



УДК 342.9:351.711

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-434-441](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-434-441)

Юник Ірина Геннадіївна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, <https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Анотація. Доктрина Збройних Сил НАТО визначає загальну відповідальність усіх держав-членів за ефективне логістичне забезпечення багатонаціональних військових операцій. Однак національні сили зберігають самостійність до моменту передачі під командування НАТО. Логістичне забезпечення Збройних Сил включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку військ через постачання, технічне забезпечення, транспорт, інфраструктуру та медичне обслуговування. Метою є ефективна організація логістичних процесів для забезпечення боєздатності військ у мирний час, кризи та війну. Логістика НАТО поділяється на планування та процеси, що охоплюють управління, переміщення матеріалів, товарів, послуг та інформації під час операцій. Існує стратегічний, тактичний та коопераційний рівні логістики, що сприяють стандартизації для країн-членів. Логістичне забезпечення використовує як військовий, так і цивільний потенціал, за умов оперативної та економічної доцільності.

Ефективне логістичне забезпечення вимагає ретельної підготовки органів і підрозділів до дій, аналізу стану логістичних сил, розробки концепції забезпечення та нагромадження необхідних запасів. Процес планування базується на бойовому завданні, намірі командира, оцінці ситуації та потребах у постачаннях. Організація логістичного забезпечення залежить від завдань, ситуації, можливостей підрозділів та місцевих умов. Ключовими елементами є ініціація заходів через виконавчі документи, контроль за постачанням через рапорти та поточний нагляд. У мирний час зберігаються нормативні запаси для навчань та переходу до військової системи постачання, а в кризовий період поповнюються військовими нормами. Процес постачання включає фізичні переміщення поставок та інформаційні потоки, що забезпечують ефективність логістичних операцій. Логістика в ЗСУ повинна бути чітко організованою системою, побудованою на основах макрологістичної структури, що дозволить оптимізувати її ієрархію та взаємодії.



Ключові слова: офіцери-логісти, сили оборони України, публічне управління, державне регулювання, логістичне забезпечення.

Yunyk Iryna Hennadiivna Candidate of legal sciences, associate professor of the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

STRATEGIC GUIDELINES OF PUBLIC MANAGEMENT OF LOGISTICS SUPPORT OF THE DEFENSE FORCES OF UKRAINE

Abstract. The NATO Armed Forces Doctrine defines the overall responsibility of all member states for the effective logistical support of multinational military operations. However, national forces retain their independence until the moment of transfer to NATO command. The logistical support of the Armed Forces includes a set of measures aimed at supporting the troops through supplies, technical support, transport, infrastructure and medical care. The goal is the effective organization of logistical processes to ensure the combat capability of the troops in peacetime, crisis and war. NATO logistics is divided into planning and processes that cover the management, movement of materials, goods, services and information during operations. There are strategic, tactical and cooperative levels of logistics that promote standardization for member countries. Logistic support uses both military and civilian potential, subject to operational and economic feasibility.

Effective logistical support requires careful preparation of bodies and units for action, analysis of the state of logistical forces, development of a concept of support and accumulation of necessary stocks. The planning process is based on the combat mission, the commander's intention, the assessment of the situation and the supply needs. The organization of logistical support depends on the tasks, the situation, the capabilities of the units and local conditions. The key elements are the initiation of measures through executive documents, control over supply through reports and ongoing supervision. In peacetime, regulatory stocks are stored for exercises and the transition to the military supply system, and in times of crisis they are replenished with military standards. The supply process includes physical movements of supplies and information flows that ensure the effectiveness of logistical operations. Logistics in the Armed Forces of Ukraine should be a clearly organized system built on the basis of a macro-logistical structure, which will allow optimizing its hierarchy and interaction.

Keywords: logistics officers, Ukrainian Defense Forces, public administration, state regulation, logistics support.

Постановка проблеми. У Генеральному штабі ЗСУ розробляються проекти настанов з логістичного забезпечення та керівні документи нижнього



рівня. До кінця 2020 року планується створення нових органів управління логістикою, розширення можливостей сил і засобів, підготовка фахівців, автоматизація управління та створення нормативної бази за стандартами НАТО. Вже з 2016 року за підтримки партнерів і уряду США впроваджується автоматизована система управління логістикою, зокрема Логістична інформаційна система (LIS) і система кодифікації військового майна (BULCOD). Автоматизація оптимізує процеси, зменшуючи потребу в «ручній» праці та дозволяючи скоротити штати [1–3].

Дослідженню теоретичних засад логістичного обслуговування Збройних Сил України не приділяється достатньо уваги. Натомість в країнах ЄС ситуація краща: там логістичне забезпечення військ включає підготовку та розміщення матеріального, технічного, медичного та транспортного потенціалу, а також ефективне використання місцевої інфраструктури для успішного проведення операцій.

Метою статті є обґрунтування стратегічні орієнтири публічного управління логістичним забезпеченням сил оборони України.

Доктрина Збройних Сил НАТО покладає на всі держави-члени загальну відповідальність за ефективне логістичне забезпечення багатонаціональних військових дій. Однак, національні формації та засоби мають самостійність до їх передачі під командування НАТО. Важливим є розуміння логістичної доктрини та її узгодженість з національними оборонними доктринами країн-членів Союзу.

Логістичне забезпечення Збройних Сил – це комплекс процедур, здійснюваних органами управління, підрозділами та обладнанням для підтримки військ. Воно включає постачання, технічне та транспортне забезпечення, експлуатацію інфраструктури та медичне забезпечення. Завданням є ефективне організування функціонування логістичної системи, використання транспортних засобів і забезпечення військ усім необхідним для їхньої діяльності в мирний час, кризу та війну. Метою є задоволення потреб військ для проведення операцій і забезпечення боєздатності персоналу та техніки [2, 3]. Зазначимо, що:

1. Логістика як наука поєднує теоретичні елементи (планування) і практичні заходи (реалізація). У структурі НАТОвської логістики виділяються:
2. Логістика планування, яка включає стратегічне планування та управління логістичним забезпеченням (інформаційні потоки).
3. Логістика процесів, або виконавча логістика, що охоплює фізичні переміщення матеріалів, товарів, послуг, а також інформації та фінансів під час військових операцій НАТО (фізичні потоки).

Цей поділ базується на функціональних критеріях. Також існує ієрархічний поділ, що розрізняє стратегічну та тактичну логістику, а також коопераційну логістику, яка стандартизує логістичні продукти для країн-членів.



В Україні функціонує застаріла логістична система, що вимагає розробки та вдосконалення існуючих факторів і груп логістичного забезпечення, серед них:

1. *Удосконалення планування логістичного забезпечення* – впровадження сучасних технологій і програм для планування потреб у матеріально-технічному забезпеченні, послугах, роботах, а також розробка системи планування розподілу ресурсів і маршрутів доставки. Це дозволить підвищити ефективність управління матеріально-технічними ресурсами від придбання до отримання споживачем із повним відслідковуванням руху майна.

2. *Удосконалення складської логістики* – розробка раціональної системи складування, визначення оптимального місця для складів і ангарів з урахуванням експлуатаційних функцій. Важливим є технічне оснащення складів та оптимізація розміщення товарів для підвищення ефективності логістичних поставок.

Логістичне забезпечення використовує військовий та цивільний потенціал, де цивільні засоби застосовуються за умови оперативної, економічної доцільності та правових обмежень (табл. 1).

Умовою ефективного логістичного забезпечення є такі заходи: підготовка органів і підрозділів до дій, аналіз стану логістичних сил, розробка концепції забезпечення, нагромадження необхідних запасів та поповнення озброєння і техніки. Процес планування логістичного забезпечення базується на таких складових: зміст бойового завдання, намір командира, логістичні прогнози, оцінка ситуації, потреби в постачаннях, санітарні втрати, пошкодження інфраструктури тощо. Планування починається після затвердження бойового завдання і базується на концепції, розробленій начальником логістики.

Таблиця 1

Основні аспекти військової логістики в Україні

Логістичне забезпечення	Характеристика
1	2
Матеріальне забезпечення	забезпечення військ необхідними засобами постачання (озброєння, техніка, харчі, медичні матеріали тощо)
Технічне забезпечення	заходи для підтримки готовності військової техніки, включаючи ремонт, обслуговування, евакуацію та постачання матеріалів
Медичне забезпечення	утримання здоров'я солдат, надання медичної допомоги, санітарно-гігієнічні та протиепідемічні заходи
Транспортне забезпечення	організація військових перевезень, підготовка та утримання транспортної мережі
Експлуатація військової інфраструктури	утримання об'єктів, керування мобільною інфраструктурою, забезпечення розквартирування



Процес фізичної організації логістичного забезпечення залежить від таких чинників: завдання, операційна та логістична ситуації, можливості підрозділів та устаткування, розвиток інфраструктури, місцеві умови, час для організації. Організація забезпечення включає такі заходи [1, с. 143]:

- 1) підготовка підрозділів і устаткування до поставок і послуг для військ;
- 2) групування підрозділів відповідно до бойової ситуації і потреб;
- 3) розміщення підрозділів з урахуванням оборони та евакуації;
- 4) переміщення підрозділів для безпечного розміщення;
- 5) підготовка комунікаційної мережі для перевезень і постачання;
- 6) організація оборони логістичних підрозділів від атак супротивника.

Важливою функцією управління логістичним забезпеченням є ініціація заходів через спеціальні виконавчі документи: бойові розпорядження для логістичних підрозділів та логістичні розпорядження для нижчих рівнів. Спонування підтримується через взаємодію та мотивацію. Контроль за реалізацією поставок та послуг є обов'язком начальників і здійснюється через щоденні рапорти та поточний нагляд. Результати контролю призводять до стимулів економічного, службового та правового характеру.

У мирний час утримуються нормативні запаси для навчань та переходу на військову систему постачання. У період кризи запаси поповнюються до військових норм, зокрема бойових засобів у районах вогневих позицій. Запаси повинні забезпечити безперервність підкріплення військ під час бойових дій з урахуванням споживчих норм. Процес постачання військ є інтегрованим і охоплює фізичні переміщення поставок та інформаційні потоки, що забезпечують ефективність процесів. Фізичні переміщення включають залучення, зберігання, ротацію, дистрибуцію, евакуацію та використання місцевих запасів. Логістичні інформаційні потоки охоплюють прогнозування, планування, нормування, облік, звітність та контроль [1, 3].

Особливу роль відіграють логістичні накази, розпорядження і рапорти, що з'єднують системи постачання та керування. Логістичні послуги включають господарсько-побутові послуги для військ. За стандартами НАТО, *логістика* визначається як наука про планування перегруповувань військ та їх утримання в готовності. Логістичне забезпечення включає проектування, зберігання, дистрибуцію, евакуацію озброєння, переміщення кадрових станів, управління військовими об'єктами та надання логістичних послуг [2, с. 70].

Коопераційна логістика в НАТО виконує дві ключові функції: *військову*, що сприяє об'єднанню виконавчих можливостей і споживчих потреб для посилення спільного військового потенціалу, та *економічну*, що охоплює



планування та реалізацію спільних логістичних заходів серед країн-членів. Вона реалізується через стандарти операційні, матеріальні та адміністративні. У разі військових загроз підрозділи можуть бути об'єднані в міжнародні формування, що вимагає повної логістичної узгодженості через максимальну стандартизацію.

Стандартизація НАТО щодо рівнів логістики зумовлена системою узгодження процедур, засобів і компонентів, які забезпечує сумісність, ефективну взаємодію та взаємозамінність між різними країнами-членами НАТО в процесах логістичного забезпечення. Вона включає чотири рівні, які забезпечують злагоджене функціонування багатонаціональних військових операцій [1, с. 157].

Рівні стандартизації логістики сприяють забезпеченню ефективного та злагодженого функціонування сил НАТО при виконанні багатонаціональних операцій, серед яких виділено такі (рис. 1):

Компатибельність (Compatibility) обумовлена здатністю різних систем або елементів працювати разом без конфліктів, забезпечуючи сумісність між різними засобами та методами постачання, що використовуються у різних країнах-членах НАТО.

Інтеропераційність (Interoperability) як можливість систем та підрозділів з різних країн діяти разом під спільним командуванням, забезпечуючи ефективне виконання операцій, обмін даними та ресурсами.



Рис. 1. Стандартизація НАТО включає чотири рівні логістики

Взаємна заміність (Interchangeability) полягає в здатності різних елементів або компонентів бути взаємозамінними, що дозволяє швидко замінювати частини техніки або матеріали без втрати ефективності, навіть якщо вони належать до різних країн-членів.



Спільність (Commonality) є стандартизацією компонентів і систем з метою забезпечення їх широкого використання серед різних національних сил, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність при плануванні та виконанні спільних операцій.

Таким чином, *логістичне забезпечення* – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що забезпечують діяльність Збройних Сил України у мирний та воєнний час. Воно включає планування, визначення потреб в озброєнні, техніці, матеріально-технічних засобах та послугах, їх закупівлю, постачання, зберігання, ремонт, обслуговування, контроль експлуатації, а також організацію військових перевезень, закупівлю послуг, харчування та обслуговування об'єктів військової інфраструктури. Це поняття обумовлене сутністю термінів «матеріально-технічне», «матеріальне» та «тилове» забезпечення в контексті сил оборони.

Досвід логістичного забезпечення в секторі безпеки та оборони під час бойових дій показує складність організації постачання ресурсів для Збройних Сил України та інших складових сил безпеки в умовах оборонної стратегії. Теоретичне дослідження та аналіз термінології логістичного забезпечення дозволили розглянути основні аспекти цієї сфери та розробити пропозиції щодо удосконалення забезпечення в умовах воєнного стану.

Нині у Військовій академії в Одесі проводиться інтегрована підготовка фахівців логістичного забезпечення для ЗСУ, зокрема створено логістичний курс за участю спеціалістів Військової технічної академії ім. Ярослава Домбровського та інструкторів ЗС Канади. Британські інструктори здійснюють вишкіл за програмою «ORBITAL». Щороку в вересні у Національному університеті оборони розпочинається підготовка офіцерів-логістів. Експеримент на базі ОК «Захід» відпрацьовує створення логістичної мережі на оперативному рівні, включаючи зберігання запасів, розгортання польових таборів, мобільні бригади логістики та авіаційні бази для обслуговування літаків [1, 2].

Висновок. Таким чином, логістика у Збройних Силах України повинна бути теорією та практикою забезпечення їх функціонування, з чіткою організаційною структурою, враховуючи широкий спектр її функцій. Побудова військової логістики на засадах макрологістичної системи є доцільною для ефективного забезпечення Збройних Сил України. Структурування логістичної системи Збройних Сил на основі досвіду НАТО допоможе оптимізувати її ієрархію та взаємозалежності, що потребує подальших досліджень щодо завдань структурних елементів. Сучасні виклики для логістики Збройних сил включають організацію логістичного забезпечення у багатонаціональних силах НАТО, реалізацію заходів багатонаціональної логістики та забезпечення аеромобільних військ і сил швидкого реагування.



Література:

1. Bartosiewicz S., Górski P. Spojrzenie na logistykę w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Bielska-Biała. K. Logistyka operacyjna. Belstudio. Warszawa, 2004. 242 s.
2. Бондаренко О. Г. Сутність управління логістичним забезпеченням спільних дій формувань сектора безпеки й оборони під час кризовий ситуацій, що загрожують державній безпеці України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені І.В. Вернадського*. Серія : Державне управління. 2018. Т. 29 (68), № 1. 210–217 с.
3. Крикавський Є.В., Патора Р. Логістика: традиційні і нетрадиційні сфери використання. *Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. 2006. Логістика. № 552. С. 62–75.

References:

1. Bartosiewicz, S., Górski, P. (2004). Spojrzenie na logistykę w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej [A Look at Logistics in the Armed Forces of the Republic of Poland]. *Bielska-Biała. K. Logistyka operacyjna*. Belstudio. Warszawa, 242 [in Ukrainian].
2. Bondarenko, O. H. (2018). Sutnist upravlinnia lohistychnym zabezpechenniam spilnykh dii formuvan sektora bezpeky y oborony pid chas kryzovyi sytuatsii, shcho zahrozhuiut derzhavnii bezpetsi Ukrainy [The essence of managing the logistical support of joint actions of security and defense sector formations during crisis situations that threaten the state security of Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni I.V. Vernadskoho*. Seriia : Derzhavne upravlinnia. 29 (68), 1, 210–217 [in Ukrainian].
3. Krykavskiy, Ye.V., Patora, R. (2006). Lohistyka: tradytsiini i netradytsiini sfery vykorystannia [Logistics: traditional and non-traditional areas of use]. *Visn. Nats. un-tu "Lvivska politekhnik"*. Lohistyka. 552, 62–75 [in Ukrainian].