воєнного стану: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 28 червня 2022 р.). Київ: МАУП, 2022. С. 192-196.

11. Чорнописький В.І. Сутність та класифікація принципів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.). Київ: МАУП, 2025. С.169-172

Довідки про впровадження



МОН
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

просп. Повітряних Сил, 31,
м. Київ, 03037
тел.: +38 (044) 241-55-80,
e-mail: knuba@knuba.edu.ua,
web: knuba.edu.ua
ЄДРПОУ 02070909

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження
Чорнописького Валерія Івановича

Цією довідкою посвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження **Чорнописького Валерія Івановича** на тему “Державне управління у сфері матеріального забезпечення військ в умовах сучасних безпекових загроз”, поданого на здобуття наукового ступеня кандидата наук за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку, впроваджено у навчальний процес кафедри права та публічного управління факультету урбаністики та просторового планування Київського національного університету будівництва і архітектури.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено у навчальний процес у рамках освітньої програми “Державне управління повоєнною відбудовою інфраструктури територіальних громад” з урахуванням сучасних безпекових викликів і потреб професійної підготовки здобувачів вищої освіти.

Наукові положення та результати дослідження використано під час розроблення змістових компонентів освітньої програми, зокрема при формуванні навчальних цілей, програмних результатів навчання та логіки структуризації дисциплін, що забезпечують розвиток знань і компетентностей у сфері державного управління, логістики, безпеки та управління ресурсами в умовах воєнного стану та мирного часу.

Результати дисертаційного дослідження враховано при розробленні та актуалізації робочих програм навчальних дисциплін “Державне управління та місцеве самоврядування”, “Правове регулювання публічного управління”, “Публічні фінанси та бюджетний процес”, “Інфраструктура населених пунктів та особливості її повоєнної відбудови”.

У відповідних робочих програмах інтегровано теоретичні положення щодо принципів, функцій та механізмів державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, авторські підходи до класифікації та оцінювання безпекових загроз, результати аналізу нормативно-правового забезпечення, а також пропозиції щодо вдосконалення організаційних механізмів логістичного управління.

Інтегровано систему критеріїв оцінювання ефективності державного управління у зміст навчальних завдань, що застосовуються під час виконання ситуаційних завдань, аналізу практичних кейсів та розроблення проектних робіт здобувачів.

Положення концептуальної моделі державного управління у сфері матеріального забезпечення військ використано під час викладання навчальних модулів з управління ресурсами, моделювання взаємодії органів публічної влади та аналізу механізмів державно-приватного партнерства в контексті відбудови інфраструктури територіальних громад.

На основі результатів дисертаційного дослідження оновлено тематику лекційних і практичних занять, включено питання матеріального та матеріально-технічного забезпечення до індивідуальних завдань магістерських робіт, а також використано авторські підходи при формуванні критеріїв оцінювання компетентностей здобувачів.

Результати дослідження мають практичне значення для професійної підготовки фахівців у сфері державного управління процесами післявоєнної відбудови військової інфраструктури, сприяють підвищенню якості освітнього процесу, посиленню його практичної спрямованості та формуванню здатності до обґрунтованого прийняття управлінських рішень в умовах сучасних безпекових викликів.

Проректор з НМД



Андрій ШПАКОВ



НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

ДОВІДКА

Дисертаційне дослідження **Чорнописького Валерія Івановича** успішно було використане у контексті аналізу законопроектів щодо впливу на показники бюджету Комітету Верховної Ради України з питань бюджету.

Практичне значення мають пропозиції **Чорнописького В.І.** щодо автоматизації фінансового планування (з можливістю оперативно реагувати на неефективне використання/затримку коштів) щодо обліку запасів та моніторингу руху матеріальних засобів в реальному часі, а також розбудови єдиного механізму забезпечення обороноздатності країни, де фінанси перетворюються на реальну зброю та спорядження для фронту, що включає: збільшення об'єму фінансових ресурсів, спрямованих на безпеку та оборону, зокрема на закупівлю зброї та техніки, розбудова міжбюджетних відносин у сфері цільової закупівлі дронів та артилерії, засобів радіоелектронної боротьби; розширеного спрямування ресурсів місцевих бюджетів на територіальну оборону у регіонах із забезпеченням можливостей спільного користування матеріально-технічними ресурсами; збільшення бюджетних призначень для виконання державних замовлень Міністерством оборони України та іншими силовими відомствами; збільшення частини коштів бюджету на розвиток власного виробництва зброї та модернізацію оборонних заводів; подальшу розбудову прозорих цифрових систем з метою відстеження ефективності витрачених коштів.

**Голова підкомітету з питань оцінки
законопроектів щодо впливу на показники
бюджету та відповідності бюджетному
законодавству Комітету Верховної Ради
України з питань бюджету**

Л.О. Шпак



САС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
Підписувач: Шпак Л.О. Олександрівна
Сертифікат: 3FAA928358E5C63040300003035219022610J00
Дійсний до: 06.12.2026 0:00:00

Апарат Верховної Ради України
395d9/10-2026/67931 від 30.11.2025



2187367