

В. І. Чернописький

військовослужбовець Збройних Сил України

ORCID ID: 0009-0004-8772-9773

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК

Стаття присвячена ідентифікації та систематизації актуальних питань удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, а також формуванню пропозицій щодо підвищення його ефективності та стійкості в умовах сучасних безпекових загроз. Акцентовано на ефективності розвитку логістичного забезпечення, визначено основні рекомендації для його оптимізації. Виявлено, ефективне державне управління у сфері матеріального забезпечення військ потребує стратегічного планування, гнучкості та оперативної адаптації логістичних систем до динамічних викликів. Обумовлено, державне управління має перейти від реактивного до проактивного стратегічного планування: проектування сценаріїв, створення «розумних» резервів, диверсифікація джерел постачання. Забезпечення гнучкості передбачає децентралізацію прийняття рішень, інтеграцію цивільної інфраструктури та впровадження сучасних інформаційно-технологічних систем. Запропоновано створення єдиної цифрової платформи для управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами в масштабах ЗСУ, що сприятиме підвищенню боєздатності, мінімізації корупційних ризиків та гарантуватиме ефективне використання кожного ресурсу в інтересах національної оборони держави. Аргументовано, повноцінне запровадження DOT-Chain дозволить суттєво підвищити якість та швидкість, достовірність інформації з постачання у ЗСУ, що є критично важливим в умовах війни. У статті акцентовано на необхідності посилення захисту інформаційних систем та даних у цифровому форматі з урахуванням сучасних загроз. Нормативно-правова база у сфері матеріального забезпечення військ потребує перегляду з метою унормування повноважень суб'єктів влади в кризові періоди. Вимагають удосконалення механізми державного фінансового та матеріального контролю з акцентом на прозорість та оперативність. Обґрунтовано доцільність розроблення та прийняття рамкового стратегічного документу з чітко визначеними цілями, основними принципами, етапами та очікуваними результатами трансформації системи матеріального забезпечення. Визначено необхідність створення єдиного централізованого виконавчого органу логістики для усунення дублювання функцій між основними суб'єктами державного управління, інтеграції передових цифрових технологій. Інституційна структура повинна передбачати чіткі механізми взаємодії з приватним сектором та територіальними органами управління для забезпечення стабільного постачання в умовах кризи. Акцентовано на підготовці фахівців як важливій складовій, що повинна мати пріоритетний, практично-орієнтований характер.

Ключові слова: державне управління, матеріальне забезпечення військ, логістичне забезпечення, реформування, стратегічне планування, цифровізація, оборонні закупівлі, інституційний аспект, нормативно-правова база, прозорість, національна безпека, безпекові загрози.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Ефективність функціонування Збройних Сил України (ЗСУ), їхня боєздатність та спроможність до стійкого виконання оборонних завдань прямо залежить від надійності та стійкості системи

матеріального забезпечення. В умовах повномасштабного військового протистояння, питання удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ набуває критичної національної значущості. Незважаючи на

значні зусилля, спрямовані на реформування оборонної логістики, зокрема щодо імплементації стандартів та підвищення прозорості закупівель, нині існують об'єктивні виклики. Вони пов'язані з необхідністю систематизації стратегічного планування, гармонізації нормативно-правової та інституційної бази, прискорення впровадження цифрових технологій та підвищення кваліфікації кадрів.

Таким чином, актуалізується наукова проблема, що полягає у потребі ідентифікації та обґрунтуванні пріоритетних напрямів удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ. Це є необхідною передумовою для підвищення його ефективності, стійкості та операційної сумісності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою для дослідження слугують праці вітчизняних науковців, присвячені проблематиці удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ, зокрема цифровій трансформації та інтеграції логістичних систем, гармонізації нормативно-правової бази у сфері оборонних закупівель, забезпечення оперативної гнучкості та стійкості логістичних процесів в умовах криз та бойових дій, удосконалення фінансового та кадрового забезпечення логістичних структур, оптимізації процедур обліку, руху та списання матеріальних засобів для мінімізації бюрократичних перешкод. Окремі аспекти у напрямі удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ знайшли відображення у наукових доробках: Т.Голоднової, Ю.Ганненка, В.Кивлюка [1], С.Паценка, М.Стасюка, О.Теснікова та інших [2; 3].

Незважаючи на значний науковий доробок, слід констатувати, що поза увагою наукової спільноти лишається комплексний підхід до оптимізації функціонування механізмів державного управління у сфері матеріального забезпечення, що спричинено саме вимогою глибокої трансформації усіх сфер державного управління, викликану сучасною безпековою ситуацією.

Метою статті є ідентифікація та систематизація актуальних питань удоско-

налення державного управління у сфері матеріальним забезпеченням військ, а також розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності та стійкості в умовах сучасних безпекових загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державне управління у сфері матеріального забезпечення військ вимагає оптимізації з урахуванням нових безпекових викликів. Для комплексного розв'язання проблем у цьому напрямі потрібна реалізація низки заходів.

Національний та міжнародний досвід свідчить про те, що для ефективного розвитку логістика повинна розвиватися за кількома ключовими векторами: цифровізація, децентралізація, інтеграція з цивільною інфраструктурою та професіоналізація кадрів. Перехід логістичного забезпечення на якісно новий рівень потребує глибокого, цілісного реформування основоположних підходів, що супроводжується чітким стратегічним фокусом та ефективною міжвідомчою координацією [4].

Окреслені пріоритети вимагають розроблення національної стратегії логістичної безпеки й побудову резервних хабів, формування єдиної цифрової платформи, а також інвестування в автоматизацію, автономні енергосистеми, мобільні команди оперативного реагування. Особливий акцент повинен бути щодо розвитку освітньо-наукової сфери, яка забезпечуватиме підготовку висококваліфікованих кадрів, генерування інноваційних рішень [1].

Система логістики, як складова загальнодержавної системи управління повинна бути: спроможною до участі в керівництві забезпечення оборони держави, за будь-яких обставин у визначених операційних зонах (районах) матеріальними ресурсами; забезпечити можливість централізованого та децентралізованого управління матеріальними ресурсами; підтримувати в постійній готовності сили/засоби підтримки військ у готовності виконання завдань, як у мирний час, так і в особливий період. Зважаючи на це, ключовий принцип логістики полягає у забезпеченні гнучкості всіх її складових, що надає змогу забезпечувати функціонування системи в умовах військових загроз без значної

зміни її внутрішньої структури [2, с. 56].

Відповідно, слід визначити основні рекомендації щодо оптимізації логістичної системи: запровадити єдині електронні бази даних задля обліку та моніторингу руху ресурсів; використовувати системи відстеження (трекінгу) вантажів у режимі реального часу; інтегрувати логістичну інформацію з іншими інформаційними системами Збройних сил (розвідка, управління бойовими діями тощо); удосконалити мережу мобільних баз та польових складів, спроможних оперативно розгортатися в зоні бойових дій; створювати кілька регіональних центрів зберігання замість одного-двох великих складів; забезпечувати багаторівневу систему резервів для уникнення у постачанні критичних перебоїв; сформувати чіткі механізми взаємодії з транспортними компаніями, логістичними операторами та підприємствами виробничої сфери; застосовувати практику державно-приватного партнерства задля підвищення пропускної спроможності транспортної інфраструктури, а також інновацій; інвестувати у навчальні програми з обміну досвідом між військовими та цивільними фахівцями у сфері логістики; запровадити стандартизовані процедури та протоколи обігу інформації між всіма родами військ; використовувати електронні документи та цифровий підпис для пришвидшення ухвалення заявок на постачання; забезпечити сумісність систем зв'язку та передачі даних для того, щоб обмін інформацією був швидким і безперешкодним; впроваджувати спеціалізовані навчальні програми для логістичних підрозділів та офіцерів тилу; оновити підручники та методичні матеріали, зважаючи на сучасні інструменти планування та управління; створити комплексну систему прогнозування ризиків, що враховує метеоумови, загрози зі сторони противника та технічні проблеми; залучати міжнародний досвід через навчальні обміни, спільні навчання з країнами-партнерами; сформувати оперативні групи швидкого реагування задля відновлення логістичних вузлів/маршрутів на випадок атак або інших форс-мажорних обставин; розробити плани евакуації та альтернативних шляхів для уникнення

«вузьких місць» під час активних бойових дій.

Ефективне державне управління у сфері матеріального забезпечення військ потребує стратегічного планування, гнучкості й оперативної адаптації логістичних систем до динамічних викликів, обумовлених сучасними безпековими реаліями.

Державне управління повинно перейти від реактивного до проактивного стратегічного планування, зокрема: 1) проектування сценаріїв, що передбачає розроблення детальних планів матеріального забезпечення для різних рівнів ескалації безпекових загроз (від гібридної війни до повномасштабного конфлікту) для перевірки стійкості логістичної архітектури; 2) створення «розумних» резервів (резерви повинні бути не просто кількісними, а й якісно диверсифікованими); 3) диверсифікація джерел постачання, зокрема зменшення залежності від одного постачальника або країн-партнерів, що підвищує стійкість системи до політичних чи економічних важелів тиску.

Для забезпечення успіху в умовах динамічних загроз ключове значення має оперативність і точність постачання. Забезпечення гнучкості передбачає: по-перше, децентралізацію прийняття рішень (надання більше повноважень на нижчих рівнях державного управління для швидкого реагування на локальні потреби без затримки на центральному рівні); по-друге, інтеграція цивільної інфраструктури (попередньо формування механізмів використання цивільного транспорту, складських приміщень, виробничих потужностей для швидкого поповнення запасів); по-третє, впровадження сучасних інформаційно-технологічних систем (використання єдиних, надійно захищених електронних платформ для моніторингу запасів у реальному часі, прогнозування потреб, раціоналізації шляхів постачання).

Безпекові загрози часто мають високотехнологічний характер, що вимагає постійної технологічної адаптації системи матеріального забезпечення військ.

Аналіз впровадження інформаційних технологій у сфері матеріального забезпечення військ доцільно проводити за наступними напрямками.

Інтегроване управління ресурсами – створення єдиної цифрової платформи для управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами в масштабах Збройних сил України, зокрема: а) єдиний облік запасів у реальному часі, що передбачає запровадження систем, які надають змогу негайно відслідковувати наявність, місцезнаходження та стан кожного компонента; б) автоматизація фінансового планування (система об'єднує дані з використання фінансів, надаючи змогу командуванню відстежувати повну картину витрат та швидко реагувати на неефективне використання або затримку); в) інтеграція з міжнародними стандартами (впровадження систем, примірок LOGFAS НАТО для забезпечення сумісності з логістичними системами країн-партнерів, що є актуальним для отримання міжнародної військової допомоги).

Мета створення єдиної цифрової платформи управління ресурсами ЗСУ полягає в забезпеченні комплексного, прозорого та оперативного управління всіма ресурсами (фінансові, людські, матеріальні) ЗСУ застосовуючи передові цифрові технології. Це буде слугувати підвищенню боєздатності, мінімізації корупційних ризиків та гарантуватиме ефективне використання кожного ресурсу в інтересах національної оборони держави.

Ця система є сукупністю інформаційних та електронних комунікаційних систем, які в процесі обробки інформації функціонують як єдине ціле для постачання товарів та послуг оборонного призначення, забезпечує стандартизацію методів отримання, обробки й аналізу даних про постачання, зокрема продовольства, речового майна, безпілотних систем, засобів РЕБ та інших матеріальних засобів для потреб Збройних Сил України.

У системі постачання матеріальними засобами ЗСУ використання інформаційних технологій охоплює цілу низку переваг, зокрема таких як швидкість та точність обліку, ефективне управління запасами, зниження витрат стосовно зберігання та обробки даних, однак потребує виконання певних вимог:

- необхідність у високотехнологічному обладнанні та програмному забезпеченні для підтримки інформаційних систем,

що може спричинити до значного обсягу витрат на нього та можуть бути значно вищими, ніж витрати на традиційні системи управління запасами;

- залежність інфраструктури від інформаційних технологій та лімітоване, на деяких територіях, з'єднання з інтернетом зумовлює обмеження доступу деяких об'єктів військових операцій до необхідних матеріальних засобів у зв'язку з відсутністю зв'язку з центральною базою даних;

- можливість кібератак, злому системи, якщо система є незахищеною та може зумовити втрати даних або несанкціонований доступ до закритої інформації обліку матеріальних засобів;

- використання інформаційних технологій у системі постачання матеріальними засобами військ потребує додаткової підготовки персоналу, щоб вони мали можливість професійно користуватися системою та забезпечувати її безпеку.

Оскільки вся критична інформація переходить у цифровий формат, захист цих систем і даних набуває пріоритетного значення: 1) захищене цифрове середовище (всі інформаційно-технологічні системи, які використовуються у забезпеченні повинні функціонувати в захищених мережах та мати багаторівневий захист від несанкціонованого доступу та зовнішніх кібератак); 2) резервне копіювання (формування географічно розподілених центрів обробки даних для забезпечення безперебійної роботи системи від несанкціонованого втручання у разі знищення одного з них); 3) інтеграція з бойовими системами (гарантування захищеного обміну даними між логістичними системами та системами управління боєм задля того, аби заявки щодо забезпечення формувалися автоматично на засадах бойової ситуації та реальних втрат/витрат).

Сукупність реалізації зазначених векторів створює стратегічний потенціал для побудови в системі державного управління прозорих, стійких та гнучких механізмів, які характеризуються високим рівнем адаптивності в контексті безперервної військової агресії.

Для задоволення потреб військ необхідно повне логістичне забезпечення у

потрібних обсягах. Це нерозривно пов'язано з оперативністю та мобільністю – найважливішими особливостями сучасної війни.

Одним з основних пріоритетів у підвищенні ефективності системи постачання військ повинна бути інтеграція інформаційних технологій. Створення або розвиток автоматизованих систем постачання на базі сучасних інформаційних технологій забезпечить підвищення ефективності управління матеріальними засобами та скорочення часу на втілення логістичних циклів, оптимізує співпрацю із аналогічними системами країн-партнерів НАТО.

В умовах безпекових загроз та активних бойових дій, нормативно-правова база у сфері матеріального забезпечення військ вимагає перегляду з метою унормування повноважень суб'єктів влади в кризові періоди, суттєвої оптимізації та адаптації. Необхідно чітко розмежування та спрощення процедур постачання, закупівель, списання та обліку матеріальних засобів саме в умовах воєнного стану: а) впровадження механізмів для швидкого укладання прямих договорів (на противагу тривалим тендерним процедурам), однак з забезпеченням прозорості та фінансового контролю (посилення аудиту); б) регулювання процедур стосовно списання матеріальних засобів, які втрачені/знищені внаслідок бойових дій, максимально спрощуючи бюрократичні стадії для військових підрозділів; в) законодавча фіксація права та порядку оперативного перерозподілу стратегічних/оперативних запасів матеріального забезпечення між різними військовими частинами згідно оперативної обстановки.

Потребують удосконалення механізми державного фінансового та матеріального контролю з акцентом на прозорість та оперативність, що передбачає: по-перше, чітке законодавче закріплення персональної відповідальності посадових осіб за нецільове використання, розкрадання або несвоєчасне постачання матеріальних засобів, особливо в умовах воєнного стану; по-друге, запровадження правових механізмів для забезпечення публічності невійськових закупівель та залучення громадських організацій до моніторингу

ефективності використання матеріального забезпечення військ; по-третє, законодавча уніфікація термінології для матеріальних засобів, видів забезпечення і логістичних операцій.

Вважаємо, доцільним розроблення та ухвалення рамкового стратегічного документу (Концепція реформування системи матеріального забезпечення Збройних Сил України), де буде чітко визначено ключові цілі, основні принципи, етапи та очікувані результати трансформації системи матеріального забезпечення на середньострокову перспективу.

Запропонований рамковий документ забезпечить комплексний перехід від розрізної системи логістики до єдиного, скоординованого підходу. Він передбачає формування спільного бачення та узгодження цілей для всіх суб'єктів, залучених до матеріально-технічного забезпечення військ.

Зазначене зумовлює, що імплементація та правове закріплення даного документу є стратегічно значущим етапом для гарантування резильєнтності та оптимізації функціонування системи логістичного супроводу військових формувань в умовах посиленої загрози та динамічних викликів безпекового середовища.

Удосконалення інституційної структури передбачає необхідність чіткого розмежування функцій формування політики, управління фінансами та оперативного забезпечення для запобігання дублювання та конфлікту інтересів. Міністерство оборони повинно сфокусуватися на стратегічному управлінні, формуванні політики матеріального забезпечення, фінансовому управлінні (бюджетування, закупівлі) та нормативно-правовому регулюванні у відповідності до стандарті НАТО. На Генеральний штаб ЗСУ покладається виконання функцій оперованого управління логістикою (визначення потреб, планування перевезень, розподіл матеріального забезпечення) у відповідності до оперативної обстановки.

Констатується необхідність створення єдиного централізованого виконавчого органу логістики. Ця інституційна трансформація забезпечить усунення дублювання функцій між основними суб'єктами

державного управління та стане підґрунтям для інтеграції передових цифрових технологій, що критично підвищать оперативність та ефективність матеріального забезпечення ЗСУ в умовах сучасних безпекових викликах.

Інституційна структура повинна передбачати чіткі механізми взаємодії з приватним сектором та територіальними органами управління для забезпечення стабільного постачання в умовах кризи. Також не менш важливим вбачається запровадження постійних робочих груп, що будуть включати представників МОУ, приватного сектору та профільних міністерств (Мінекономіки, Мінінфраструктури) для узгодження потреб військ з можливостями національної промисловості.

В умовах безпекових загроз підготовка фахівців вважається критично важливою складовою і повинна мати пріоритетний, практично-орієнтований характер. Передбачається, що основними напрямками удосконалення підготовки фахівців будуть:

спроможність персоналу працювати з сучасними автоматизованими системами управління (володіння єдиною електронною системою обліку та розподілу матеріального забезпечення, знання її принципів організації, введення даних, аналізу та формування звітності; навчання методам прогнозування потреб та ризик-орієнтованого підходу на засадах великих масивів даних, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення);

гармонізація освіти з військовими стандартами провідних країн-партнерів (вивчення і використання стандартної логістичної термінології/класифікації НАТО; підготовка до планування та впровадження логістичних операцій у складі коаліційних сил, в першу чергу умінь працювати з іноземною технікою і документацією);

готовність фахівців працювати під постійним тиском, ризиками (навчання планування резервних маршрутів постачання, формування/управління стратегічними запасами в умовах високої небезпеки та порушення логістичних шляхів; практичні заняття щодо ідентифікації та оцінки ризиків (бойові, фінансові, технічні) у процесах закупівель, транспортування та зберігання).

Обґрунтовано необхідність модернізації системи підготовки фахівців матеріального забезпечення військ із забезпеченням її відповідності вимогам воєнного часу. Ключовим аспектом цієї модернізації є трансформація навчальних програм шляхом переорієнтації з теоретичного планування на формування навичок практичного управління з акцентом на застосуванні цифрових технологій та впровадженні стандартів НАТО. Зазначені заходи є критичною умовою для досягнення операційної оптимізації матеріального забезпечення військ.

Кваліфікований персонал є визначальним компонентом для успішного здійснення логістичних операцій, саме тому підвищення рівня його підготовки (навичок) може слугувати збільшенню ефективності та швидкості операцій. Це можливо шляхом:

– розширення переліку спеціальностей та освітніх програм для підготовки військового логістичного персоналу на рівні вищої освіти та їх пристосування до сучасних умов, що включають: принципи та стратегії управління логістичними процесами; методи планування та координації операцій; знання процедур та стандартів у сфері матеріально-технічного забезпечення;

– проведення симуляційних тренувань і навчання на військових полігонах, що моделюють реальні умови бойових дій та логістичних операцій, та надасть змогу отримати персоналу практичний досвід, навички вирішення складних завдань;

– організація курсів підвищення кваліфікації, семінарів і тренінгів для логістичного персоналу з огляду на розвиток сучасних технологій та методів ведення логістики та сприятиме поглибленню їхніх знань та умінь;

– розвиток керівництва. Навички управління та лідерства також є актуальними відносно успішного виконання логістичних операцій. Тому слід сфокусуватися на розвитку керівництва, комунікативних вмінь у військовому персоналу;

– здійснення систематичної оцінки знань, навичок персоналу, формування звітності з приводу результатів тренувань та навчань, слугуватиме виявленню про-

галин та внесенню коректив до навчальних програм, планів підготовки.

Таким чином, удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ має бути спрямоване на підвищення ефективності, прозорості та оперативності всієї системи. Воно вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації (цифровізацію), структурні зміни (децентралізацію) та забезпечення доброчесності (прозорість та контроль). Кінцевою метою є формування стійкої, надійної та оперативної системи матеріального забезпечення, яка гарантує безперерйну підтримку боєздатності ЗСУ.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Удосконалення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ є критично важливим фактором національної безпеки та обороноздатності держави, особливо в умовах воєнних викликів. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, існуюча система вимагає комплексних, системних та невідкладних реформ, зокрема: модернізація логістичної інфраструктури, необхідність системної прозорості та децентралізації, професіоналізації кадрів, спрощення та уніфікації нормативно-правової бази, посилення контролю. Тільки шляхом інтеграції технологій, забезпечення прозорості та підвищення професіоналізму державне управління у сфері матеріального забезпечення військ зможе ефективно виконувати свою функцію, гарантуючи стійкість, боєздатність.

Таким чином, успіх у сфері матеріального забезпечення військ залежить від комплексної реформи, що поєднує законодавчі зміни, цифровізацію процесів, підвищення професіоналізму кадрів та безкомпромісну боротьбу з корупцією.

Список використаної літератури:

1. Кивлюк В. С., Ганненко Ю. О. Удосконалення системи забезпечення матеріальними ресурсами Збройних Сил України. *Social development & Security*. Вип. 2 (4). 2018. С. 49-58. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/491000>.
2. Mykytyuk, P., et al. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, No 3 [online]. 2021.
3. Semenets-Orlova I., Kyselova Y. Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*. 2018. № 4 (14). С. 265-274.
4. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : постанова Кабінет Міністрів України від 11 листопада 2022 р. № 1275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text>.
5. Доктрина «Об'єднана логістика» : Генеральний штаб Збройних Сил України № 2861/НВГШ від 24.09.2020. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/2_СП-4-003003.01-ДОК-ОБ-ЛОГ.pdf.
6. Доктрина застосування сил логістики : Генеральний штаб Збройних Сил України № 387/НВГШ від 04.02.2021. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Доктрина.pdf>.
7. Про затвердження Інструкції з обліку військового майна у Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 17 серпня 2017 року № 440 № 1192/31060. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1192-17#Text>.
8. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
9. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17 липня 2020 року № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>.

Chornopyskyi V. I. Problem aspects of improving state administration in the field of material support of troops

The article is devoted to the identification and systematization of topical issues of improving public administration in the field of military material support, as well as the formulation of proposals for increasing its efficiency and stability in the face of modern security threats. The emphasis is on the effectiveness of the development of logistical support, and the main recommendations for its optimization are determined. It is revealed that effective public administration in the field of military material support requires strategic planning, flexibility and operational adaptation of logistical systems to dynamic challenges. It is stipulated that public administration should move from reactive to proactive strategic

planning: scenario design, creation of «smart» reserves, diversification of supply sources. Ensuring flexibility involves decentralization of decision-making, integration of civilian infrastructure and implementation of modern information and technological systems. It is proposed to create a single digital platform for managing financial, material and human resources on the scale of the Armed Forces of Ukraine, which will contribute to increasing combat capability, minimizing corruption risks and guaranteeing the effective use of each resource in the interests of the national defense of the state. It is argued that the full implementation of DOT-Chain will significantly improve the quality and speed, reliability of supply information in the Armed Forces of Ukraine, which is critically important in wartime. The article emphasizes the need to strengthen the protection of information systems and data in digital format, taking into account modern threats. The regulatory and legal framework in the field of military material support requires revision in order to normalize the powers of government entities in times of crisis. State financial and material control mechanisms require improvement with an emphasis on transparency and efficiency. The feasibility of developing and adopting a framework strategic document with clearly defined goals, basic principles, stages and expected results of the transformation of the material support system is substantiated. The need to create a single centralized executive body for logistics is determined to eliminate duplication of functions between the main subjects of state administration, to integrate advanced digital technologies. The institutional structure should provide for clear mechanisms for interaction with the private sector and territorial government bodies to ensure stable supply in times of crisis. The emphasis is on the training of specialists as an important component that should have a priority, practically-oriented nature.

Key words: *public administration, material support of troops, logistical support, reform, strategic planning, digitalization, defense procurement, institutional aspect, regulatory framework, transparency, national security, security threats.*