УДК 355.6:641.5
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/29

Фомкін Д. В.
https://orcid.org/0000-0003-0128-9355
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Желновач О. О.
https://orcid.org/0000-0002-5430-6502
Національна академія Національної гвардії України

Дєгтяр О. А.
https://orcid.org/0000-0001-6413-3580
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ

У статті досліджено особливості державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни, коли безперебійність, оперативність і стійкість постачання продовольства набувають визначального значення для підтримання боєздатності військових формувань, виконання службово-бойових завдань та збереження належного рівня морально-психологічного стану особового складу. Обґрунтовано, що в умовах широкомасштабної збройної агресії традиційні підходи до організації продовольчого забезпечення потребують суттєвого перегляду з урахуванням високої динаміки оперативної обстановки, порушення транспортно-логістичних маршрутів, загроз для інфраструктури постачання, необхідності швидкого маневру ресурсами, а також зростання потреб у координації між органами військового управління, державними структурами, постачальниками та іншими суб'єктами сектору безпеки й оборони.

Акцентовано увагу на тому, що продовольче забезпечення Національної гвардії України є не лише складовою тилового забезпечення, а й важливим об'єктом державного управління, у межах якого реалізуються функції планування, організації, координації, контролю та прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Визначено, що ключовими проблемами у цій сфері є нестабільність логістичних ланцюгів, ускладнення процедур закупівель і доставки в районах ведення бойових дій, нерівномірність навантаження на систему постачання, потреба в оперативному перерозподілі матеріальних ресурсів, недостатня адаптивність окремих управлінських механізмів до умов воєнного часу, а також необхідність підвищення рівня цифровізації обліку, моніторингу та прогнозування потреб.

У статті проаналізовано основні виклики, що впливають на ефективність функціонування системи продовольчого забезпечення Національної гвардії України, зокрема логістичні ризики, кадрово-організаційні обмеження, загрози безпеці маршрутів постачання, залежність від зовнішніх постачальницьких можливостей, а також потребу в забезпеченні стійкості системи в умовах тривалого воєнного протистояння. Наголошено на необхідності вдосконалення механізмів державного управління через упровадження гнучких моделей логістичного планування, створення резервних каналів постачання, підвищення рівня міжвідомчої взаємодії, розвиток аналітичного супроводу управлінських рішень та використання сучасних цифрових інструментів для оперативного контролю за рухом продовольчих ресурсів.

Обґрунтовано напрями оптимізації логістики продовольчого забезпечення Національної гвардії України, які полягають у підвищенні адаптивності управлінських процедур, удосконаленні нормативно-організаційного забезпечення, розширенні можливостей прогнозування та планування, розвитку інформаційно-аналітичних систем, посиленні координації між

© Фомкін Д. В., Желновач О. О., Дєгтяр О. А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

суб'єктами управління та впровадженні механізмів забезпечення безперервності постачання в кризових умовах. Зроблено висновок, що підвищення ефективності державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України є важливою передумовою зміцнення її функціональної стійкості, оперативної готовності та загальної спроможності виконувати завдання за призначенням в умовах війни.

Ключові слова: *державне управління, логістика, продовольче забезпечення. Національна гвардія України, воєнний стан, умови війни, тилове забезпечення, логістичне управління, публічне управління, оптимізація, стійкість системи забезпечення, управлінські механізми.*

Постановка проблеми. В умовах широкомасштабної війни питання забезпечення безперервного, своєчасного та якісного продовольчого постачання військових формувань набуває особливого значення для підтримання їхньої боєздатності, оперативної готовності та спроможності виконувати завдання за призначенням. Для Національної гвардії України, яка виконує широкий спектр службово-бойових завдань у секторі безпеки й оборони держави, логістика продовольчого забезпечення є не лише складовою тилового забезпечення, а й важливим об'єктом державного управління, ефективність якого безпосередньо впливає на стійкість функціонування підрозділів в умовах війни.

Сучасні воєнні реалії характеризуються високою динамікою оперативної обстановки, ризиками руйнування транспортної та складської інфраструктури, ускладненням логістичних маршрутів, зростанням навантаження на канали постачання, необхідністю швидкого перерозподілу ресурсів між підрозділами та посиленням вимог до оперативності управлінських рішень. За таких умов традиційні механізми організації продовольчого забезпечення не завжди відповідають викликам воєнного часу, оскільки часто є недостатньо гнучкими, адаптивними та інтегрованими з сучасними інформаційно-аналітичними інструментами.

Проблема посилюється також необхідністю узгодження дій між органами військового управління, державними інституціями, постачальниками, логістичними структурами та іншими суб'єктами, залученими до забезпечення Національної гвардії України. Недостатній рівень координації, обмеженість резервних механізмів постачання, залежність від зовнішніх логістичних можливостей, а також потреба у вдосконаленні нормативно-організаційного забезпечення зумовлюють виникнення додаткових ризиків для стабільності функціонування системи продовольчого забезпечення.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю наукового осмислення проблем і викликів державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни, а також пошуку ефективних напрямів її оптимізації з урахуванням сучасних безпекових загроз, потреб підвищення стійкості системи забезпечення та вимог до оперативного управління ресурсами в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного управління логістичним та продовольчим забезпеченням сил сектору безпеки і оборони України в умовах війни набуває дедалі більшої актуальності у вітчизняному науковому дискурсі. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням публічного управління у кризових умовах, трансформації механізмів ресурсного забезпечення військових формувань, підвищенню стійкості логістичних систем, а також адаптації управлінських рішень до викликів воєнного часу.

Теоретико-методологічні засади державного управління, функціонування публічних інституцій та механізми реалізації державної політики в кризових умовах висвітлено у працях В. Б. Авер'янова [1], Н. Р. Нижник [2], С. А. Романюка [3], у яких обґрунтовано роль держави у формуванні ефективних управлінських систем та координації міжінституційної взаємодії. Ці дослідження створюють концептуальне підґрунтя для аналізу системи забезпечення військових формувань як об'єкта державного управління.

Окремий напрям наукових розвідок становлять праці, присвячені логістичному забезпеченню у секторі безпеки й оборони. Зокрема, дослідники акцентують увагу на модернізації системи тилового забезпечення, ролі логістики у підтриманні боєздатності військ, необхідності створення адаптивних і стійких логістичних ланцюгів, а також упровадженні сучасних підходів до управління матеріальними потоками [4; 5]. У цих роботах підкреслено, що в умовах війни саме логістика стає одним із ключових факторів ефективності функціонування військових формувань.

Важливими для обраної тематики є також дослідження, у яких розглядаються питання продовольчого забезпечення як складової тилового

забезпечення військ. Науковці аналізують організаційні основи постачання продовольства, нормативно-правові засади функціонування системи забезпечення, вимоги до якості, безпечності та безперервності постачання, а також механізми управління запасами в особливий період [6; 7]. Такі праці дають можливість розкрити продовольче забезпечення не лише як технічний чи господарський процес, а як багаторівневу управлінську систему.

Останні публікації також засвідчують зростання наукового інтересу до проблем цифровізації логістичних процесів, інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, прогнозування потреб і моніторингу ресурсів у режимі реального часу [8; 9]. Автори наголошують, що підвищення ефективності забезпечення військових формувань неможливе без упровадження цифрових інструментів контролю, обліку, аналітики та координації між суб'єктами управління.

Разом із тим, попри наявність значного масиву досліджень у сфері державного управління, військової логістики та тилового забезпечення, питання саме державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни залишаються недостатньо комплексно розробленими. Наявні публікації переважно стосуються загальних аспектів ресурсного забезпечення військ, функціонування логістичних систем у секторі оборони або окремих організаційних аспектів тилового постачання [4–9]. Водночас специфіка Національної гвардії України як військового формування з правоохоронними функціями, особливості її дислокації, мобільності підрозділів, залучення до виконання різнорідних завдань в умовах війни та пов'язані з цим виклики продовольчого забезпечення потребують окремого наукового осмислення.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність теоретичного та прикладного підґрунтя для вивчення проблеми, однак підтверджує необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування напрямів оптимізації механізмів державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних засад державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни, аналіз чинників, що впливають на ефективність функціонування системи забезпечення, виявлення наявних проблем і викликів, а також розроблення пропозицій щодо оптимізації управлінських механізмів у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни система продовольчого забезпечення Національної гвардії України набуває стратегічного значення як важлива складова підтримання боєздатності, функціональної стійкості та безперервності виконання службово-бойових завдань. У сучасному безпековому середовищі логістика продовольчого забезпечення вже не може розглядатися виключно як допоміжний елемент тилового забезпечення, оскільки її ефективність прямо впливає на рівень оперативної готовності підрозділів, спроможність до маневру, темпи реагування на загрози та загальний стан забезпечення особового складу [1; 4]. У цьому контексті державне управління логістикою продовольчого забезпечення виступає важливим напрямом реалізації державної політики у сфері безпеки й оборони, що поєднує організаційні, правові, ресурсні та координаційні механізми [2; 3].

Національна гвардія України як військове формування з правоохоронними функціями характеризується специфічними особливостями діяльності, що ускладнюють побудову ефективної системи продовольчого забезпечення. На відміну від інших складових сектору безпеки й оборони, підрозділи НГУ виконують широкий спектр завдань – від участі в бойових діях до охорони громадського порядку, захисту критичної інфраструктури, супроводу спеціальних операцій та забезпечення стабілізаційних заходів [10]. Така багатофункціональність, а також територіальна розосередженість підрозділів, потреба в їхній оперативній передислокації та різні режими несення служби формують підвищені вимоги до гнучкості й адаптивності логістичних механізмів [4; 5].

Управління логістикою продовольчого забезпечення передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій, до яких належать визначення потреб у продовольстві, формування запасів, організація закупівель, транспортування, зберігання, контроль якості, розподіл ресурсів та моніторинг фактичного споживання [6; 7]. За умов воєнного стану ці функції реалізуються в середовищі підвищеної невизначеності, коли потреби можуть змінюватися швидше, ніж традиційні управлінські процедури здатні на них реагувати. Саме тому сучасні дослідники наголошують на необхідності переорієнтації системи забезпечення з переважно нормативно-статичної моделі на гнучку адаптивну модель, засновану на опера-

тивному аналізі даних, прогнозуванні та ризик-орієнтованому підході [5; 8].

Однією з ключових проблем функціонування системи продовольчого забезпечення НГУ в умовах війни є нестабільність логістичних ланцюгів. Воєнні дії супроводжуються руйнуванням транспортної інфраструктури, загрозами для маршрутів перевезення, перебоями у роботі постачальників, потребою в оперативному перегляді маршрутів і пунктів доставки [4; 9]. У цих умовах традиційні схеми підвезення продовольства часто виявляються недостатньо ефективними, а відтак виникає потреба у формуванні резервних каналів постачання, диверсифікації джерел ресурсного забезпечення та децентралізації окремих елементів складської інфраструктури [5].

Суттєвим викликом також є необхідність поєднання оперативності управлінських рішень із дотриманням нормативно-правових засад діяльності в умовах воєнного стану. Законодавче регулювання функціонування НГУ, а також загальні засади організації оборони держави й правового режиму воєнного стану визначають рамки діяльності суб'єктів управління, однак реальна практика воєнного часу потребує значно вищого рівня гнучкості та швидкості реагування [10; 11; 12]. Це зумовлює необхідність удосконалення управлінських механізмів таким чином, щоб забезпечити баланс між регламентованістю процедур, прозорістю використання ресурсів і здатністю до оперативної адаптації у кризових умовах [2; 3].

У сучасних умовах особливої ваги набуває міжвідомча координація, оскільки продовольче забезпечення НГУ залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування, постачальниками, транспортними структурами, суб'єктами складської логістики та іншими інституціями сектору безпеки й оборони [1; 3]. Недостатній рівень координації між цими суб'єктами може призводити до дублювання функцій, затримок у постачанні, нерівномірного розподілу ресурсів та зниження загальної ефективності системи забезпечення [7]. У зв'язку з цим важливим напрямом оптимізації державного управління є розвиток інтегрованих координаційних механізмів, здатних забезпечити швидкий обмін інформацією, узгодження рішень і синхронізацію дій усіх учасників логістичного процесу [8; 9].

Не менш значущою є проблема інформаційно-аналітичного забезпечення логістичного управління. Ефективність прийняття рішень у сфері продовольчого забезпечення безпосередньо залежить від наявності достовірної, актуальної та своєчасної інформації про обсяги запасів, реальні потреби підрозділів, стан маршрутів постачання, можливості постачальників та потенційні ризики логістичних збоїв [8]. Дослідники підкреслюють, що цифровізація логістичних процесів, впровадження сучасних систем обліку, моніторингу, прогнозування й контролю є необхідною передумовою підвищення стійкості та прозорості системи продовольчого забезпечення [8; 9]. Для НГУ це означає потребу в розбудові єдиного інформаційного простору логістичного управління, який дозволить оперативно оновлювати дані, моделювати варіанти постачання та підтримувати управлінські рішення в режимі реального часу.

В умовах тривалого воєнного протистояння важливою характеристикою системи продовольчого забезпечення стає її стійкість. Ідеться про здатність системи функціонувати навіть за умов часткового порушення логістичних ланцюгів, втрати окремих маршрутів, зміни джерел постачання або зростання навантаження на окремі елементи інфраструктури [4; 5]. Стійкість забезпечується через наявність резервів, альтернативних маршрутів, гнучких алгоритмів перерозподілу ресурсів, а також через здатність органів управління швидко адаптуватися до змін обстановки [3; 8]. Саме тому одним із пріоритетів державного управління має бути не лише підтримання поточного функціонування системи, а й формування її довгострокової адаптивності та відновлюваності.

Аналіз наукових підходів і практичних викликів дає підстави визначити основні напрями оптимізації державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України. По-перше, необхідним є вдосконалення механізмів стратегічного та оперативного планування з орієнтацією на сценарний підхід і прогнозування змін у потребах підрозділів [5; 8]. По-друге, слід посилити нормативно-організаційну гнучкість системи, щоб забезпечити прискорене прийняття рішень у надзвичайних умовах без втрати належного контролю [2; 11]. По-третє, важливо розвивати цифрові інструменти логістичного менеджменту, які забезпечують оперативний облік, моніторинг і аналітичну підтримку [8; 9]. По-четверте, необхідно поглиблювати міжвідомчу взаємодію та створювати сталі механізми координації між усіма суб'єктами забезпечення [1; 3]. По-п'яте, доцільним є створення резервних схем постачання, посилення мобільності продовольчих ресурсів та впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління логістичними процесами [4; 5].

Таким чином, державне управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни має розглядатися як комплексна система, ефективність якої визначається не лише ресурсною забезпеченістю, а й якістю організаційних рішень, рівнем координації, цифрової підтримки, нормативної адаптивності та здатністю до швидкого реагування на зміни оперативної обстановки [2; 5; 8]. Оптимізація цієї системи є важливою умовою зміцнення бойової спроможності НГУ, підвищення надійності тилового забезпечення та посилення загальної стійкості сектору безпеки й оборони України в умовах війни [10; 12].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що державне управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни є стратегічно важливою складовою функціонування сектору безпеки й оборони, від ефективності якої безпосередньо залежать боєздатність підрозділів, їхня оперативна готовність, стійкість виконання службово-бойових завдань та належний рівень забезпечення особового складу. Доведено, що в сучасних умовах продовольче забезпечення НГУ слід розглядати не лише як елемент тилового постачання, а як комплексний об'єкт державного управління, що охоплює систему планування, організації, координації, контролю та прийняття управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності та безпекових ризиків.

З'ясовано, що основними проблемами функціонування системи логістики продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни є нестабільність логістичних ланцюгів, ускладнення маршрутів постачання, зростання ризиків для транспортної та складської інфраструктури, нерівномірність навантаження на систему забезпечення, потреба в оперативному перерозподілі ресурсів, а також недостатня адаптивність окремих управлінських процедур до динаміки воєнного часу. Додатковими чинниками ускладнення виступають обмеженість резервних механізмів постачання, потреба в посиленні міжвідомчої координації та недостатній рівень цифрової інтеграції логістичних процесів.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності державного управління у досліджуваній сфері потребує переходу від переважно традиційної моделі забезпечення до гнучкої, адаптивної та ризик-орієнтованої системи управління логістичними процесами. Пріоритетними напрямами оптимізації визначено вдосконалення стратегічного й оперативного планування продовольчих потреб, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, розширення цифровізації обліку, моніторингу та контролю за рухом ресурсів, створення резервних маршрутів і каналів постачання, а також посилення міжвідомчої взаємодії між усіма суб'єктами системи забезпечення.

Встановлено, що важливою умовою підвищення стійкості системи продовольчого забезпечення Національної гвардії України є вдосконалення нормативно-організаційних механізмів, їх адаптація до вимог воєнного стану, а також забезпечення балансу між оперативністю управлінських рішень і належним рівнем контролю за використанням ресурсів. Особливого значення набуває формування сучасної моделі логістичного управління, здатної функціонувати в умовах тривалих загроз, швидкої зміни оперативної обстановки та підвищеного навантаження на систему забезпечення.

Отже, оптимізація державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни має розглядатися як один із пріоритетних напрямів зміцнення функціональної стійкості, оперативної спроможності та загальної ефективності діяльності НГУ. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням моделей цифрового управління військовою логістикою, удосконаленням механізмів антикризового реагування у сфері забезпечення та поглибленням прикладних досліджень щодо міжвідомчої координації логістичних процесів у секторі безпеки й оборони.

Список літератури:

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
2. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: функції та перспективи розвитку. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 384 с.
3. Романюк С. А. Державна політика та механізми її реалізації. Київ: НАДУ, 2011. 256 с.
4. Телелим В. М., Приходько Ю. І. Логістичне забезпечення військ в умовах сучасних викликів. *Наука і оборона*. 2020. № 3. С. 34–39.
5. Ролін І. Ф., Морозов І. Є. Розвиток системи логістичного забезпечення сил оборони України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняховського. 2021. № 2. С. 87–93.

6. Кучеренко М. О. Організація продовольчого забезпечення військових формувань у кризових умовах. Честь і закон. 2022. № 1. С. 56–61.

7. Саганюк Ф. В., Павліковський А. К. Нормативно-правові засади тилового забезпечення військових формувань України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 102–107.

8. Лойко В. В. Цифровізація логістичних процесів у секторі безпеки і оборони. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/ (дата звернення: 31.08.2026).

9. Мельник О. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ресурсами в умовах воєнного стану. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2. С. 45–50.

10. Про Національну гвардію України: Закон України від 13.03.2014 № 876-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text (дата звернення: 31.08.2026).

11. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 31.08.2026).

12. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text (дата звернення: 31.08.2026).

Fomkin D. V., Zhelnovach O. O., Diegtiar O. A. STATE MANAGEMENT OF FOOD SUPPLY LOGISTICS FOR THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: PROBLEMS, CHALLENGES, AND OPTIMIZATION DIRECTIONS

The article examines the specific features of public administration of food supply logistics for the National Guard of Ukraine under wartime conditions, when the continuity, efficiency, and resilience of food supply become critically important for maintaining the combat readiness of military formations, fulfilling service and combat tasks, and preserving an adequate moral and psychological state of personnel. It is substantiated that in the context of large-scale armed aggression, traditional approaches to the organization of food supply require substantial revision, taking into account the high dynamics of the operational environment, disruption of transport and logistics routes, threats to supply infrastructure, the need for rapid maneuvering of resources, as well as the growing need for coordination among military command bodies, state institutions, suppliers, and other entities of the security and defense sector.

Attention is focused on the fact that food supply for the National Guard of Ukraine is not only a component of rear support, but also an important object of public administration, within which the functions of planning, organization, coordination, control, and managerial decision-making are carried out under crisis conditions. It is determined that the key problems in this area include the instability of logistics chains, complications in procurement and delivery procedures in combat areas, uneven workload on the supply system, the need for redistribution of material resources, insufficient adaptability of certain managerial mechanisms to wartime conditions, as well as the need to increase the level of digitalization of accounting, monitoring, and needs forecasting.

The article analyzes the main challenges affecting the efficiency of the food supply system of the National Guard of Ukraine, including logistics risks, personnel and organizational constraints, threats to the security of supply routes, dependence on external supply capabilities, as well as the need to ensure system resilience under conditions of prolonged military confrontation. Emphasis is placed on the need to improve public administration mechanisms through the introduction of flexible logistics planning models, the creation of backup supply channels, increased interagency cooperation, the development of analytical support for managerial decision-making, and the use of modern digital tools for operational control over the movement of food resources.

The directions for optimizing the food supply logistics of the National Guard of Ukraine are substantiated, namely increasing the adaptability of managerial procedures, improving regulatory and organizational support, expanding forecasting and planning capabilities, developing information and analytical systems, strengthening coordination among management entities, and introducing mechanisms to ensure continuity of supply under crisis conditions. It is concluded that improving the efficiency of public administration of food supply logistics for the National Guard of Ukraine is an important prerequisite for strengthening its functional resilience, operational readiness, and overall ability to perform its assigned tasks under wartime conditions.

Keywords: *public administration, logistics, food supply, National Guard of Ukraine, martial law, wartime conditions, rear support, logistics management, public governance, optimization, resilience of the supply system, managerial mechanisms.*

Дата першого надходження статті до видання: 31.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026