

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЧЕМОДАНОВ АНТОН ПЕТРОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351

(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВОЄННОЇ ГАЛУЗІ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. П. ЧЕМОДАНОВ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

СКИДАН Олег Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2024

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ЧЕМОДАНОВА Антона Петровича**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» березня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» березня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ЧЕМОДАНОВ Антон Петрович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЧЕМОДАНОВ А. П. Державне управління логістичним забезпеченням воєнної галузі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних аспектів державного управління логістичним забезпеченням воєнної галузі. У першому розділі аналізується економічна сутність логістичної системи, розкриваються поняття та види логістичних стратегій, а також процес розробки логістичної стратегії. Здійснюється комплексне та системне розгляд питань, пов'язаних з ефективністю логістичних процесів в контексті військової сфери.

Другий розділ роботи присвячено сучасному стану розвитку логістичної системи воєнної галузі. Здійснюється комплексний аналіз господарської діяльності воєнної галузі, а також оцінка результативності функціонування логістичної системи в цьому контексті. Робиться спроба ідентифікувати основні проблеми та визначити напрями подальшого розвитку логістичного забезпечення військових потреб.

У третьому розділі роботи розглядаються напрями удосконалення державного управління логістичним забезпеченням воєнної галузі. Проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища логістичного забезпечення військової сфери, а також надаються конкретні пропозиції та етапи реалізації логістичної стратегії для підвищення ефективності військового забезпечення.

Висновки до кожного розділу дозволяють узагальнити отримані результати та висловити рекомендації щодо подальших кроків у вдосконаленні логістичного забезпечення воєнної галузі. Робота спрямована на внесення важливого вкладу в розвиток та оптимізацію систем державного управління логістичним забезпеченням у контексті військових потреб.

Ключові слова: державне управління, логістика, логістичне забезпечення, збройні сили, менеджмент, військова галузь.

SUMMARY

CHEMODANOV A. State management of logistics support for the military industry. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical aspects of state management of logistics support in the military industry. The first chapter analyzes the economic essence of the logistics system, reveals the concept and types of logistics strategies, as well as the process of developing a logistics strategy. Comprehensive and systematic consideration of issues related to the effectiveness of logistics processes in the context of the military sphere is carried out.

The second section of the paper is devoted to the current state of development of the logistics system of the military industry. A comprehensive analysis of the economic activity of the military industry is carried out, as well as an assessment of the effectiveness of the logistics system in this context. An attempt is being made to identify the main problems and determine the directions for further development of logistics support for military needs.

The third chapter of the paper discusses the directions of improving the state management of logistics support in the military industry. The analysis of the external and internal environment of logistics support in the military sphere is carried out, as well as specific proposals and stages of implementing a logistics strategy to improve the efficiency of military support are provided.

The conclusions for each section allow us to summarize the results obtained and make recommendations for further steps in improving the logistics support of the military industry. The work is aimed at making an important contribution to the development and optimization of public logistics management systems in the context of military needs.

Keywords: public administration, logistics, logistics support, armed forces, Management, military industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ	9
1.1. Економічна сутність логістичної системи	9
1.2. Поняття та види логістичних стратегій	14
1.3. Процес розробки логістичної стратегії	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ВОЄННОЇ ГАЛУЗІ	24
2.1. Комплексний аналіз господарської діяльності воєнної галузі	24
2.2. Оцінка результативності функціонування логістичної системи воєнної галузі	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВОЄННОЇ ГАЛУЗІ	35
3.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища логістичного забезпечення воєнної галузі	35
3.2. Пропозиції та етапи реалізації логістичної стратегії	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	42
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дійсність сьогодення така, що армії існують і відіграють ключову роль в житті всіх країн, в збереженні цілісності держави і людства. Соціальні функції армії залежать і зумовлюються через класово-політичний облік суспільства, його історичне призначення. Крім того, суспільство визначає також її місце серед інших суспільних організацій, а тому залежно від зміни типу суспільного ладу відбувається зміна типів армії, модернізується її розвиток. Армія виступає суспільним інститутом, свідомо створюють соціальні спільноти, нації, держави тощо. Як орган держави, призначення армії актуалізується у реалізації політики суспільства через засоби збройного насильства. Це особливий соціальний інститут насильства. Армія також є політичним інститутом у суспільстві. Це державна установа, яка відображає інтереси певних класів, соціальних спільнот і покликана захищати загальнодержавні інтереси. Держава здійснює управління суспільством та забезпечує охорону економічної і соціальної структури. Природа держави визначається її місцем на світовій арені і всередині країни, що зумовлює особливі інтереси і завдання. Відповідно армію можна визначити як специфічну організацію, яка вимагає воєнної організації держави особливого призначення, такої яка здатна вести війну, збройну боротьбу на всіх рівнях. Отже, армія, як специфічний соціальний інститут, створена безпосередньо для захисту держави, бо саме армія – це організоване об'єднання озброєних людей, яке утримується державою для наступальної або оборонної війни.

Сучасний стан збереження та розвитку українського суспільства, а особливо розвитку економічних відносин у воєнній галузі потребує розгляду її логістичної системи. Гібридна війна в Україні ще більше загострила питання управління ресурсами логістичного забезпечення саме воєнної галузі. В нинішніх умовах успіх військовослужбовців залежить від швидкого реагування на постійні зміни в суспільстві та потреби. Важливо мати такі механізми управління, що і дозволяють забезпечити адаптацію до сучасних ринкових

умов, а особливо в умовах війни. Реалізація такого підходу значить, що саме забезпечення воєнної галузі має визначити напрямки розвитку підприємств, які забезпечують оборонну діяльність та розвиток військової галузі загалом. У зв'язку з цим і виникає необхідність пошуку таких напрямів розвитку воєнної галузі, що забезпечать її безперебійне функціонування та діяльність в умовах ринкової економіки та особливо в умовах війни. Одним із найдієвіший інструментів управління у воєнній галузі і забезпечення адаптації суб'єктів ринку до потреб військових можна вважати логістику.

Деякі аспекти теорії та практики логістичного управління знайшли своє відображення в працях вітчизняних учених: Дороніна М. С., Ларіна Р.Р., Амітан В. Н., Крикавський Є. В., Окландер М. А., Миколайчук В. Є., Фролова Л. В. Пілюшенко В. Л., [3, 20, 41], а також зарубіжних учених, а саме Клосс. Д. Дж., Бауерокс Д. Дж., Гордон М. П., Сергеев В. І., Белоусов А.Г., Гаджинський А. М., Карнаухов С.Б., Чудаков А. Д., Чеботаєв О. О., Міротін Л. Б. та інших [6, 26, 42]. Проте залишаються деякі прогалини у вивчені питання сутності державного управління логістичного забезпечення, принципи та передумови його подальшого розвитку.

Так, питання модернізації та заміни системи тилового і технічного забезпечення вбачається саме у створенні системи логістичного забезпечення, що викладено в Стратегічному оборонному бюлетені України, Воєнній доктрині України, Державній програмі розвитку Збройних Сил країни до 2025 року, наказах Міністерства Оборони України, наказах Генерального штабу Збройних сил України та інших розпорядчих документах.

Налагодження ефективної системи логістичного забезпечення Збройних Сил України (ЗСУ) неможливо здійснити без системи управління інформаційними потоками, які визначають в середині системи відповідні зв'язки.

Метою наукового дослідження є забезпечення державного управління логістичним забезпеченням воєнної галузі. Відповідно до мети роботи поставлено наступні завдання до виконання:

- визначити економічну сутність логістичної системи;
- розкрити поняття та види логістичних стратегій та процес їх розробки;
- оцінити фінансово-господарську діяльність воєнної галузі;
- оцінити результативність функціонування логістичної системи ;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище логістичної системи, альтернативні логістичні стратегії;
- надати пропозиції щодо удосконалення державного управління логістичним забезпеченням воєнної галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних засад визначення та оцінки державного управління логістичним забезпеченням воєнної галузі. Об'єктом дослідження є розробка стратегії розвитку державного управління логістичного забезпечення системи воєнної галузі.

Методи наукового дослідження. Під час написання роботи використовувались загальнонаукові та специфічні (економічні) методи дослідження: з метою вивчення понятійного апарату, в процесі дослідження фінансової звітності управління за попередні роки використовувалися методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння тощо; під час аналізу ефекту діяльності – статистичний; моделювання – під час опису та кількісного вираження процесу забезпечення управління ресурсами логістичного забезпечення.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Елементи наукової новизни: полягають у глибокому вивченні сучасних викликів і потреб української військової галузі, зокрема в контексті гібридної війни, повномасштабного вторгнення та економічних аспектів. Дослідження пропонує новий підхід до розв'язання проблем логістичного забезпечення воєнної галузі, акцентуючи увагу на необхідності ефективного управління інформаційними потоками та адаптації до сучасних ринкових умов.

Практичне значення: полягає в тому, що може слугувати джерелом практичних рекомендацій для вдосконалення логістичного управління в умовах військових конфліктів. Результати дослідження можуть бути використані в розробці стратегій розвитку та модернізації систем логістичного забезпечення Збройних Сил України, а також в управлінських рішеннях на рівні держави.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи складає 44 сторінки, список використаних джерел налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ

1.1. Економічна сутність логістичної системи

Логістична система є одним з базових понять логістики. Враховуючи різноманітність видів систем визначають відповідно функціонування економічний механізмів. Так визначають логістичні, які необхідно відділяти від загального поняття «система». Логістичні системи як і інші системи вимагають існування чотирьох якостей об'єктів, аби бути системами. Так, система виступає цілісною сукупністю елементів, котрі взаємодіють один з одним і на основі певних закономірних зв'язків визначаються інтегральні якості системи. Відповідно структура передбачає наявність системоутворюючих факторів, які впливають на формування упорядкованих зв'язків. Логістичні системи передбачають наявність сумісних елементів, відповідних зв'язків між ними, адаптивність та гнучкість.

Створення логістичних систем управління передбачає впровадження логістичних принципів керування виробництвом та роботою підприємства. В нинішніх умовах логістична система управління є одним з найважливіших магістральних напрямів нормалізації розвитку підприємств задля посилення режимів економії кадрових, грошових, трудових, матеріальних та енергетичних ресурсів, щодо підвищення ефективності управління на всіх рівнях.

Система логістики об'єднує матеріальні засоби, дає можливість створювати систему контролю товарів по всьому логістичному ланцюжку (вантажно-розвантажувальні механізми, склади, транспортні засоби), виробничих запасів та засобів управління всіма ланками ланцюжка. Це адаптивна сучасна система з налагодженим зворотнім зв'язком, виконує ряд логістичних функцій та операцій, кілька підсистем, забезпечує розвинуті зв'язки із внутрішнім та зовнішнім середовищем [25].

Крім того, логістична система – це такий організаційно-управлінський механізм управління, який передбачає налагодження чітких злагоджених дій спеціалістів різноманітних служб, вимагає планомірної участі цих спеціалістів в управлінні матеріальним потоком і забезпечує ефективність діяльності [14, С. 34].

Функції збуту в сфері логістики здійснюється за рахунок дотримання шести умов: факт вантажу, його кількісне вираження, якість, час постачання (вивантаження), витрати на перевезення та пункт призначення. Це і ключовим у налагодженні ефективних логістичних систем. Функціонування таких систем дозволяє оптимізувати матеріальні потоки, сприяє здійсненню комплексу заходів, які пов'язані з раціоналізацією тари та пакування, дозволяє уніфікувати вантажні одиниці, налагоджувати ефективну систему складування, оптимізувати кількість замовлень і контролювати їхні потоки, рівень запасів, планувати максимально вигідні маршрути переміщення вантажів на складських об'єктах організацій, підприємств та за їх межами на магістральному транспорті [19].

В основі побудови та функціонування логістичної системи лежить реалізація принципу системного підходу, що забезпечує інтеграцію та дозволяє забезпечувати чітку взаємодію всіх елементів логістичної системи. Системний принцип є ключовим у процесі налагодження та здійснення єдиного технологічного процесу виробничо-транспортної системи, при переході від окремих видів устаткування до створення виробничо-складських та виробничо-транспортних систем [14, с. 35].

В останні роки такі транспортні та складські послуги набули популярності на західному ринку і спостерігається загальна тенденція до підвищення вимог щодо комплектності та якості таких послуг. Така популярність викликана тим, що є можливість створити комплексні логістичні системи, які охоплюють багато функціональних завдань [1414, с. 36].

Важливо враховувати показники, які характеризують певні процеси і дозволяють контролювати функції логістичних систем. Виділяють цілий ряд

показників для розв'язання конкретних завдань того чи іншого виду логістичної системи. Так, при виборі логістичних систем застосовують такі показники, що дають у сукупності якісну оцінку всієї системи. Важливим при аналізі показників функціонування логістичної системи є її надійність, міцність та технічне оснащення.

Отже, завданням всякої логістичної системи є налагодження потоку необхідного товару і забезпечення надійної, своєчасної, мінімально витратної доставки безпосередньо до пункту призначення цілим та у нешкодженому стані. Вибір необхідного типу логістичної системи залежить від всього комплексу функцій, що нею виконується, та ряду критеріїв, що їх характеризують. Так, до критеріїв оцінки логістичної системи відносять: низькі витрати на страхування, мінімальні витрати пакування, швидкість обробки рекламації, зберігання вантажів, гнучкість системи, мінімальні транспортні витрати, мінімальна тривалість транспортування та ступінь надійності поставок.

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування системи першочерговим є достовірне планування виробництва, розподілу та збуту. Тут необхідно реалізувати принципи саме стратегічного планування. Висока надійність такого плану передбачає вивчення динаміки зовнішнього середовища (ринку), ідентифікації ситуацій тощо. Стратегічне планування виступає інструментом у боротьбі за конкурентоспроможність. Так, при такому виді планування здійснюється аналіз минулих періодів і екстраполяція. У галузі логістики стратегічне планування направляється більше на цілі, ніж на процеси, тобто необхідно творче підходити до стратегічних орієнтацій [19].

Стратегічне планування в сфері логістики є певним критерієм її оптимальності. Так спочатку розробляється проєкт, який передбачає: виявлення проблем, розробка пропозицій та пошук шляхів їх вирішення, щодо створення проєкту. Проєктування та планування починається із всебічної та повної оцінки поточної ситуації. Необхідно усвідомити і проаналізувати зовнішнє середовище, процес та специфічні характеристики наявної системи та

визначити, які саме зміни необхідні. Застосують методи ситуаційного аналізу, вивчається внутрішній устрій логістичної системи, оцінюється ринкове та конкурентне середовище. Тобто, вивчається весь процес логістичного забезпечення та кожна логістична функція окремо [14, с. 38].

Однією з найважливіших характеристик ефективності логістичної системи є стабільність, яка в першу чергу визначається дотриманням прийнятих стандартів обслуговування, тобто параметрів, порогів обслуговування в системі з мінімальними матеріальними затратами.

Процес планування логістичного проекту: постановка цілей і обмежень, розробка стандартів оцінки результатів, вибір аналітичних методів і розробка проектного завдання. Мета: визначити можливі витрати і рівні обслуговування при перетворенні логістичної системи. Також необхідно намітити графік досягнення результатів, сегменти ринку або галузі, конкретні параметри діяльності та характеристики рівня обслуговування.

Отже, впровадження системного підходу до формування логістичної системи дозволяє максимально врахувати власні потреби та забезпечити її ефективність, а саме:

- відносна стабільність цілі і функціональної мети системних з'єднань, що забезпечують гнучкість – все залежить від засобів і стратегій, що використовуються для досягнення цілей, і структури, заснованої на них;

- складна динамічна, ієрархічна і стохастична система, що об'єднує велику кількість інтерактивних і пов'язаних елементів, зв'язків і підсистем і їх структур;

- синергія інформаційних, матеріальних і фінансових потоків, що створює адаптивні системи з об'єктами і суб'єктами логістичного управління;

- унікальний: наявність певної системи факторів, сполук і процесів, які в значній кількості є випадковими або якісними (суб'єктивними) і викликають досить високий ступінь невизначеності в поведінці логістичної системи;

- можливість синтезу, а саме: має використовуватися цілісна логістична парадигма, що реалізує загальну стратегічну, тактичну або оперативну мету з

оптимальним використанням інформаційних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів в системі, узгодженість локальних критеріїв функціональних зв'язків логістичної системи з загальною метою оптимізації;

- узгодженість, яка проявляється в надійності, стабільності і адаптивності, спрямована на підтримку балансу системи в небезпечних умовах;

- критерії – особливістю є те, що функція оптимізації цілей є багатокритеріальною;

- стабільність системи в цілому дозволяє нормально функціонувати при змінах зовнішнього середовища, відхилення від норми (стабільності) залишаються максимально низькими при досить малих змінах вхідних сигналів;

- адаптивність залежить від управління наявною логістичною системою, вона не може бути повністю формалізована, необхідно створити набір формалізованих і неформалізованих процедур;

- надійність проявляється в здатності системи зберігати значення заданих робочих параметрів в певних межах;

- незначний конфлікт – дозволяє реалізувати принцип відсутності конфлікту між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи, що, в свою чергу, впливає на цілісність і єдність системи;

- ІТ та інформаційна підтримка дозволяють охопити велику кількість процесів управління та структур логістичної системи для забезпечення інтеграції інформації та зворотного зв'язку [37].

Розглянемо реалізацію наступних принципів при формуванні логістичних систем: постійний прогрес на етапах створення системи; координація інформації, ресурсів та інших функцій проєктованої системи; немає конфліктів між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи.

Запропоновано важливі положення логістичної концепції, а саме: облік руху матеріалів та їх потоків на всіх етапах господарського процесу в цілому (реалізація принципу системного підходу на якісно новому рівні); організаційно-управлінський механізм координації процесів і процесів,

пов'язаних з логістикою, дії фахівців різних служб, керуючих службами.

Метою логістики є формування на підприємстві, в установі організації такої логістичної системи, яка розуміється як сукупність функціонально взаємопов'язаних зв'язків, систематично реалізують оптимальне цілісне вплив на матеріальний потік, спрямоване на задоволення потреб споживачів.

1.2. Поняття та види логістичних стратегій

Нові логістичні стратегії все частіше використовуються для ефективного функціонування підприємств, установ або галузі. Суть в тому, що вони відображають не тільки нові підходи в управлінні, але і в моделюванні логістичних процесів компанії або установи. Отже, організація управління логістикою в компанії чи установі повинна починатися з розробки логістичної стратегії з метою досягнення стратегічних цілей організації, компанії. Це означає, що з мінімальними витратами Ви отримаєте максимальну користь для підвищення конкурентоспроможності компанії тощо.

Стратегічний рівень логістичного менеджменту встановлює систему цілей і напрямків розвитку логістики, створення і принципів діяльності компанії з оцінки бізнес-процесів. Відповідно, портфель функціональних стратегій формується з урахуванням загальної бізнес-стратегії компанії. Логістика, як функціональна, відображає напрямок реалізації загальної стратегії з застосуванням інструментів управління системою логістики [26].

Логістична стратегія визначає розвиток логістики, що впливає на спосіб її реалізації на підприємстві, а саме: міжфункціональну та міжорганізаційну координацію та інтеграцію. Логістична стратегія як одна з функціональних стратегій підприємства, установи (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою стратегією, стратегією розвитку і т.д.), визначається в логістичних системах і заснована на наступних цілях: оптимізація запасів, мінімізація часу в дорозі матеріалів і т.д. Логістична стратегія є однією з

основних стратегій, що використовуються в логістиці. продукти, що забезпечують високий рівень логістичних послуг, що забезпечують мінімально прийнятний рівень загальної вартості в логістичному каналі.

Логістичні стратегії співвідносяться з конкурентними стратегіями, які в першу чергу можна інтерпретувати як пряму розробку конкурентних стратегій. Відповідно до моделі Портера можна розрізняти економічно ефективні логістичні стратегії та стратегії диференціації [29].

На основі аналізу наукової літератури та досліджень можна зробити висновок, що логістична стратегія є інструментом реалізації основної стратегії компанії чи установи. На наш погляд, логістичну стратегію можна інтерпретувати як сукупність заходів, рішень і методів ефективного управління підприємством, організацією чи галуззю в цілому, а саме: управління інформаційними, матеріальними та грошовими потоками.

На думку Тридіда О. М. та Танькова К. М., формування логістичної стратегії компанії передбачає системний підхід, збалансованість у прийнятті рішень і включає наступні етапи [39, С. 58]: постановка логістичної місії; формування цілей і стратегічних завдань; аналіз логістичного середовища підприємства.

Системний підхід відіграє ключову роль у визначенні логістичних стратегій. Вони також повинні відповідати іншим функціональним стратегіям і відповідати оптимальній реалізації конкурентної стратегії компанії, а також охоплювати всі сфери діяльності компанії, установи і вимоги, щоб гарантувати наступні умови [24, С. 208–211]: наявність загальної бізнес-стратегії і стратегій з розвитку бізнесу; реалізація конкурентної стратегії компанії; можливість визначення розміру і структури виробництва (продажів) і можливість визначення розміру і структури підприємства; наявність вертикальної інтеграції логістичних напрямків підприємства; наявність структури поставок, виробництва і розподілу, орієнтованої на матеріальні потоки; відповідність вимогам інформаційних і управлінських систем компанії, галузі.

Важливою і суттєвою характеристикою логістичної стратегії є

цілеспрямованість, метою якої є побудова організації, здатної успішно функціонувати, виявляти і реагувати на непередбачені обставини, конкурентні виклики, внутрішні проблеми, а також набувати і закріплювати нові позиції у суспільстві та на ринку послуг. В цілому, різноманітність форм і умов відповідного рівня логістичного менеджменту ускладнює формулювання типів логістичних стратегій, але їх можна виділити, вирішуючи основні логістичні завдання. Таким чином, розрізняють кілька стратегій, а саме: інтеграція функцій і процесів; видобуток, тобто витяг запасів; консолідація (транспорт, склад, інвентар): скоротити цикл; співпраця у відносинах постачальник-споживач; диференціація обслуговування клієнтів, система лояльності; логістичні інновації; логістичний аутсорсинг [24].

Розробка логістичних стратегій здійснюється на певних етапах, до яких відносяться: збір вихідних даних, їх обробка для визначення існуючих вантажопотоків, середніх значень та коефіцієнтів нерівності; короткострокове і довгострокове визначення розвитку організації, компанії, установи; оцінка впливу бізнес-характеристик і продуктів на рівні логістичних послуг; приймати; обґрунтування стану технологій, які необхідно застосовувати в поточному періоді і в майбутньому з метою забезпечення задоволення потреб клієнта.

Існує чотири основні напрямки розробки логістичної стратегії [36, С. 50]: логістичний аутсорсинг; напрямок контрактних (традиційних) логістичних стратегій; напрямок швидких циклів і додаткової інтеграції; напрямок логістичного партнерства.

Якщо розглядати підходи до розробки стратегії управління логістичною діяльністю підприємств і установ в сучасній науковій літературі, то можна відзначити, що проблема використання аналітичних і математичних методів при формуванні логістичних стратегій висвітлена слабо. Основною метою зараз є структурно-логічний підхід, що дозволяє створити логістичну стратегію, засновану на стратегічному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів навколишнього середовища (ВС і ЗС) і логічній побудові стратегічного

прогнозування змін цих факторів. Цей підхід часто використовується для розробки всіх корпоративних та інституційних стратегій. Проте логістична система повинна характеризуватися специфічними для неї числовими показниками. Важливо розглянути можливість розробки кількісних методів аналізу для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища на фундаментальні характеристики логістичної системи [38].

На основі аналітичного підходу до проектування логістичної стратегії підприємства, установи або галузі в цілому можливе вирішення ряду актуальних завдань і питань: виявлення основних характеристик логістичної системи, які можуть бути застосовані на стратегічному рівні управління логістикою; визначення ряду факторів зовнішнього середовища; розрахунок і оцінка ефективності логістичної системи; необхідна ефективність факторів, що впливають на внутрішнє середовище, протягом терміну дії розроблюваної стратегії.

Логістичні стратегії є важливим фактором досягнення стратегічних цілей компанії або установи з метою підтримки конкурентоспроможності його діяльності на ринку послуг. Вони пов'язані з іншими функціональними стратегіями, а також охоплюють всі сфери діяльності (доставка, виробництво тощо). При правильній реалізації логістичних стратегій знижуються накладні витрати і підвищується якість обслуговування клієнтів, тобто підвищується ефективність діяльності компанії і досягаються цілі компанії, а саме: з'являються перспективи для розвитку і зростання діяльності компанії.

1.3. Процес розробки логістичної стратегії

Логістична стратегія є основним засобом досягнення ефективної роботи логістичної системи та підвищення ефективності вирішення конкретних логістичних завдань. Логістична стратегія, як довгостроковий та якісно визначений напрямок розвитку логістики, зазвичай включає в себе форми і

методи її реалізації підприємством, фірмою, міжфункціональною і міжорганізаційною Координаційною та інтеграційною установою, які точно визначаються адміністрацією установи, підприємства відповідно до цілей компанії [22, С. 26].

Процес аналізу і планування логістичної діяльності дуже складний і багатофакторний. При плануванні, реалізації та визначенні рівня можливостей компанії або установи щодо реалізації логістичної стратегії таке поняття, як «логістичне середовище», потребує елементарної уваги. Логістичне середовище значною мірою поєднує в собі інтерпретацію суб'єкта господарювання як логістичної системи в конкретних умовах, факторах і взаємозв'язках.

Логістичне середовище характеризує мінливість, доцільність та ефективність взаємодії між усіма суб'єктами логістичної системи. Його аналіз підкреслює важливість логістичного підходу у всіх аспектах діяльності компанії і дозволяє йому адаптувати реалізацію стратегії відповідно до досягнутих фактичними результатами, змінами в зовнішньому середовищі, а також виявляти і усувати слабкі сторони компанії, установи або галузі в цілому. Потенціал логістики дозволяє значно підвищити організаційну та економічну стійкість підприємства, установи та досягти цільових функцій господарюючого суб'єкта в рамках місії, що є стратегічним фактором в умовах посилення конкуренції. На практиці можна підвищити організаційну та економічну стабільність підприємства або установи, застосовуючи основні принципи логістичного менеджменту, які дозволяють усунути конфлікти між функціональними сферами підприємства або установи, забезпечити комплексну взаємодію з партнерами з логістики та підвищити ефективність управління логістикою, як результат отримання додаткових конкурентних переваг [20].

Отже, ми бачимо, що практична мета логістичного менеджменту-встановити ефективну організацію відповідного комплексу управлінських робіт, заходів з аналізу, реалізації та контролю логістичної стратегії підприємства або установи.

Позитивний ефект такого інтегрованого елемента проявиться в:

підвищенні продуктивності підприємства; ефективної реструктуризації підприємства, установи; консолідації економічних відносин; комплексному функціонуванні дій всіх елементів системи; концентрації ресурсів відповідно до найбільш ефективними напрямками технологічної політики; економічне рішення відповідних завдань по використанню виробничої інфраструктури. Таким чином, основні елементи, що впливають і визначають логістичну стратегію, можна виділити як: мета стратегії, мета і основа її формування [1].

Таким чином, концептуальні засади формування логістичної стратегії закладаються з урахуванням специфіки функціонування сфери логістичної діяльності підприємства або установи. Однак при їх визначенні враховуються основні завдання стратегії підприємства, збалансованість логістичних дій на всіх рівнях управління, способи сприяння динамічному функціонуванню сучасної логістичної системи, умови функціонування господарюючого суб'єкта, також має бути враховано. При аналізі змісту основних понять слід зазначити і взяти до уваги наступне:

- основні елементи логістичної стратегії як складова бізнес-стратегії є ключовими способами досягнення продуктивності та ефективності, а їх взаємозв'язок розглядається як спосіб координації управлінських рішень для оптимізації процесів планування, управління та контролю економічної діяльності підприємства;

- зміст та спрямованість логістичної стратегії слугують основою для інклюзивного характеру рішень, що приймаються на всіх рівнях управління компанією, установою або галузі в цілому;

- конструктивність і чітка ієрархія логістичних цілей вносять значний внесок в успіх бізнес-одиниці за рахунок системного підходу. Основною умовою системного підходу є не тільки охоплення всіх сфер діяльності підприємства, установи, а й обов'язкове поєднання цілей логістичної стратегії з основними цілями інших функціональних стратегій і конкурентної стратегії підприємства, установи;

- процедура ефективної адаптації основних завдань логістичної стратегії

дозволяє орієнтувати підприємство і установу на розвиток і використання певних конкурентних переваг, надаючи йому стабільну конкурентну позицію з упором на цілеспрямоване задоволення потреб споживачів;

- орієнтація логістичної стратегії на базову логістичну компетенцію характеризує здатність виробничо-сервісної системи обслуговувати споживачів на більш високому рівні, ніж у конкурентів, і мінімізувати загальні витрати;

- диференціація логістичної стратегії в залежності від організації ефективної логістичної діяльності можна пояснити тим, що зміст логістичної стратегії по-різному для кожного окремого підприємства і установи, в залежності від ступеня реалізації логістичного підходу в його системі управління, методології його формування і можливості для реалізації;

- конструктивний аналіз основних положень логістичної стратегії вимагає комплексного функціонування інформаційних систем, що дозволяє об'єднати основні елементи фундаментальних напрямків логістичної діяльності, які до теперішнього часу функціонували незалежно. Досвід великих компаній показує, що не може бути ефективною логістики, якщо вона не заснована на ІТ;

- аналіз факторів, що впливають на формування логістичної стратегії, є дуже важливим етапом для ефективного реалізації логістичної стратегії. Вона дозволяє нам виявити всі можливі практичні наслідки та практичну можливість вирішення прийнятих рішень [13].

Основними практичними досягненнями в реалізації логістичної стратегії є: логістична стратегія є джерелом формування додаткових конкурентних переваг підприємства, установи; дозволяє сформувати оптимальну логістичну систему; створення раціональної організаційної структури; зниження витрат, особливо на логістику; формування комплексної системи контролю якості. Практичні наслідки і можливості реалізації прийнятих рішень повинні бути чітко зрозумілі і оцінені в процесі розробки стратегії. Оскільки не існує універсального методу розробки логістичної стратегії, існує набір цілей, процедур, структур, елементів, систем тощо, які представлені у вигляді стратегічного логістичного плану. Будь-яка стратегія буде ефективною лише в

тому випадку, якщо вона буде успішно реалізована. Для успішної реалізації стратегії маємо пам'ятати, що існує два типи стратегічних рішень: перше встановлює правила і цілі, яких необхідно дотримуватися, а друге показує, як ці правила повинні застосовуватися на практиці [29].

Отже, сформована логістична система має бути оптимальною та ефективною. Вона має забезпечувати контроль за виконанням всіх призначених функцій у всіх ланках управління виробничого ланцюжка. Критерієм ефективності логістичної стратегії є досягнення певних заявлених і узгоджених стратегічних цілей та завдань.

Служба управління логістикою – це організаційна одиниця сучасного логістичного менеджменту, основними цілями якої є інтеграція окремо взятих логістичних функцій і їх координація в часі і просторі. Ефективність логістичних послуг залежить від персоналу, організації, технологій та інших факторів. Оцінювання ефективності та результативності логістичних послуг та їх впливу на економічну безпеку управлінської логістики заснована на використанні показників ефективності, результативності, рівня обслуговування та продуктивності логістичного персоналу [17].

Логістична стратегія управління і логістична стратегія в цілому і в її рамках зазвичай взаємопов'язані, що означає, що в певні періоди, за певних умов логістична стратегія може володіти характеристиками, що визначають бізнес-стратегію і стратегію економічної безпеки управлінської логістики.

Концепція логістики дозволяє переписати логістичну стратегію управління логістикою з точки зору інструменту організаційних інновацій, який забезпечує організаційну трансформацію з метою зміцнення економічної безпеки. Формування цих переваг здійснюється на основі визначення ключових компетенцій в області управління логістикою та реалізації різних інноваційних стратегій управління логістикою.

На етапі стратегічного аналізу діагностується логістична система, що забезпечує основні навички успіху, на основі яких повинна бути сформована логістична стратегія.

Концепція логістики дозволяє по новому інтерпретувати логістичну стратегію логістики управління з позиції інструмента впровадження організаційних інновацій які забезпечують його організаційну трансформацію з метою зміцнення економічної безпеки. Формування цих переваг доцільно здійснювати на підставі ідентифікації ключових компетенцій логістики управління та застосуванням різних інноваційних логістичних стратегій управління.

Розглядаючи сучасні логістичні стратегії, можна визначити економічно ефективну логістичну стратегію, що супроводжується стандартизованими процесами, що забезпечують економію виробництва. Стандартизації підлягають не тільки окремі продукти, їх елементи, компоненти, сировина і матеріали, а й документи, процедури, організаційні структури і т.д., що в сукупності забезпечує зниження витрат на логістичні системи.

Ще одна стратегія, яка впливає на зниження витрат на логістичні системи – це стратегія диференціації логістики, яка узгоджується з розробленою маркетинговою стратегією і створенням потреб потенційних споживачів, формуванням логістичних систем для реалізації продукції і коли, де і коли це необхідно [36].

При моделюванні логістичних стратегій необхідно враховувати наступні фактори: внутрішні, зовнішні та похідні. Сучасні зовнішні фактори, такі як: зростання конкуренції; розвиток сучасних інформаційних технологій; міжнародне співробітництво; екологічні обмеження; рівень транспортної та складської інфраструктури. Внутрішні: організаційно-технічний рівень, зокрема і використання сучасних інформаційних технологій; ефективне управління запасами; сама транспортна і складська інфраструктура; розвиток логістичної мережі; якість і рівень логістичних послуг. Похідні: оцінити можливості розвитку, таких, як інтеграція в ланцюгах поставок; участь керівництва підприємства в області моделювання логістичних стратегій; моделювання реальності з урахуванням фактів; оцінка можливостей розвитку, таких як інтеграція в ланцюги поставок; еластичність моделі.

При формуванні сучасних логістичних стратегій використовуються наступні критерії: загальне зниження витрат; диференціація логістичної послуги по відношенню до клієнта; інновації. Інновації в стратегічному моделюванні відображаються в наступних моментах: мінімальні загальні витрати на логістику; максимальна додана вартість до існуючих витрат; еластичність логістичної системи, тобто швидка адаптація до змін навколишнього середовища [36, С. 700].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, стратегічне планування в логістичних системах є певним критерієм її оптимальності. Так спочатку розробляється проєкт, який передбачає: виявлення наявних проблем, пошук шляхів їх вирішення та розробка пропозицій для створення проєкту. Проєктування та планування починається із всебічної та повної оцінки поточної ситуації. Необхідно усвідомити і проаналізувати зовнішнє середовище, процес і характерні характеристики існуючої системи та визначити, які саме зміни необхідні. Застосують методи ситуаційного аналізу, вивчається внутрішній устрій логістичної системи, оцінюється ринкове та конкурентне середовище. Тобто, вивчається весь логістичний процес і кожна логістична функція окремо.

Так, логістична система з мінімальними загальними витратами визначає пороговий рівень сервісу і впливає на оцінку сервісних можливостей системи. А саме, як можна змінювати базові можливості системи і забезпечувати якісні послуги. Зокрема можливі такі зміни: кількості складів, що використовує система; часу одного або кількох функціональних циклів з метою підвищення швидкості та стабільності операцій; формування політики формування запасів.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ВОЄННОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Комплексний аналіз господарської діяльності воєнної галузі

В нинішніх умовах розвитку суспільства та існування нашої держави з'явилися такі поняття, як «інформаційно-психологічна війна» та «інформаційний тероризм». Такі явища, що знаходять своє відображення у цих поняттях, зараз є невід'ємним складником процесу ведення бойових дій. Практика ведення сучасних воєнних дій, аналіз відповідних наукових джерел, засвідчують, що військова галузь вимагає удосконалення логістичної системи. Специфіка полягає в тому, що необхідно налагодити не лише технічне оснащення військовослужбовців, а й забезпечити моральний стан людей, які використовують специфічний товар. На військовослужбовця покладається завдання особливої важливості. Як звичайна людина, яка живе у інформаційному просторі сучасної інформації він піддається усім можливим впливам ззовні, а як представник держави, який покликаний її захищати.

Інший аспект військової діяльності пов'язаний із інформаційно-психологічним забезпеченням ведення сучасної війни (інформаційно-психологічна війна).

Також слід зазначити, що інформаційна сфера займає особливе місце, крім іншого, в силу своєї специфіки, зокрема, системоутворюючої функції інформаційної сфери; невичерпність і постійне поповнення інформаційних ресурсів; здатність швидко копіювати інформаційні ресурси відповідно до їх специфіки, з високим ступенем надійності; можливістю перемикування; відсутністю явної приналежності інформаційних ресурсів до будь-якої зі сторін. З цієї причини інформаційна безпека держави може бути визначена як стан захищеності інформаційних процесів і ступінь реалізації інформаційних

відносин, що відповідає забезпеченню найбільш важливих інтересів особистості, суспільства і держави в різних сферах сфер їх життєдіяльності.

Слід зазначити, що інформаційна боротьба також визначається як діяльність, спрямована на реалізацію власних інтересів шляхом впливу на системну організацію противника, використання інформаційних ресурсів, систем і технологій, а також захисту власної системної організації від цього впливу противника. Інформаційна нейтралізація – це система скоординованих розвідувальних заходів, що проводяться державними та військовими адміністративними органами з метою забезпечення військово-політичних, економічних і військових інтересів країни, створення сприятливих умов для успішного розгортання і стратегічних операцій Збройних сил, ефективного використання їх військ (збройні сили), озброєння і військової техніки.

Сучасний апарат інформаційної боротьби дозволяє значно розширити можливості держави з ведення боротьби. Поряд з бойовими концепціями (тотальний бій, боротьби відродження і т.д.) існують концепції непрямих дій, стратегічного паралічу, паралельної війни, контрольованого хаосу та інші. У цих поняттях виділяють три сфери ведення бою: фізичну, психічну і моральну, пов'язану зі безпосереднім знищенням фізичної сили противника (ведення бойових дій), дезорганізацією його психічних процесів (системи управління військами і озброєнням, прийняття рішень) і дезінтеграцією його готовності до опору (деморалізація особового складу та/або населення противника).

У Збройних Силах України інформаційна війна втілює логістичну функцію та розглядається як свого роду стратегічне (оперативне) забезпечення операцій (бойових дій). Визначено функціональні завдання інформаційної боротьби: дезорганізація державного управління в цілому та управління збройними силами противника зокрема; підрив морального та психологічного стану та стійкості особового складу, населення противника; забезпечення позитивного іміджу, утворення підходящого міжнародного клімату в Україні [13].

Високі результати в бойовій підготовці, підготовці до рішучих дій в екстремальних ситуаціях (та особливо під час військових навчань) в багатьох

солдатів обумовлені в першу чергу внутрішнім прийняттям «вічної мужності», а також почуттям обов'язку, гордістю за свою зброю, бажанням захищати свою Батьківщину, щоб продемонструвати свої здібності та можливості. Проте реальна загроза життю в умовах бойових дій, інші небезпеки сучасної війни змушують солдата побоюватися за своє виживання. У той же час, в залежності від патернів когнітивного дисонансу, усталені переконання схильні до коливань. Таким чином, психологічна дія, спрямована ззовні, сприяє їх ослабленню, нейтралізації або заміні іншими протилежностями [28].

Вивчення досвіду попередніх збройних конфліктів показало, що у епоху стрімкого розвитку інноваційних електронних систем, безпосередньо на полі бою все більше та ефективніше проводяться операції з застосуванням найсучасніших інформаційних технологій, які дозволяють вчасно реагувати на запити від військових. Військова логістика – це широкий спектр послуг: від матеріального до інтелектуального забезпечення, від медичного до соціального забезпечення, від інформаційної діяльності до антиманіпуляційної тощо. Відповідно розширюється функціонал військової діяльності.

Розглядаючи функції військової діяльності, до основних відносять:

- *функцію планування*, що визначає методи та способи вирішення службово-бойових завдань;
- *організаторську*, яка пов'язана з контролем, організацією, координацією, регулюванням та менеджментом службовою діяльністю військ;
- *службово-професійну*, що сприяє підвищенню рівня фахової майстерності військовослужбовців та пов'язана з формуванням в них необхідних особистісних якостей та зростаючої відповідальності щодо вирішенні завдань з забезпечення безпеки країни [16 С. 146].

Метою логістичної системи воєнної галузі визначено налагодження процесу доставки відповідної кількості та асортименту товарів, виробів у задане місце призначення, з врахуванням виробничого та/або особистого споживання при ефективному рівні витрат. Так, виділяють функціональні підсистеми: закупівельну, виробничу, розподільчу, логістичну. І

забезпечувальні підсистеми: інформаційна, правова, кадрова тощо. Побудова логістичної стратегії відбувається у кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи; проектування моделі логістичної стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії.

Саме логістика дозволить забезпечити належне моральне та матеріальне середовище для військових, відповідно це впливатиме на їхню стійкість та вчасність виконання певних дій.

2.2. Оцінка результативності функціонування логістичної системи воєнної галузі

У сучасних умовах науково-технічного прогресу, у зв'язку з використанням складної апаратури діяльність багатьох військовослужбовців стала операторською, що передбачає швидкість і правильність сприймання й обробки інформації, своєчасність і точність розумових і практичних дій [2322, С. 210-220].

Однією із важливих складових військової діяльності є *бойова діяльність*, у процесі якої важливими постають притаманні нашому суспільству високі моральні цінності. Крім того *ефективність бойової діяльності* окремого воїна ґрунтується на активності функціонування його психіки згідно з вимогами бойових обставин і виконання задач, на позитивних, насамперед суспільних, мотивах його поведінки, на досить високому рівні інтелектуального розвитку, емоційно-вольовій стійкості, бойовій майстерності [38 С. 5–35], що у комплексі отримало назву *морально-психологічного чинника*. Забезпечення цього чинника неможливе без налагодженої логістики в інфраструктурі.

Зокрема, можна говорити про *навчально-бойову діяльність* (в рамках якої відбувається *розвиток особистості та колективу*), котра характеризується: своєрідністю мети і результатів (підвищення бойової готовності військ і сил флоту, вмиле оволодіння зброєю і бойовою технікою, бойова спайка підрозділів,

частин і т.ін.); плановістю та чіткою організацією на засадах військових статутів, наказів, постанов, розпоряджень, настанов; здійсненням в умовах, максимально наближених до бойової дійсності; використанням різних принципів, засобів, форм і методів виховання, навчання, морально-політичної і психологічної підготовки з урахуванням вимог бойової діяльності до особистості і колективу; напруженістю всіх сил рядового і командного складу. Навчально-бойова діяльність має важливий складник, який впливає з високої *готовності* (бойової, моральної, ідеологічної, психологічна і т.ін.) особистості, колективу до війни, що є важливою умовою переходу від мирного стану до активних і успішних бойових дій [35].

Велике значення має *управління бойовою та професійною діяльністю*. Управління здійснюється на основі рішення командира шляхом застосування різних ресурсів виходячи з інформації про реальний їх стан, наявність, можливість постачання і т.п. [35].

У сучасному інформатизованому суспільстві при умові лавиноподібного нагромадження сучасної інформації виявляється послідовне розширення діапазону військової професійності. Сьогодні, щоб успішно виконувати свої функціональні обов'язки недостатньо пройти спеціальну підготовку, набути досвід служби, бойових дій, необхідно вміти використовувати потоки інформації для налагодження системи протидії будь-яким загрозам. Інформація сьогодні стала ключовою у будь-якій боротьбі, у створенні конкурентоспроможної структури в суспільстві. Враховуючи, що воєнна галузь є ключовою у збереженні цілісності держави, ефективні військові логістичні системи дають можливість не лише управляти відповідними матеріальними запасами, а й створити такий щит держави із морально стійких, матеріально захищених військовослужбовців, які завжди будуть готові до професійної дії. Крім того, військова логістика допомагає розвиватися іншим підприємствам, вона допомагає розвиватися розгалуженій системі логістики держави загалом.

Аналіз бойових дій у «гарячих точках» нашої планети виявляє важливий для нас факт, який стосується того, що ефективність бойового застосування

найсучасніших інформаційних систем озброєння відносно низька в Україні. З початку 2014 року, коли відбулися несанкціоновані захоплення наших територій, ми відчули гостру проблему у безпорадності щодо збереження цілісності держави. Доходимо висновку, що до складних умов ведення сучасного логістичного забезпечення відноситься неможливість сучасних інформаційних систем керувати усіма процесами матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України. Тому великого значення зараз набуває розроблення таких концептуальних основ управління інформаційними та матеріальними потоками від стратегічного до тактичного рівня у системі логістичного забезпечення ЗСУ. Це у свою чергу допоможе вчасно реагувати на запити, визначати потреби військ, володіти інформацією про МТЗ суміжних військових формувань з метою запобігання та профілактики кризових моментів у постачанні необхідної техніки, провіантів, особливо у період бойової загрози.

Нинішня ситуація в Україні, дестабілізація ситуації на сході країни розгортання повномасштабної війни засвідчили наявність ряду проблем щодо забезпечення потреб фронту. Проблему загострили відсутня система автоматизації матеріальних та інформаційних потоків, значні фінансові витрати на закупівлю, підвезення та зберігання техніки, процесуальна несумісність системи матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України з системою матеріально-технічного забезпечення інших військових формувань. Проблемним залишається питання налагодження безперебійної системи забезпечення зброєю, технікою, високотехнологічними приладами, амуніцією, провіантом, програмним забезпеченням. Утруднення щодо налагодження військової логістики зумовлені в першу чергу рядом бюрократичних моментів, а саме величезним обсягом паперової роботи, залежністю постачання через різні канали зв'язку, різні відомства та міністерства і т.д. Все це впливає на недотримання головного аспекту логістики – термінів поставок [38].

Крім того, відчувається гостра проблема у налагодженні швидкої та правильної евакуації мирного населення, не до кінця угодженою та зрозумілою залишається схема поставок матеріального забезпечення військовим. Відчутна

гуманітарна катастрофа у прифронтових районах, а саме забезпечення лікарень, пошук бійців, які зникли безвісти або загинули. Все це підтверджує гостру потребу у формуванні нової військової логістики з метою налагодження системи вчасного та якісного забезпечення зв'язком, технікою, матеріально-технічними засобами, створення відповідної військової інфраструктури.

Логістична стратегія виступає вирішальним чинником вдалого розвитку й ефективного функціонування кожної ланки суспільства. Вона ж розробляється на основі місії і корпоративної стратегії, виступає засобом у веденні жорсткої конкурентної боротьби і є вирішальним елементом забезпечення маркетингової, фінансової, виробничої, оборонної та інших систем стратегічного планування. Все це зумовило переосмислення налагодження сучасної логістичної системи України загалом, а гібридна війна підкреслила важливість налагодження управління ресурсами логістичного забезпечення воєнної галузі. Крім того, орієнтири на приєднання до НАТО також ставлять багато нових викликів перед логістикою у воєнній галузі. Так, потребують удосконалення наступні підсистеми логістичного спрямування: організація логістичного забезпечення компонентів усіх форм об'єднаних сил; реалізація безпосередніх логістичних заходів у межах багатонаціональної логістики; надання логістичних послуг, організація та забезпечення поставок у межах підтримки державою, як господарем; організація потрібного логістичного забезпечення аеромобільних військ та сил швидкого реагування [26].

Відповідно до вимог, які представлені в «Основному положенні логістичного забезпечення Збройних сил України» функціями системи логістичного забезпечення ЗС України визначено: постачання, обслуговування, технічне обслуговування та відновлення ОВТ, управління інформацією логістичного забезпечення, перевезення та транспортування, інфраструктурне забезпечення, робіт і послуг для забезпечення потреб ЗС, здійснення закупівель та постачання товарів, делегування повноважень, підготовка та навчання, аудит та інспекція, стандартизація у сфері логістичного забезпечення, медичне забезпечення та соціальний супровід. В цьому ж нормативному документі

визначено систему заходів та завдань, які уможливають виконання функцій системи логістичного забезпечення [3028].

Крім того, у «Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності» [30], затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України у 2018 році до основних завдань «логістичного забезпечення сил оборони під час їх безпосередньої підготовки та в ході її застосування є:

- планування матеріально-технічної підтримки;
- встановлення потреб у озброєннях, спеціальній та військовій техніці, матеріально-технічних засобах і послугах;
- планувати мобілізаційні потреби компонентів Сил оборони на особливий період у озброєнні, спеціальній та військовій техніці, матеріально-технічних засобах на шкоду можливостям сучасної національної економіки;
- проектування, розробка (модифікація, модернізація) озброєння, спеціальної та військової техніки, матеріально-технічних засобів, проведення їх закупівлі, зберігання, постачання, технічне обслуговування, ремонт;
- організація експлуатації (застосування), реалізації, списання і утилізації надлишків озброєння, спеціальної та військової техніки, та деяких матеріально-технічних засобів;
- планувати розвиток можливостей матеріально-технічного забезпечення (сил і засобів матеріально-технічного забезпечення, визначати запаси матеріальних ресурсів, матеріально-технічну інфраструктуру і т.д.) в межах короткострокового та середньострокового планування для досягнення гарантованого рівня виконання завдань державної оборони та забезпечення національної безпеки;
- надання послуг компонентам Збройних сил з метою створення необхідних житлових і побутових умов для особового складу Збройних Сил (постачання продовольства, харчування особового складу, організація туалетів, душів і пралень, а також комерційне і споживче обслуговування і т.д.);
- організація технічної підтримки;

– планування та реалізація військових перевезень всіма видами транспорту;

– нагромадження запасів озброєння, спеціальної та військової техніки, інших матеріально-технічних засобів, їх накопичення, відновлення за рахунок витрачених (втрачених, зруйнованих), їх поетапність, підтримання в стані, що забезпечує своєчасну готовність сил оборони до розгортання (правильного використання) і їх розподіл відповідно до завдань, виконуваних при обороні держави;

– розквартирування Збройних сил та засобів сил оборони [3133].

Генеральним штабом Збройних Сил здійснюється загальне управління системою логістичного забезпечення сил оборони, який відповідно до повноважень, що надані законодавством здійснює пряме військове керівництво силами оборони. Однак, враховуючи особливість ситуації в Україні, яка вимагає докорінної зміни системи логістики воєнної галузі, було внесено ряд змін, зокрема створено Головне управління логістики Збройних Сил України [32]. Відтак, Головне управління логістики ЗС України (ГУЛ ЗС) виконує функцію технічного обслуговування та відновлення ОВТ. ГУЛ ЗС України визначає загальну потребу військ (сил) у МТЗ, боєприпасах, тощо. Ефективне виконання завдань цієї функції в повній мірі залежить від безперебійного, своєчасного та повного забезпечення МТЗ з метою проведення ремонтів та технічного обслуговування ОВТ.

Нині, потреба в МТЗ, визначається на засадах поданих донесень (зведень, рапортів) та заявок на поповнення МТЗ. Відповідні фахівці органів управління тактичного, оперативного та стратегічного рівнів опрацьовують подані заявки. Вони аналізують великий об'єм інформаційних потоків для визначення потреби військ у МТЗ, проведенні технічного обслуговування та ремонту ОВТ, визначення місць зберігання МТЗ, визначення термінів на придбання та постачання. Здавалося б, що це полегшує роботу, однак величезна кількість інформації щодо потреб і її опрацювання збільшують час подачі МТЗ до споживача [9]. Тому виникає гостра проблема у автоматизації процесів збору,

опрацювання поданих заявок, аналізу наявних ресурсів, можливих інших потоків, вивчення ринку збуту тощо.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Так, нинішня ситуація в Україні, дестабілізація ситуації на сході країни розгортання повномасштабної війни засвідчили наявність ряду проблем щодо забезпечення потреб фронту. Проблему загострили відсутність системи автоматизації інформаційних і матеріальних потоків, значні матеріальні витрати на закупівлю, підвезення та зберігання техніки, процесуальна несумісність системи матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України з системою матеріально-технічного забезпечення інших військових формувань. Проблемним залишається питання налагодження безперебійної системи забезпечення зброєю, технікою, високотехнологічними приладами, амуніцією, провіантом, програмним забезпеченням. Утруднення щодо налагодження військової логістики зумовлені в першу чергу рядом бюрократичних моментів, а саме величезним обсягом паперової роботи, залежністю постачання через різні канали зв'язку, різні відомства та міністерства і т.д. Все це впливає на недотримання головного аспекту логістики – термінів поставок.

Логістична стратегія виступає вирішальним чинником вдалого розвитку й ефективного функціонування кожної ланки суспільства. Вона ж розробляється на основі місії і корпоративної стратегії, виступає засобом у веденні жорсткої конкурентної боротьби і є вирішальним елементом забезпечення маркетингової, фінансової, виробничої, оборонної та інших систем стратегічного планування. Все це зумовило переосмислення налагодження сучасної логістичної системи України загалом, а гібридна війна підкреслила важливість налагодження управління ресурсами логістичного забезпечення воєнної галузі. Крім того, орієнтири на приєднання до НАТО також ставлять

багато нових викликів перед логістикою у воєнній галузі. Так, потребують удосконалення наступні підсистеми логістичного спрямування: організація логістичного забезпечення компонентів усіх форм об'єднаних сил; реалізація логістичних заходів у межах багатонаціональної логістики; надання логістичних послуг, організація та забезпечення поставок у межах підтримки державою-господарем; організація логістичного забезпечення аеромобільних військ і сил швидкого реагування.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВОЄННОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища логістичного забезпечення воєнної галузі

Нами було проаналізовано, що логістичні послуги охоплюють виробничу сферу, сферу обороту матеріальних ресурсів, рух потоків матеріальних ресурсів тощо що зумовлює будувати чіткий процес розподілу ресурсів логістичного забезпечення.

Відповідно логістична система Збройних Сил України вимагає реалізації основної функції – логістичне забезпечення Збройних сил. Дана функція реалізується через органи керування, логістичні підрозділи і відповідним обладнанням на користь військ та проявляється у системі матеріального забезпечення та постачання, технічного та транспортного забезпечення, прорахованої експлуатації інфраструктури, аспектах медичного забезпечення.

Логістичне забезпечення воєнної галузі – це комплекс ключових процедур, механізмів та систем, які тісно між собою пов'язані, спільна діяльність логістичних органів і підрозділів які забезпечують функціонування логістичної системи, результативне та оптимальне використання транспортної мережі, транспортних засобів, забезпечення іншим військовим спорядженням, яке необхідне для налагодження життєвих умов, проведення операцій різного типу під час миру, кризи і війни.

Основними напрямками логістичного забезпечення є координація, планування, організація, стимулювання і контроль щодо використання різноманітних засобів постачання, реалізація широкого спектру спеціалізованих і господарсько-побутових послуг.

Основною метою логістичного забезпечення Збройних Сил є задоволення наявних потреб військ в засобах, що необхідні їм для життя та проведення

мілітарних та позамілітарних операцій, і забезпечення здібностей людського потенціалу, а також наявного озброєння та військового обладнання для проведення бойових дій.

Задля створення умов результативного проведення операцій різного виду аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища логістичного забезпечення воєнної галузі виражається в підготовці відповідно скерованого та розміщеного просторово технічного, матеріального, медичного та транспортного потенціалу, забезпечення можливостей їх раціонального використання з врахуванням місцевої логістичної інфраструктури) [34].

Важливим аспектом є те, що логістичне забезпечення реалізовується при комплексному використанні військового і цивільного потенціалу. Так, цивільні засоби можуть бути використані тоді, коли цього вимагають обставини (воєнний стан, спеціальні операції тощо), тобто в існуючих правових нормах, обґрунтовано операційно та економічно.

Із врахуванням вимог доктрини НАТО можна наступним чином охарактеризувати предметну структуру військової логістики, а саме: матеріальне, технічне, медичне, транспортне забезпечення та експлуатація інфраструктури (військова, освітня, виробнича, глобальна інформаційна інфраструктура, соціальна інфраструктура, інформаційна, міська) [1; 2; 3]. Матеріальне забезпечення передбачає комплекс дій з метою задоволення потреб військ наявності потрібної кількості і відповідними видами засобів постачання (озброєння і військового обладнання, рушійні матеріали і мастила, бойові засоби, медично-санітарні матеріали, харчі, обмундирування, експлуатаційні матеріали і рідини, обладнання розквартирування, технічні гази, вода для технічних і споживчих цілей) та забезпечення спеціалізованими матеріальними послугами.

Технічне забезпечення передбачає таку систему заходів заходи, які виконують логістичні обслуговувально-ремонтні органами, з метою підтримання в постійній готовності і використання військової техніки. Технічне забезпечення передбачає: техобслуговування, ремонт, техрозпізнавання,

техевакуацію, метрологічні послуги, постачання агрегатів, блоків, субблоків, техматеріалів та відповідну підготовку або перепідготовку технічного персоналу.

Медичне забезпечення передбачає систему заходів з метою утримання високого стану здоров'я військових, цілісного та справного надання медичної допомоги пораненим і хворим, забезпечення відповідних санітарних і протиепідемічних умов. Основними заходами є санітарно-гігієнічні, лікувально-евакуаційні, протиепідемічні та медичний захист від прямих наслідків зброї масового ураження. Медичне забезпечення може виступати як частина логістичного функціонального забезпечення дій військ або ж є окремою функцією у Збройних Силах.

Транспортне забезпечення охоплює сукупність організаційно-технічних заходів, пов'язаних з реалізацією військових перевезень, вантажними роботами, які їх супроводжують, заходів з підготовки і утримання транспортної мережі, керуванням рухом військ. Крім того, це ще така система заходів які забезпечують реалізацію військових перевезень, планування транспортних послуг при комплексному використанні різних видів власного транспорту та перевізників.

Експлуатація інфраструктури полягає в утриманні у відповідній експлуатаційній формі справності будівельні об'єкти, які у використанні, керуванні мобільною інфраструктурою, забезпеченні розквартирування збройних сил в середині країни та за її межами.

3.2. Пропозиції та етапи реалізації логістичної стратегії

Структура системи управління логістичним забезпеченням Збройних Сил включає рад етапів: планування логістичного забезпечення, організація логічного забезпечення, мотивація та стимулювання, контроль та моніторинг виконання завдань.

Відповідно реалізація процесу логістичного забезпечення передбачає наступну систему організаційно-технічних заходів:

- аналіз та оцінка актуального стану логістичних сил та засобів;
- підготовка і утримування органів, підрозділів, відповідного обладнання в готовності до дій,
- вироблення стратегії та концепції логістичного забезпечення,
- накопичення необхідних запасів бойових і матеріальних засобів,
- контроль за поповненням оснащення системами новітнього озброєння та військовим устаткуванням.

Сучасний процес планування логістичного забезпечення залежить від бойового завдання та періоду затвердження командиром відповідного завдання. Після цього здійснюється робота щодо вироблення начальником логістики концепції логістичного забезпечення операції, яка має базуватися на таких даних як: зміст бойового завдання та його зміст, наміри командира і додаткові орієнтири, реальний діапазон (межі) логістичного забезпечення, потреб в постачанні, санітарні втрати, втрат в озброєнні і військовому устаткуванні, знищення або руйнування інфраструктурі і т.д.

Організація логістичного забезпечення має враховувати діапазон і зміст поставлених завдань та побудована з врахуванням наступних заходів: підготовка логістичних підрозділів, підготовка устаткування, налагодження ланцюжка реалізації поставок і надання послуг для військових; операційне групування інших логістичних підрозділів і устаткування відповідно до бойової ситуації і логістичних потреб військ; розміщення логістичних підрозділів, доставка устаткування на місцевості оборони і прикриття, забезпечення евакуаційних заходів; пересування логістичних підрозділів в оптимально безпечні місцевості; забезпечення інформаційної мережі, налагодження зворотнього зв'язку, забезпечення та підтримання комунікаційної мережі в зоні дій військ, налагодження гуманітарного коридору (реалізація операційних перевезень, постачання і евакуації тощо); організація та забезпечення оборони і захисту логістичних підрозділів, устаткування від нападу супротивника тощо

[34, 42, 44, 19].

Мотивування та стимулювання логістичних процесів має важливе значення саме в управлінні та керуванні логістичним забезпеченням військ з метою ініціювання та спонукання до різних логістичних заходів: бойові розпорядження начальника логістики для логістичних підрозділів, загальні логістичні розпорядження для начальників логістики нижчого рівня. Мотивація відіграє вирішальну роль у процесах спонукання до дій.

Система контролювання логістичних процесів, реалізації поставок, надання послуг є статутним правом всіх начальників. Контроль результативності реалізації логістичної стратегії відбувається щоденним рапортуванням про логістичну ситуацію, через поточний службовий нагляд за перебігом таких процесів. Контролювання та його результати дозволяють модифікувати системи стимулів економічної природи, службового, статутного і правового характерів.

Поповнення запасів, постачальницькі мережі залежать від ситуації в країні: чи то воєнні дії, чи то мир. Так, у період миру повинні утримуватися нормативні запаси, які визначені відповідними військовими правилами. Запасів має бути якраз стільки, щоб забезпечити умови щодо реалізації запланованих навчальних завдань за часів мирного періоду, а також, у нагальної разі потреби, забезпечити безперебійний перехід на військову систему постачання, при чому з врахуванням матеріальних потреб на період навчань [34, 19].

Зазвичай інтенсивне поповнення нормативних запасів відбувається у період кризи і підготовки до війни. Це робиться з метою накопичення запасів до встановлених військових норм. Крім того, додатково можуть накопичуватися понаднормативні запаси в безпечних місцях зон бойових дій. Такі резервні запаси повинні забезпечити неперервність і надійність підкріплення військ відповідно до динаміки бойових дій. Величина норм постачання визначається відповідно до правил установи, яка виконує роль центрального органу постачання.

Структуризація процесу логістичного забезпечення передбачає потокову

структуризацію та структуризацію логістичного забезпечення відповідно до стандартів НАТО.

Потокова структуризація охоплює фізичні переміщення поставок постачання, інформаційні потоки, які дозволяють забезпечити справність і результативність фізичних процесів. Фізичні переміщення поставок відбуваються за ланцюжком: залучення, зберігання, нагромадження, ротація та дистрибуція, евакуація та використання місцевих наявних запасів, використання військових трофеїв [34, 19].

Важливе місце серед логістичних послуг займають фізичні переміщення щодо надання господарсько-побутових послуг, призначених для постачання військ. В сфері постачання відбуваються такі процеси, як: планування, прогнозування, облік, нормування, звітність, моніторинг та контроль.

Важливо правильно підібрати і формувати специфічну категорію інформаційних потоків у військових логістичних системах таких як логістичні накази, розпорядження, рапорти, які виконують об'єднувальну функцію в системах постачання і керування.

Структуризація логістичного забезпечення відповідно до стандартів НАТО здійснюється усіма державами-членами Північноатлантичного Союзу. Тут обов'язковим є визначення логістики (відповідно до видання STANAG 2406 (стандартизаційна угода), як науки про планування, реалізацію перегруповувань військ та утримування їх в готовності. Відповідно здійснюється наступна система заходів: проектування, залучення, розвиток, зберігання, експлуатація, дистрибуція, переміщення, користування і евакуація озброєння та устаткування, евакуація і госпіталізація кадрових станів, залучення, утримування, будівництво, використання та управління військовими об'єктами, залучення та надання логістичних послуг [34, 19].

Доктрина Збройних Сил НАТО зобов'язує всі держави-члени і органи НАТО нести загальну (союзу) відповідальність за ефективне логістичне забезпечення наявних багатонаціональних військових дій усіх збройних сил НАТО. В той же час зберігається комплектна самостійність та автономія деяких

національних формацій та засобів, що перебувають в їх володінні, до самого моменту їх формальної передачі до самої диспозиції командира НАТО. Логістика багатонаціональних Збройних Сил НАТО представлена на рис. 3.1.

Коопераційна логістика забезпечує виконання двох дуже важливих функцій: військову і економічну. Військова орієнтована на об'єднання фактичних виконавчих можливостей з фактичними споживацькими потребами, забезпечує підтримку Збройних Сил і підсилення їх спільного військового потенціалу. Економічна – впливає на ідентифікацію, планування, імплементацію спільних логістичних заходів в масштабі окремих держав-членів.



Рис. 3.1. Логістика багатонаціональних Збройних Сил НАТО [34]

Коопераційна логістика реалізується відповідно до операційних, матеріальних і адміністративних стандартів. У випадку військових загроз підрозділи різних держав можуть перегруповані в міжнародні формації, що функціонують під загальним та спільним командуванням та базуються на спільних логістичних засобах. І це вимагатиме тотальної логістичної узгодженості (спільності) всіх цих засобів, що і може бути здобуто через їх

максимізацію стандартизації в усіх споживчих сферах.

Логістичні системи у Збройних Силах України своїм функціоналом охоплюють теоретичну і практичну сторони забезпечення. Зважаючи на розгалуженість діапазону логістичних систем є потреба в побудові строгої військової логістики з відповідною організаційною структурою.

ВИСНОВКИ ДЛЯ РОЗДІЛУ

Отже, важливим вбачаємо врахування досвіду логістичного забезпечення Збройних Сил НАТО. Реалізація основних концепцій забезпечення логістики в структуру системи логістичного забезпечення Збройних Сил України дозволить її оптимізувати, забезпечить ієрархію відповідних систем та дій, дозволить врахувати внутрішні та зовнішні залежності. Структура системи управління логістичним забезпеченням Збройних Сил включає ряд етапів: планування логістичного забезпечення, організація логічного забезпечення, мотивація та стимулювання, контроль та моніторинг виконання завдань.

Сучасні передумови функціонування Збройних сил країни перед логістикою у воєнній галузі ставлять багато нових викликів. Так, враховуючи орієнтири на приєднання до НАТО потребують удосконалення наступні підсистеми логістичного спрямування: організація логістичного забезпечення компонентів усіх форм об'єднаних сил; реалізація логістичних заходів у межах багатонаціональної логістики; надання логістичних послуг, організація та забезпечення поставок у межах підтримки державою, яка виступає господарем; організація логістичного забезпечення сучасних аеромобільних військ та сил швидкого реагування.

ВИСНОВКИ

Нинішня ситуація в Україні, дестабілізація ситуації на сході країни розгортання повномасштабної війни засвідчили наявність ряду проблем щодо забезпечення потреб фронту. Проблеми загострили відсутня система автоматизації матеріальних та інформаційних потоків, значні грошові витрати на закупівлю, підвезення та зберігання техніки, процесуальна несумісність системи матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України з системою матеріально-технічного забезпечення інших військових формувань. Проблемним залишається питання налагодження безперебійної системи забезпечення зброєю, технікою, високотехнологічними приладами, амуніцією, провіантом, програмним забезпеченням. Утруднення щодо налагодження військової логістики зумовлені в першу чергу рядом бюрократичних моментів, а саме величезним обсягом паперової роботи, залежністю постачання через різні канали зв'язку, різні відомства та міністерства і т.д. Все це впливає на недотримання головного аспекту логістики – термінів поставок.

Крім того, відчувається гостра проблема у налагодженні швидкої та правильної евакуації мирного населення, не до кінця угодженою та зрозумілою залишається схема поставок матеріального забезпечення військовим. Відчутна гуманітарна катастрофа у прифронтових районах, а саме забезпечення лікарень, пошук бійців, які зникли безвісти або загинули. Все це підтверджує гостру потребу у формуванні нової військової логістики з метою налагодження системи вчасного та якісного забезпечення зв'язком, технікою, матеріально-технічними засобами, створення відповідної військової інфраструктури.

Так, логістична стратегія – це спосіб систематизації логістичних завдань та цілей у межах корпоративної діяльності та зміцнення стратегічних позицій в цілому, побудові інтегрованої структури логістичної системи, орієнтуванні всіх ланок логістичного ланцюга на кінцевий результат, з метою отримання конкурентних переваг та вчасного забезпечення необхідними товарами.

Структура системи управління логістичним забезпеченням Збройних Сил

включає ряд етапів: планування логістичного забезпечення, організація логічного забезпечення, мотивація та стимулювання, контроль та моніторинг виконання завдань.

Логістична стратегія виступає вирішальним чинником вдалого розвитку й ефективного функціонування кожної ланки суспільства. Вона ж розробляється на основі місії і корпоративної стратегії, виступає засобом у веденні жорсткої конкурентної боротьби і є вирішальним елементом забезпечення маркетингової, фінансової, виробничої, оборонної та інших систем стратегічного планування. Все це зумовило переосмислення налагодження сучасної логістичної системи України загалом, а гібридна війна підкреслила важливість налагодження управління ресурсами логістичного забезпечення воєнної галузі. Крім того, орієнтири на приєднання до НАТО також ставлять багато нових викликів перед логістикою у воєнній галузі. Так, потребують удосконалення наступні підсистеми логістичного спрямування: організація логістичного забезпечення компонентів усіх форм об'єднаних сил; виконання логістичних заходів в межах багатонаціональної логістики; надання логістичних послуг, організація та забезпечення поставок у межах підтримки держави, яка виступає господарем; організація логістичного забезпечення сучасних аеромобільних військ і сил швидкого реагування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика та практика: [навч. посібник]. Київ: ВД «Професіонал», 2008. 272 с.
2. Алькема В.Г. Методика оцінки ефективності роботи організацій *Прометей*. 2001. Вип. 2 (5). С. 244–253
3. Алькема В. Г. Управління ефективністю бізнесу в умовах значної варіації параметрів замовлення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2008. Вип. 18. Т.2. С. 10–19.
4. Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах : [монографія]. Донецьк : Юго-Восток, 2003. 72 с.
5. Андрюшків Б. М., Вовк Ю. Я., Дудкін П. Д. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Тернопіль: Тернопіль - граф, 2008. 424 с.
6. Бакаев О. О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики: [підручник]. Київ: Київ. Ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. 346 с.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: [навч. посібник]. Київ: КНЕУ, 2010. 457 с
8. Герелиця Р. О. Екологічний фактор в транспортній логістиці АПК [Електронний ресурс]. Житомирський національний агроекологічний університет. Режим доступу: <http://intkonf.org/gerelitsya-ro-eko^icbpiuLaioy-u-C^apzrogpiu-^izIysh-ark/>
9. Дачковський В. О. Концептуальні основи функціонування підсистеми відновлення в системі логістичного забезпечення Збройних Сил України. *Проблеми розвитку озброєння та військової техніки Збройних Сил України кафедра ТхЗ, ІОЗЛ, НУОУ науково-практичний семінар 2-3 травня 2018 тези. доп.* Київ, 2018 С. 29.
10. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства:

[навч.пос.]. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 240 с.

11. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: [монографія]. Харків : ХДЕУ, 2002. 432 с.

12. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: [навч.пос.]. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

13. Калда К. О. Відмінність між поняттями стратегічної логістики і логістичної стратегії. Київ: Національний авіаційний університет.

14. Кириченко О .А., Сідак В. С., Лаптев С. М., та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія: [навч.пос.]. : Університет економіки та права «КРОК», 2008. - 403 с

15. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: [навчальний посібник]. Львів: Кінпатрі ЛТД, 2010. 264 с

16. Козловець М. А., Федоренко В. О., Маслак П. В. Соціологія. Курс лекцій: Навчальний посібник / За ред Козловця М. А. Житомир: ЖВІРЕ, 2001. 460 с.

17. Концепція громадянського виховання особистості в умовах української державності (проект). *Шлях освіти*. 2001. №1. С.3–5.

18. Крикавський Є. В., Патора Р. Логістика: традиційні і нетрадиційні сфери використання. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2006, № 552: Логістика. С. 62–75.

19. Крикавський С.В. Логістика. Основи теорії: [підруч.] - 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2006. С 156.

20. Крикавський С. В. Логістика. Основи теорії: [підручник для студ. вищ. навч. закладів]. Львів. : Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. 416 с.

21. Крикавський С. В. Логістичне управління: [підручник]. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

22. Кубіцький С. О. Специфіка педагогічної діяльності у вищому військовому навчальному закладі. *Соціалізація особистості*. Київ: «Логос». 2000. Випуск 2. С. 210–220.

23. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: [монографія]. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.
24. Минаев Г. А. Безпека організацій: [підручник]. Київ: КНТ, 2009. 440 с.
25. Міщук І. П. Формування систем логістики у підприємствах кооперативної торгівлі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика»*. № 633. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. С. 451–457.
26. Нещадим М. І. Військова освіта України: історія, теорія, методологія, практика: Монографія. Київ: Вид.-полігр. центр «Київський університет», 2003. 852 с.
27. Окландер М. А. Контури економічної логістики. [Текст]. Київ : Наукова думка, 2000. 176 с.
28. Основні положення логістичного забезпечення Збройних сил України [Електрон. ресурс]: наказ МОУ від 11 жовтня 2016 № 522. URL: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fwww.mil.gov.a%2Fministry%2520%2Fnormativnopravova-baza%2Fnakazi-ministra%2520oboroniuk%2520raini%2Fnakazi-ministerstva-oboroni-ukrainiza-2016-rik.%2520html>
29. Портер М. Конкуренція [навч. пос.]. Київ: Віпьямс, 2000. 495 с
30. Про внесення змін до наказу Генерального штабу Збройних Сил України від 16.05.2011 № 90, Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 16.06.2017 № 209 «Положення про Головне управління логістики Збройних Сил України».
31. Про затвердження Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності: Постанова кабінету Міністрів України, 27.12.2018, №1208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-%D0%BF#n8>
32. Сапіга Р. І. Структуризація системи логічного забезпечення

Збройних Сил України / Військовий інститут Національного університету «Львівська політехніка». 2009, С. 335–342.

33. Староконь Е. Г. Формирование интерактивной составляющей профессионального общения у будущих офицеров: Дис... канд. псих. наук. – Киев, 1993. 176 с.

34. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика»*. №633. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. С. 696–701.

35. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: [навч. посібник]. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

36. Фролов Ю. Ф. Методи навчання: навч. посібник. Житомир: ЖВІРЕ ПВО, 1993. 92 с.

37. Фролова Л. В. Методологічні основи концепції логістичного управління підприємством. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту / Тези доповідей V Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2004. С. 339–341.

38. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія]. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.

39. Чухрай Н., Патора Р. Інноваційна діяльність підприємства як шлях отримання конкурентних переваг. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Івано-Франківськ, 2009. С 93–95.

40. Bartosiewicz S., Górski P. Spojrzenie na logistykę w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Bielska-Biała, 2005.

41. Ficoń K. Logistyka operacyjna. Belstudio. Warszawa, 2004. 242 s.

42. Bartosiewicz S. Logistyka w SZ RP, Logistyka a Jakość, nr 1.

43. Brzeziński M. Logistyka wojskowa. Warszawa: WAT, 2000. 9. Ficoń K. Współczesna logistyka wojskowa. Warszawa: BEL STUDIO, 2002.