

ценностных представлений о семье / О. Шевченко // Журн. науч. публикаций аспирантов и докторантов. – 2010. – № 3. – Режим доступа : [jurnal.org/articles/2010/sociol4.html](http://jurnal.org/articles/2010/sociol4.html).

6. **Фромм Э.** Иметь или быть / Э. Фромм // Величие и ограниченность теории Фрейда. – М. : Айрис-Пресс, 2004. – 384 с.

7. **Фукуяма Ф.** Великий разрыв / Ф. Фукуяма ; пер. с англ. под общ. ред. А. В. Александровой. – М. : Изд-во АСТ : Ермак, 2004. — 474 с.

#### List of references

1. **Pro zbilshennia** derzhavnoi dopomohy vahitnym zhinkam, bahatoditnym i odynokym materiam, posylennia okhorony materynstva i dytynstva, pro vstanovlennia vyshchoho stupenia vidznaky – zvan'nia «Maty-heroinia» i zasnuvannia ordena «Materynska slava» ta medali «Medal materynstva»: Ukaz Prezydii Verkhovnoi Rady SRSR vid 8 lyp. 1944 r. – Rezhym dostupu : [www.libussr.ru/doc\\_ussr/ussr\\_4500.htm](http://www.libussr.ru/doc_ussr/ussr_4500.htm).

2. **Mikheieva O. K.** Problemy shliubnykh vidnosyn u konteksti radianskoi simeinoi polityky v Ukraini na pochatku 1920-kh rr. (za materialamy fakhovykh yurydychnykh vydan ta hazet) / O. K. Mikheieva // Istorychni i politolohichni doslidzhennia. – 2013. – № 4(54). – S. 128 – 133.

3. **Popenoe D.** Upadok amerikanskoy semi (1960 – 1990) : obzor i otsenka / D. Popenoe // Psihologiya semi : ucheb. posobie / [red.-sost. D. Ya. Raygorodskiy]. – Samara : BAHRAH – M, 2002. – S. 153 – 166.

4. **Sychova V.** Napriamy vdoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання shliubno-simeinykh vidnosyn v Ukraini v 1920 – 2010-kh rr. / O. Sychova, V. Riabchenko // Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. – Kh. : Mahistr, 2014. – № 2(46). – S. 287 – 295.

5. **Shevchenko O.** Rol istoricheskikh faktorov v formirovanii tsennostnykh predstavleniy o seme / O. Shevchenko // Zhurn. nauch. publikatsiy aspirantov i doktorantov. – 2010. – № 3. – Rezhim dostupu : [jurnal.org/articles/2010/sociol4.html](http://jurnal.org/articles/2010/sociol4.html).

6. **Fromm E.** Imet ili byit / E. Fromm // Velichie i ogranichennost teorii Freyda. – М. : Ayris-Press, 2004. – 384 s.

7. **Fukuyama F.** Velikiy razryiv / F. Fukuyama ; per. s angl. pod obsch. red. A. V. Aleksandrovoy. – М. : Izd-vo АСТ : Ermak, 2004. — 474 s.

Надійшла до редакції 07.04.15

УДК 355.41:327.51

Олександр НАГОРНИЧЕВСЬКИЙ

Національна академія державного управління  
при Президенті України

Львівський регіональний інститут державного управління

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ СИСТЕМИ ТИЛОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ДОСВІДУ КРАЇН НАТО

Розглядаються проблеми реформування системи тилового (логістичного) забезпечення Збройних сил України на основі сучасних підходів до управління тилом Об'єднаних збройних сил НАТО в контексті нових геополітичних викликів та загроз. Доводиться, що система матеріального забезпечення Збройних сил України є громіздкою, неефективною, високозатратною, непрозорою. Її структура та функціонування створюють можливості існування корупційних схем. Тільки завдяки ентузіазму волонтерів українські війська в зоні проведення антитерористичної операції мають мінімальне забезпечення. Виділяються основні напрями реформування тилу Збройних сил України на основі аналізу передового досвіду матеріально-технічного (тилового) забезпечення провідних держав.

**Ключові слова:** логістика, збройні сили, тил, матеріально-технічне забезпечення, реформування.

### *Oleksandr Nahornichevskyi. Public administration reforms of the armed forces logistics Ukraine in the country NATO*

The article is devoted to the problems of reforming the system of rear provision (logistics) of the Armed Forces of Ukraine on the basis of modern approaches to rear management at the Allied Armed Forces of NATO in the context of new geopolitical challenges and threats. It is proved that the system of financial support of the Armed Forces is cumbersome, inefficient, high-cost, non-transparent. Its structure and functioning create the possibility of existence of corruption schemes. The only reason why the Ukrainian troops at the area of counter-terrorism operations have minimal security is an enthusiasm of volunteers. Rear structures itself showed that they require radical reformation just like the Armed Forces of Ukraine in general. The basic directions of reforming the rear of Armed Forces of Ukraine on the basis of the analysis of excellent experience of logistical support in leading states are formulated.

Key words: logistics, armed forces, rear, logistical support, reforming.

Система матеріально-технічного забезпечення збройних сил є їх важливою складовою. Тил збройних сил безпосередньо організує матеріальне, технічне, транспортне та інші види забезпечення в усіх

видах діяльності військ із метою підтримання їх у боєздатному стані, створення сприятливих умов для виконання поставлених завдань. Досвід провідних країн світу в контексті потреб збройних сил свідчить, що матеріальному забезпеченню належить важлива роль і центральне місце в перетворенні економічного потенціалу країни в реальну воєнну могутність держави.

Як свідчать бойові дії на Сході України, матеріально-технічне забезпечення Збройних сил України не відповідає вимогам сьогодення. Існуюча система матеріального забезпечення Збройних сил України є громіздкою, неефективною, високозатратною, непрозорою. Її структура та функціонування створюють можливості для існування корупційних схем. Тільки завдяки ентузіазму волонтерів українські війська в зоні проведення антитерористичної операції мають хоч мінімальне забезпечення. Самі тилові структури показали, що потребують докорінної реформації.

Проблеми, тенденції та перспективи розвитку тилового забезпечення Збройних сил України відображені в публікаціях Є. Гороховського, І. Романченко, В. Шуєнкіна, О. Хазановича, В. Кивлюка, В. Серватюка та ін. Аналізу організації матеріально-технічного забезпечення збройних сил провідних держав присвячено статті А. Сумця, О. Угриновича.

Логістичне забезпечення постійно розвивається на основі нових підходів з огляду на нові завдання, які вирішуються збройними силами. Події останнього року в Україні підтвердили, що колишнє керівництво Збройних сил України та держави зробило все для того, щоб знизити боєздатність збройних сил. На сьогодні потреба відновлення всіх систем, які забезпечують боєздатність армії, стає основним завданням. Тому аналіз та впровадження досвіду НАТО є актуальним для дослідження.

Метою статті є визначення напрямів реформування системи тилового забезпечення Збройних сил України на основі аналізу досвіду провідних країн НАТО.

Усебічне і безперервне тилове забезпечення військ (сил) розглядається військовим керівництвом Північноатлантичного союзу як один із найважливіших чинників, що визначає успіх воєнних дій. У сучасних умовах у зв'язку з корінними змінами воєнно-політичної ситуації і переглядом концептуальних настанов, що визначають форми і способи застосування Об'єднаних збройних сил НАТО (ОЗС НАТО), ведеться робота з удосконалення системи тилового забезпечення альянсу і приведення її у відповідність до нових вимог. При цьому керівництво блоку приділяє увагу підготовці ОЗС НАТО і системи тилового забезпечення до дій у локальних війнах і операціях з урегулювання кризових ситуацій

різного характеру, у тому числі за межами зони відповідальності Північноатлантичного союзу. У країнах НАТО під терміном «тилове забезпечення військ» розуміється комплекс заходів, спрямованих на задоволення матеріальних, транспортних, побутових та інших потреб військ (сил) для підтримки їх у необхідному ступені готовності до виконання поставлених завдань. Тилове забезпечення є одним з основних видів забезпечення бойових дій [5].

ОЗС НАТО мають розгалужену систему тилового забезпечення – об'єднаний тил. Це сукупність єдиних органів управління тилом і тилового забезпечення, а також матеріальних ресурсів, призначених для спільного використання державами-членами блоку.

Об'єднаний тил ОЗС НАТО має коаліційні й національні органи управління. Так, при Раді й військовому комітеті НАТО, а також у зонах відповідальності стратегічних командувань ОЗС блоку функціонує система управління тилом, що складається з коаліційних плануючих і виконавчих органів. Вона комплектується представниками країн-учасниць і вирішує завдання в інтересах усього Північноатлантичного союзу, угруповань ОЗС НАТО або багатонаціональних формувань. Уже в мирний час в Європі діють об'єднані системи: постачання ОЗС НАТО паливом, ядерними боєприпасами і військових перевезень. Задоволення всіх інших потреб військ (сил) покладене на національні органи. У військовий час в ОЗС блоку можуть створюватися й інші необхідні органи управління об'єднаним тилом.

До національних органів тилу належать управління, відділи й установи тилу міністерств оборони, генеральних (головних) штабів і штабів видів збройних сил, а також підлеглі їм командування, з'єднання, частини і підрозділи, що відповідають за тилове забезпечення підпорядкованих військ (сил). У військовий час до роботи цих органів долучаються цивільні відомства й установи, які займаються забезпеченням збройних сил [5].

Об'єднані органи тилу постійно взаємодіють з відповідними національними структурами, а командувачі стратегічними і регіональними командуваннями в європейських зонах відповідальності Північноатлантичного союзу мають право в надзвичайній ситуації маневрувати національними запасами матеріальних засобів і передавати в разі потреби надлишки предметів постачання однієї країни військам (силам) іншої країни, що відчуває в них нестачу.

У Північноатлантичному союзі у вищій ланці управління є військові і цивільні органи тилу. До найвищих військових органів тилу належать структури, підлеглі безпосередньо військовому комітету, а також установи тилу стратегічного командування ОЗС НАТО в Європі і на Атлантиці. Найвищі цивільні тилові органи –

це управління служб тилу Міжнародного секретаріату, постійні органи мирного часу при Раді НАТО (Консультативна рада з озброєння, Комітет з трубопроводів, Комітет економічних радників, Комітет інфраструктури, Комітет координації польотів у повітряному просторі, Агентство з постачання запасних частин, Агентство з технічного обслуговування і ремонту та ін.) і органи, що створюються для роботи в надзвичайних умовах (Агентство з координації наземних перевезень у Центральній Європі, Агентство з координації транспортних перевезень на Середземному морі, Агентство НАТО з постачання, Агентство НАТО з постачання нафтопродуктами, Агентство з координації польотів цивільної авіації і Агентство НАТО з питань біженців) [5].

Найвищим об'єднаним органам тилу Північноатлантичного союзу підпорядковані військові й цивільні тилі структури, створені в зонах відповідальності регіональних командувань ОЗС блоку. Штаби ОЗС у цих зонах керують діяльністю тилі органів оперативних об'єднань і взаємодіють з відповідними національними службами.

За класифікацією, прийнятою в основних країнах НАТО, тил національних збройних сил залежно від масштабу і характеру виконуваних завдань може підрозділятися на стратегічний, оперативний і військовий. Національні сили й засоби тилу в межах зон відповідальності головних командувань ОЗС НАТО ешелонуються, як правило, відповідно до їх призначення.

Особливості військово-географічних умов європейської зони відповідальності НАТО і склад створених в її межах угруповань військ (сил) відобразилися на мірі інтеграції тилу в зонах відповідальності регіональних командувань. У складі штабів ОЗС є відповідні тилі структури, що взаємодіють з національними тилі органами держав-членів блоку. Управління тилу штабів ОЗС НАТО в Європі не мають у своєму безпосередньому підпорядкуванні сил і засобів тилі забезпечення. Для оперативного вирішення питань забезпечення коаліційних військ (сил) при штабах розгорнуті координаційні центри тилі забезпечення, укомплектовані представниками держав-членів блоку і взаємодіючих підпорядкованих командувань [5].

Нині проводяться заходи з удосконалення системи управління тилом для надання їй необхідної гнучкості й універсальності, удосконалення управлінських структур, що дозволяють без кардинальної перебудови задіяти їх для вирішення завдань як у ході великомасштабних воєнних дій, так і під час проведення миротворчих операцій, у тому числі за межами зони відповідальності альянсу. Для досягнення цієї мети при регіональних командуваннях ОЗС блоку

формується багатонаціональні об'єднані центри тилі забезпечення.

Розглядаючи реформування національних систем матеріально-технічного забезпечення збройних сил слід зупинитися на системах Федеративної Республіки Німеччини (ФРН) та Франції, для яких характерною є гнучкість підходів до вирішення оперативних завдань тилу.

Відповідно до Концепції логістичного (тилі) забезпечення бундесверу, основним органом управління тилу бундесверу є ІV управління головного штабу збройних сил ФРН. На нього покладено виконання завдань із планування, організації та керівництва логістичним забезпеченням бундесверу, а також вирішення завдань з організації захисту збройних сил від зброї масового ураження. Виконання завдань щодо організації централізованого логістичного забезпечення військ як на території ФРН, так і за кордоном під час спеціальних місій покладається на базові сили бундесверу [4].

Командування логістичного забезпечення бундесверу (створено у 2012 р.), має у своєму складі 6 батальйонів логістичного забезпечення, спеціальний інженерний батальйон та Центр логістичного забезпечення, який є основним виконавчим елементом системи, де сконцентровані всі потенційні ресурси. Усебічне тилі забезпечення участі бундесверу в закордонних місіях координується оперативним командуванням бундесверу. Цікавим є досвід щодо залучення до матеріально-технічного забезпечення підрозділів бундесверу під час миротворчих та антитерористичних операцій німецьких комерційних структур, що залежить від різних чинників, серед яких основними є рівень економічного розвитку країни, де виконують місію підрозділи бундесверу, ступеня інтенсивності бойових дій, наявності спеціальних логістичних підрозділів та порівняльної собівартості послуг. Така система є гнучкою; кінцевими критеріями в кожному конкретному випадку є якість наданих послуг, надійність роботи комерційної структури, а також фінансова доцільність.

Командування збройних сил Франції приділяє матеріальному забезпеченню основну роль. У ході реформи 2009 – 2010 рр. було завершено створення Міжвидового командування адміністрації та підтримки штабу збройних сил, на яке покладені адміністративні функції, логістична й тилі підтримка [4].

Створення єдиного міжвидового Командування COMIAS дозволило оптимізувати адміністративний та логістичний ресурс збройних сил Франції, а також вивести зі складу міністерства оборони тилі та адміністративні структури з дублюючими функціями. Міжвидове Командування COMIAS належить до

центрального рівня управління збройних сил Франції. Основне його завдання – координація діяльності та забезпечення функціонування міжвидових баз оборони, які на регіональному рівні забезпечуватимуть адміністративну, логістичну та тилову підтримку військ. База оборони – це адміністративна військова одиниця, створена за територіальною ознакою з метою об'єднання зусиль для всебічного адміністративного, логістичного та тилового забезпечення дислокованих в її зоні відповідальності (близько 30 км) військових частин та підрозділів.

Мета створення баз оборони:

- раціоналізація логістичного та адміністративного забезпечення військ та зменшення загальних витрат на їх утримання;
- економія бюджетних коштів оборонного відомства та їх подальше перенацілювання для підвищення рівня оперативної готовності військ, їх бойової підготовки, а також проведення заходів з оновлення озброєння та військової техніки;

- поліпшення умов функціонування особового складу;

- проведення повсякденного безперебійного логістичного та адміністративного забезпечення частин та підрозділів збройних сил Франції;

- виведення зі складу бойових підрозділів структур логістики та загальної адміністрації [4].

Організаційна побудова бази оборони залежить від її типу, а також від кількості частин та підрозділів, що дислокуються на її території. У результаті аналізу організації функціонування та розвитку систем матеріально-технічного (тилового) забезпечення в арміях провідних країн світу визначено ряд стійких тенденцій:

- централізація планування та організації матеріально-технічного забезпечення на рівні головного органу управління збройних сил;

- упровадження територіальної системи забезпечення військових частин незалежно від належності їх до того чи іншого виду збройних сил;

- зменшення проміжних ланок забезпечення, зосередження основних зусиль у центральних, територіальних органах і безпосередньо там, де здійснюються витрати матеріально-технічних засобів – у підрозділах;

- автоматизація процесів управління матеріальними потоками;

- упровадження аутсорсингу – передача цивільним підприємцям значного ряду функцій тилового забезпечення;

- постійне зростання обсягу завдань із матеріального забезпечення військ [4].

Під час залучення Збройних сил України до антитерористичної

операції на Сході України виявлені такі основні проблемні питання в організації тилового забезпечення:

- відсутність єдиної системи планування підвезення матеріальних засобів та транспортного забезпечення;

- невідповідність термінів готовності військових частин та установ матеріально-технічного забезпечення термінам готовності бойових військових частин;

- відсутність підрозділів охорони у складі тилових частин (установ);

- необхідність перегляду та нормативного визначення обсягів утримання та порядку ешелонування запасів ракет, боєприпасів, паливно-мастильних матеріалів, продовольства, речового та іншого військово-технічного майна, враховуючи способи застосування, бойові завдання та перспективну структуру Збройних сил України [6].

На думку військових спеціалістів, система планування та організації тилового (матеріально-технічного, логістичного) забезпечення повинна мати структури для виконання завдань щодо тилового, технічного, медичного, транспортного забезпечення, розміщення (розквартирування) військ [2].

У мирний час основою системи тилового забезпечення збройних сил України доцільно мати стаціонарну складову сил та засобів:

- у Центрі та на оперативному рівні – об'єднані центри забезпечення, склади, бази;

- на тактичному рівні – стаціонарні бази військових частин, що виконують завдання тилового забезпечення військ за територіальним принципом (незалежно від підпорядкування).

Основними завданнями баз повинно стати:

- організація та здійснення тилового забезпечення частин постійної готовності, заходів бойового чергування, підготовки військ (сил) та їх життєдіяльності;

- забезпечення постійної бойової та мобілізаційної готовності військ (сил);

- утримання недоторканого запасу матеріальних засобів у визначених обсягах, їх своєчасне оновлення та якісне зберігання;

- забезпечення постійної готовності сил і засобів тилового забезпечення до виконання завдань за призначенням;

- організація належного утримання та експлуатації техніки тилу і майна [3].

У ході стратегічного розгортання стаціонарна складову сил та засобів тилового забезпечення виконує завдання тилового забезпечення військ за територіальним принципом та розгортає мобільну складову сил та засобів тилового забезпечення (бригади, полки матеріального забезпечення). Ці завдання включають

виконання комплексу завчасно спланованих заходів щодо тилового забезпечення військ (сил) під час приведення їх у готовність до виконання завдань за призначенням та створення угруповань військ (сил) у визначених операційних зонах (районах) для гарантованого виконання завдань оборони держави, а також розгортання сил і засобів тилового забезпечення.

У подальшому, у ході ведення операцій (під час ліквідації прикордонного збройного конфлікту та відсічі збройної агресії), повинна використовуватись як мобільна, так і стаціонарна складова сил та засобів тилового забезпечення. Їх завданням буде створення угруповань сил і засобів тилового забезпечення у визначених операційних зонах, маневрів силами і засобами та забезпечення розгортання (перегрупування) резервів.

Наявність мобільної складової сил та засобів тилового забезпечення Центру і оперативної ланки (бригади, полки матеріального забезпечення) дає можливість розосередити запаси матеріальних засобів, ешелонувати їх за глибиною оперативної побудови військ, підвищити їх живучість, рухомість, значно прискорити подання їх споживачам [1].

Таким чином, урахування передового досвіду матеріально-технічного (тилового) забезпечення провідних держав дозволить поступово перейти до сучасної, єдиної та цілісної системи матеріально-технічного забезпечення Збройних сил України, не втративши при цьому управління системою забезпечення військ і не допустивши втрат фінансових та матеріальних ресурсів.

#### **Список використаних джерел**

1. **Гороховський Є.** Тил Збройних сил України: надійність в ім'я боєздатності / Є. Гороховський // Військо України. – 2014. – № 1. – С. 26 – 29.
2. **Кивлюк В. С.** Погляди на формування та функціонування системи матеріально-технічного забезпечення Збройних сил України / В. С. Кивлюк // Наука і оборона. – 2006. – № 2. – С. 22 – 25.
3. **Романченко І. С.** Погляди на розвиток системи матеріально-технічного забезпечення ЗС України / І. С. Романченко, В. О. Шуєнкін // Наука і оборона. – 2007. – № 4. – С. 22 – 26.
4. **Серватюк В. М.** Перспективні напрямки реформування системи тилового забезпечення збройних сил України / В. М. Серватюк, О. І. Угринович // Наука і техніка повітряних сил Збройних сил України. – 2013. – № 2(11). – С. 14 – 18.
5. **Сумець А. М.** Логістика в Вооруженных силах НАТО и бундесвера / А. М. Сумець. – Режим доступа : [logisticstime.com](http://logisticstime.com).
6. **Хазанович О. І.** Система матеріально-технічного забезпечення. Ретроспектива розвитку та напрямки удосконалення / О. І. Хазанович // Наука і оборона. – 2007. – № 1. – С. 53 – 57.

#### **List of references**

1. **Horokhovskiy Ye.** Tyl Zbroinykh syl Ukrainy: nadiinist v imia boiezdatnosti / Ye. Horokhovskiy // Viisko Ukrainy. – 2014. – № 1. – С. 26 – 29.
2. **Kyviuk V. S.** Pohliady na formuvannya ta funktsionuvannya systemy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia Zbroinykh syl Ukrainy / V. S. Kyviuk // Nauka i oborona. – 2006. – № 2. – С. 22 – 25.
3. **Romanchenko I. S.** Pohliady na rozvytok systemy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia ZS Ukrainy / I. S. Romanchenko, V. O. Shuienkin // Nauka i oborona. – 2007. – № 4. – С. 22 – 26.
4. **Servatiuk V. M.** Perspektyvni napriamky reformuvannya systemy tylovoho zabezpechennia zbroinykh syl Ukrainy / V. M. Servatiuk, O. I. Ugrynovych // Nauka i tekhnika povitrianykh syl Zbroinykh syl Ukrainy. – 2013. – № 2(11). – С. 14 – 18.
5. **Sumets A. M.** Logistika v Vooruzhennykh silah NATO i bundesvera / A. M. Sumets. – Rezhim dostupa : [logisticstime.com](http://logisticstime.com).
6. **Khazanovych O. I.** Systema materialno-tekhnichnoho zabezpechennia. Retrospektyva rozvytku ta napriamky udoskonalennia / O. I. Khazanovych // Nauka i oborona. – 2007. – № 1. – С. 53 – 57.

*Надійшла до редколегії 08.04.15*

#### **УДК 351**

**Анна ПОДП'ЯТНІКОВА**

*Національна академія державного управління  
при Президентові України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

#### **РОЗВИТОК ТРАНЗИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Удосконалюються організаційні та економічні механізми розвитку транзитного потенціалу України. Аналізується сучасний стан його реалізації та обґрунтовується важлива роль держави в розвитку транзитних перевезень. Поділяються послуги у сфері транзиту на державні й приватні та деталізуються їх складові. Показується, що ефективна реалізація транзитного потенціалу сприятиме зростанню обсягів надходжень до державного та місцевого бюджетів. Аналізується транспортне та логістичне забезпечення, розвиток підприємств мережі придорожного сервісу, що потребує цілеспрямованої участі держави. Пропонується для задоволення потреб перевізників, експедиторів розробити «Програму розвитку мережі придорожного сервісу» та здійснювати моніторинг їх розвитку державою. Обґрунтовується, що для