

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Казарінова Валерія Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Стратегія публічного управління продовольчою
безпекою сектору оборони на основі моделі DOT

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

к.н.держ.упр.

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

С. КАРАКОВ

(ініціал, прізвище)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «20» січня 2026 р. № 6

Завідувач

кафедри

(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ

Ініціал, прізвище

Кривий Ріг – 2026

Завдання на кваліфікаційну магістерську роботу
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

_____	Г. ПУРІЙ
(підпис)	(Ініціал, прізвище)
«19» січня 2026 року	

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Казарінову Валерію Олеговичу

1. Тема роботи Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT
Керівник роботи канд. з держ. упр., Караков С.В.
затверджено наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. № 719-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ
1.1 Продовольча безпека як складова національної та оборонної безпеки держави
1.2 Публічне управління у сфері забезпечення оборони: інституційний та управлінський виміри
1.3 Модель DOT як методологічна основа стратегічного управління у публічному секторі
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ТА СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ
2.1 Європейські практики публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони
2.2 Цифровізація та управління ланцюгами постачання в оборонному секторі країн ЄС
2.3 Порівняльний аналіз підходів ЄС та України до управління продовольчою безпекою сектору оборони
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ DOT
3.1 Формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT
3.2 Напрями удосконалення публічної політики та очікувані результати впровадження DOT-моделі

Об'єкт дослідження: процес формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретико – методологічне дослідження стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT.

5. Дата видачі завдання «31» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Караков С.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Казарінов В. О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Казарінова В. О. «Стратегія публічного управління продовольчою безпекою
сектору оборони на основі моделі DOT». – Державний університет економіки і
технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 76 сторінок, 5 таблиць, 2
рисунки. При підготовці роботи використано 80 джерел.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретико –
методологічне дослідження стратегії публічного управління продовольчою
безпекою сектору оборони на основі моделі DOT.

Завдання дослідження: представити теоретичні засади продовольчої
безпеки як складової національної та оборонної безпеки держави; дослідити
публічне управління у сфері забезпечення оборони: інституційний та
управлінський виміри; окреслити модель DOT як методологічна основа
стратегічного управління у публічному секторі; навести Європейські практики
публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони;
проаналізувати Цифровізація та управління ланцюгами постачання в
оборонному секторі країн ЄС; здійснити порівняльний аналіз підходів ЄС та
України до управління продовольчою безпекою сектору оборони; представити
формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору
оборони України на основі моделі DOT;- обґрунтувати Напрями
удосконалення публічної політики та очікувані результати впровадження
DOT-моделі.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії публічного
управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних
положень та інструментів дослідження стратегії публічного управління
продовольчою безпекою сектору оборони.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися
та обговорювалися на всеукраїнській науково - практичній конференції,
зокрема: Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та
перспективи (ППСР 2025) : Всеукраїнська науково-практична конференція
(м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025 р.) : тези доповідей. Кривий Ріг : Державний
університет економіки і технологій, 2025.

Ключові слова: публічне управління; продовольча безпека; сектор
оборони; модель DOT; національна безпека; стратегічне планування; воєнний
стан; стійкість держави.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ	11
1.1 Продовольча безпека як складова національної та оборонної безпеки держави	11
1.2 Публічне управління у сфері забезпечення оборони: інституційний та управлінський виміри	19
1.3 Модель DOT як методологічна основа стратегічного управління у публічному секторі	23
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ТА СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ	31
2.1 Європейські практики публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони	31
2.2 Цифровізація та управління ланцюгами постачання в оборонному секторі країн ЄС	34
2.3 Порівняльний аналіз підходів ЄС та України до управління продовольчою безпекою сектору оборони	40
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ DOT	49
3.1 Формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT	49
3.2 Напрями удосконалення публічної політики та очікувані результати впровадження DOT-моделі	54
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність проведеного дослідження зумовлена сукупністю безпекових, соціально-економічних та управлінських викликів, з якими стикається Україна в умовах повномасштабної війни та трансформації системи публічного управління. Продовольча безпека сектору оборони в сучасних реаліях виходить далеко за межі суто логістичного чи господарського питання і набуває стратегічного значення як один із ключових чинників національної та оборонної стійкості держави. Забезпечення стабільного, якісного та безперервного харчування військовослужбовців є необхідною умовою підтримання боєздатності Збройних Сил, збереження людського потенціалу та зміцнення морально-психологічного стану особового складу.

Воєнний стан оголив системні проблеми у сфері публічного управління продовольчим забезпеченням оборони, зокрема фрагментарність управлінських рішень, вразливість ланцюгів постачання, недостатній рівень цифровізації процесів, ризики непрозорості та корупційних зловживань. Водночас досвід країн Європейського Союзу демонструє, що ефективне управління продовольчою безпекою оборонного сектору ґрунтується на стратегічному підході, чіткій інституційній взаємодії, використанні цифрових інструментів і сучасних управлінських моделей, які дозволяють поєднувати безпекові потреби з принципами доброго врядування.

Особливої актуальності дослідження набуває в контексті євроінтеграційного курсу України, який передбачає адаптацію національних управлінських практик до стандартів і підходів ЄС. У цьому зв'язку обґрунтування можливостей застосування моделі DOT як методологічної основи стратегічного управління продовольчою безпекою сектору оборони є своєчасним і практично значущим. Модель DOT дозволяє інтегрувати доктринальні засади, організаційні механізми та технологічні інструменти в

єдину управлінську архітектуру, що відповідає потребам сучасної держави в умовах криз і високої невизначеності.

Крім того, актуальність дослідження посилюється його гуманістичною спрямованістю. У центрі уваги розглядається не лише ефективність управлінських процесів, а й людиноцентричний вимір публічної політики, орієнтований на забезпечення гідних умов служби, захист прав і потреб військовослужбовців та підвищення довіри суспільства до державних інституцій. Саме поєднання безпекового, управлінського та гуманітарного вимірів робить обрану тему дослідження особливо актуальною для сучасної теорії та практики публічного управління в Україні.

Стан наукового опрацювання проблеми публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони характеризується фрагментарністю та міждисциплінарністю досліджень. У працях провідних зарубіжних і вітчизняних науковців увага здебільшого зосереджується на питаннях національної та продовольчої безпеки як складових державної політики, функціонування оборонного сектору, а також логістичного забезпечення збройних сил. Значний внесок у розроблення теоретичних засад безпеки зробили такі дослідники, як Б. Бузан, Б. Максвелл, Д. Бойс, які аналізували продовольчу безпеку у зв'язку з національною стійкістю держав. В українському науковому дискурсі проблематика продовольчої безпеки та оборонного забезпечення розглядалася у працях В. Горбуліна, О. Саліхової, О. Резнікової, проте переважно в контексті загальної безпекової політики.

Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання стратегічного публічного управління продовольчою безпекою саме сектору оборони, зокрема в умовах воєнного стану, цифровізації управлінських процесів та адаптації європейських управлінських моделей до українських реалій. Обмеженою є також кількість досліджень, присвячених використанню інтегрованих управлінських моделей, зокрема DOT, як інструменту системного вдосконалення публічної політики у сфері оборонного забезпечення.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є теоретико – методологічне дослідження стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT.

Завданнями дипломної роботи є:

- представити теоретичні засади продовольчої безпеки як складової національної та оборонної безпеки держави;
- дослідити публічне управління у сфері забезпечення оборони: інституційний та управлінський виміри;
- окреслити модель DOT як методологічна основа стратегічного управління у публічному секторі;
- навести Європейські практики публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони;
- проаналізувати Цифровізація та управління ланцюгами постачання в оборонному секторі країн ЄС;
- здійснити порівняльний аналіз підходів ЄС та України до управління продовольчою безпекою сектору оборони;
- представити формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT;
- обґрунтувати Напрями удосконалення публічної політики та очікувані результати впровадження DOT-моделі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічний та системний аналіз проблеми публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони.

Метод аналізу та синтезу застосовувався для опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів і стратегічних документів у сфері національної та оборонної безпеки, що дозволило узагальнити наявні теоретичні підходи та виокремити ключові управлінські аспекти досліджуваної проблеми. Історико-логічний метод дав змогу простежити еволюцію підходів до забезпечення продовольчої безпеки в оборонному секторі та зміну ролі публічного управління в цьому процесі.

Системний та структурно-функціональний методи використовувалися для аналізу продовольчого забезпечення сектору оборони як складної багаторівневої системи, що включає інституційні, організаційні, нормативні та технологічні компоненти. Порівняльний метод було застосовано під час аналізу європейського досвіду та зіставлення підходів ЄС і України до управління продовольчою безпекою оборонного сектору.

Метод моделювання став основою для обґрунтування можливостей застосування DOT-моделі у формуванні стратегії публічного управління, а також для проєктування напрямів удосконалення управлінських рішень. Статистичний та аналітичний методи використовувалися під час опрацювання емпіричних даних, звітів та показників ефективності управління. Узагальнення та прогнозування дозволили сформулювати практичні рекомендації й очікувані результати впровадження запропонованих стратегічних рішень.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у тому, що теоретичні і методичні положення, висновки і рекомендації доведені до рівня практичних розробок, а результати дослідження можуть бути використані при підготовці аналітичних матеріалів і практичних рекомендацій державним установам, які є учасниками процесу формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на всеукраїнській науково - практичній конференції,

зокрема: Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та перспективи (ППСР 2025) : Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025 р.) : тези доповідей. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2025.

Обсяг та структура кваліфікаційної магістерської роботи. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки, рекомендації. Список використаних джерел містить 80 джерел. У роботі наведено 5 таблиць, 2 рисунки, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ

1.1 Продовольча безпека як складова національної та оборонної безпеки держави

У сучасній теорії публічного управління продовольча безпека розглядається як багатовимірне явище, що поєднує соціальні, економічні, політичні та гуманітарні аспекти розвитку держави. Традиційно її трактували передусім у контексті забезпечення населення продуктами харчування, однак у XXI столітті цей підхід зазнав суттєвої трансформації. Поглиблення глобалізаційних процесів, зростання взаємозалежності держав, а також поява нових загроз — збройних конфліктів, кліматичних криз, пандемій і руйнування міжнародних ланцюгів постачання — зумовили переосмислення ролі продовольчої безпеки як одного з ключових чинників національної безпеки [1].

Національна безпека у сучасному науковому дискурсі визначається як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави, що забезпечує сталий розвиток та суверенітет країни [2]. У цьому контексті продовольча безпека набуває системного значення, оскільки безпосередньо пов'язана з фізичним виживанням населення, соціальною стабільністю та легітимністю публічної влади. Дефіцит продовольства або порушення доступу до нього створюють передумови для зростання соціального напруження, посилення політичної нестабільності та зниження довіри до державних інститутів, що прямо впливає на рівень національної безпеки.

У міжнародній практиці найбільш поширеним є підхід Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, відповідно до якого продовольча

безпека існує тоді, коли всі люди в будь-який час мають фізичний, соціальний та економічний доступ до достатньої, безпечної і поживної їжі для активного та здорового життя [3]. Проте в умовах криз і воєнних загроз це визначення потребує доповнення управлінським і безпековим вимірами. Йдеться не лише про доступність продуктів харчування, а й про здатність держави стратегічно управляти продовольчими ресурсами, запобігати їх дефіциту та забезпечувати безперервність постачання в надзвичайних умовах.

Саме в цьому аспекті продовольча безпека органічно інтегрується у систему національної безпеки. Вона виступає не просто наслідком економічної стабільності, а активним інструментом державної політики, спрямованої на збереження соціальної цілісності та обороноздатності. Дослідження Світового банку підтверджують, що країни з нестійкими продовольчими системами є більш вразливими до внутрішніх конфліктів і зовнішнього тиску, що знижує їхню загальну безпекову спроможність [4].

Особливе значення продовольча безпека має для сектору оборони, який функціонує в умовах підвищених ризиків та ресурсних обмежень. Оборонна безпека передбачає здатність держави забезпечувати належний рівень готовності збройних сил до виконання завдань із захисту суверенітету та територіальної цілісності. Харчування військовослужбовців у цьому контексті є не лише логістичним питанням, а базовою умовою підтримання фізичної витривалості, психологічної стійкості та морального духу особового складу [5].

Історичний аналіз воєнних конфліктів демонструє, що проблеми з продовольчим забезпеченням армії неодноразово ставали вирішальним чинником у втраті боєздатності навіть добре оснащених військових формувань. Недостатнє або неякісне харчування знижує працездатність, посилює втоми та деморалізацію, що безпосередньо впливає на результати бойових дій. Тому у сучасних концепціях оборонної безпеки продовольче забезпечення розглядається як складова логістичної стійкості та оперативної ефективності [6].

З позицій публічного управління продовольча безпека сектору оборони належить до сфери публічних благ, забезпечення яких не може бути повністю делеговане ринковим механізмам. У кризових ситуаціях держава виступає ключовим суб'єктом, відповідальним за координацію постачання, регулювання якості, формування резервів та контроль використання ресурсів. Такий підхід відповідає концепції сильної держави, здатної гарантувати базові умови безпеки навіть за умов високої невизначеності [7].

Водночас продовольча безпека має чітко виражений гуманістичний вимір. Забезпечення військовослужбовців якісним харчуванням є проявом поваги до людської гідності та соціальної відповідальності держави перед тими, хто виконує функцію захисту суспільства. У цьому сенсі продовольча політика стає елементом соціального контракту між державою і громадянами, що підсилює легітимність публічної влади та формує довіру до управлінських рішень [8].

Європейський досвід підтверджує, що продовольча безпека дедалі частіше розглядається як складова критичної інфраструктури. У стратегічних документах Європейського Союзу акцент робиться на необхідності захисту продовольчих ланцюгів постачання, диверсифікації джерел ресурсів і впровадження цифрових інструментів управління для підвищення прозорості та ефективності [9]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики перебоїв постачання та забезпечити стійкість оборонного сектору в умовах криз.

Для України, яка перебуває в умовах тривалої воєнної загрози, продовольча безпека сектору оборони набуває особливої актуальності. Руйнування аграрної інфраструктури, ускладнення логістики та зростання навантаження на державний бюджет вимагають переходу від фрагментарних рішень до стратегічного публічного управління. Усвідомлення продовольчої безпеки як складової національної та оборонної безпеки створює теоретичне підґрунтя для формування комплексної державної політики, орієнтованої на стійкість, ефективність і гуманістичні цінності [10].

Таким чином, на теоретичному рівні продовольча безпека постає як ключовий елемент системи національної безпеки, що інтегрує соціальні, економічні та оборонні аспекти розвитку держави. Її значення виходить за межі традиційного розуміння харчового забезпечення і трансформується у стратегічний ресурс, управління яким є одним із пріоритетних завдань сучасного публічного управління.

У системі національної безпеки продовольча безпека набуває особливого значення саме у взаємозв'язку з оборонною складовою. Оборонна безпека держави визначається не лише кількістю особового складу, рівнем технічного оснащення чи якістю стратегічного планування, а й здатністю забезпечити безперервне функціонування збройних сил у тривалих кризових умовах. У цьому контексті продовольче забезпечення виступає одним із ключових елементів ресурсної стійкості оборонного сектору, що прямо впливає на боєздатність та оперативну готовність військових формувань [11].

Сучасні війни дедалі частіше мають затяжний характер і супроводжуються руйнуванням цивільної інфраструктури, блокуванням логістичних маршрутів та порушенням внутрішніх і міжнародних ланцюгів постачання. За таких умов продовольча безпека перестає бути другорядним логістичним завданням і перетворюється на стратегічний чинник оборонної політики. Наявність стабільної, прогнозованої та контрольованої системи харчування військовослужбовців є передумовою збереження їхньої фізичної витривалості, психоемоційної рівноваги та здатності ефективно виконувати службові обов'язки [12].

З точки зору публічного управління, продовольча безпека оборонного сектору не може бути забезпечена виключно шляхом ринкових механізмів. У кризових умовах держава змушена виконувати роль центрального координатора, який поєднує функції планування, регулювання, фінансування та контролю. Це означає, що продовольче забезпечення сектору оборони має розглядатися як елемент державної політики, а не лише як технічна або господарська діяльність окремих підрозділів. Такий підхід відповідає

принципам публічного управління, згідно з якими держава несе відповідальність за гарантування базових умов безпеки та життєдіяльності [13].

Важливим аспектом продовольчої безпеки оборонного сектору є її гуманітарний вимір. Забезпечення військовослужбовців повноцінним, якісним і безпечним харчуванням є проявом поваги до людської гідності та реалізації соціальних зобов'язань держави. У сучасному демократичному суспільстві армія розглядається не як відокремлена структура, а як інституція, що функціонує в межах соціального контракту між державою і громадянами. У цьому сенсі продовольча безпека стає складовою соціальної справедливості та фактором легітимності оборонної політики [14].

Гуманізований підхід до продовольчої безпеки передбачає врахування не лише калорійності або обсягів харчування, а й його якості, безпечності, культурної прийнятності та відповідності фізіологічним потребам різних категорій військовослужбовців. Такий підхід поступово закріплюється у європейських стандартах управління оборонними ресурсами, де акцент робиться на людському вимірі безпеки. Відповідно, продовольче забезпечення розглядається як інструмент підтримки морального духу та психологічної стійкості особового складу [15].

Європейський досвід у сфері продовольчої безпеки сектору оборони свідчить про системний характер управлінських рішень. У країнах Європейського Союзу продовольче забезпечення армії інтегрується у загальні системи управління ресурсами та критичною інфраструктурою. Значна увага приділяється прозорості закупівель, довгостроковому плануванню потреб і цифровізації управлінських процесів. Це дозволяє зменшити корупційні ризики, підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити адаптивність системи в умовах криз [16].

Однією з характерних рис європейського підходу є розуміння продовольчої безпеки як елементу національної резильєнтності. Резильєнтність у цьому контексті означає здатність держави швидко

адаптуватися до змін, зберігати функціональність і відновлюватися після криз. Стійкі продовольчі системи розглядаються як запорука соціальної стабільності та ефективного функціонування оборонного сектору навіть за умов тривалого зовнішнього тиску [17].

Для України адаптація європейського досвіду у сфері продовольчої безпеки сектору оборони є не лише бажаною, а й необхідною. Повномасштабна війна оголила вразливість фрагментарних управлінських рішень і продемонструвала потребу в інтегрованому стратегічному підході. Формування сучасної моделі публічного управління продовольчою безпекою має ґрунтуватися на принципах системності, прозорості та міжвідомчої координації, що відповідає європейським стандартам і практикам [18].

У цьому контексті продовольча безпека постає не лише як питання фізичного забезпечення ресурсами, а як складова комплексної стратегії національної та оборонної безпеки. Вона поєднує економічні, соціальні та гуманітарні аспекти управління і вимагає використання сучасних управлінських моделей. Саме такий підхід створює підґрунтя для подальшого аналізу інституційних механізмів і стратегічних моделей, зокрема моделі DOT, яка дозволяє систематизувати управління ресурсами в секторі оборони.

Узагальнюючи теоретичні, оборонні та гуманітарні аспекти продовольчої безпеки, доцільно підкреслити її системоутворюючу роль у сучасній архітектурі національної безпеки. Продовольча безпека не є ізольованою політикою або допоміжним напрямом державної діяльності. Вона функціонує як інтегрований елемент публічного управління, що поєднує економічні ресурси, соціальні інститути та оборонні механізми в єдину систему забезпечення стійкості держави [19].

Сучасні підходи до національної безпеки дедалі більше ґрунтуються на концепції комплексності, відповідно до якої ефективність безпекової політики визначається не лише військовою потугою, а й здатністю держави управляти критичними ресурсами. Продовольство у цьому контексті виступає стратегічним ресурсом, порушення доступу до якого може мати не менш

руйнівні наслідки, ніж збройна агресія. Саме тому продовольча безпека поступово переходить із площини суто соціально-економічних питань у сферу стратегічного планування та публічного адміністрування [20].

Для сектору оборони продовольча безпека має подвійне значення. З одного боку, вона є матеріальною основою підтримання боєздатності збройних сил. З іншого — виконує важливу символічну та ціннісну функцію, оскільки відображає ставлення держави до людини в системі оборони. Забезпечення військовослужбовців належними умовами харчування є показником того, наскільки держава визнає людський вимір безпеки та усвідомлює відповідальність перед тими, хто виконує найскладніші завдання в умовах підвищеного ризику [21].

У цьому контексті особливої уваги заслуговує взаємозв'язок продовольчої безпеки з довірою до публічної влади. Дослідження у сфері публічного управління підтверджують, що стабільність базових систем забезпечення, зокрема продовольчої, позитивно впливає на рівень легітимності державних інститутів. Для сектору оборони це означає не лише збереження дисципліни та внутрішньої стабільності, а й формування позитивного іміджу держави як надійного гаранта безпеки та соціального захисту [22].

Важливим аспектом сучасного розуміння продовольчої безпеки є її тісний зв'язок із концепцією національної резильєнтності. Резильєнтність передбачає здатність держави адаптуватися до кризових ситуацій, зберігати функціональність ключових інститутів і швидко відновлюватися після потрясінь. Стійкі продовольчі системи є одним із базових елементів такої здатності, оскільки забезпечують безперервність життєво важливих процесів навіть за умов тривалих криз [23].

Європейський підхід до продовольчої безпеки в системі національної та оборонної політики ґрунтується саме на ідеї резильєнтності. У стратегічних документах Європейського Союзу продовольчі ланцюги постачання розглядаються як частина критичної інфраструктури, що потребує

спеціальних механізмів захисту та управління. Акцент робиться на довгостроковому плануванні, диверсифікації джерел постачання та впровадженні цифрових інструментів, які дозволяють підвищити прозорість і контроль за використанням ресурсів [24].

Для України, яка перебуває у стані повномасштабної війни та одночасно реалізує курс на європейську інтеграцію, продовольча безпека сектору оборони має стратегічне значення. Вона є не лише відповіддю на поточні виклики, а й елементом формування майбутньої моделі публічного управління, орієнтованої на європейські стандарти. Адаптація кращих практик ЄС у цій сфері дозволяє підвищити ефективність управління, зменшити корупційні ризики та забезпечити прозорість використання державних ресурсів [25].

З позицій наукового аналізу продовольча безпека як складова національної та оборонної безпеки має міждисциплінарний характер. Вона поєднує елементи теорії безпеки, публічного управління, економіки, логістики та соціальної політики. Такий комплексний підхід є необхідним для адекватного осмислення сучасних викликів і формування ефективних управлінських рішень. Саме тому продовольча безпека повинна розглядатися не як окремий напрям політики, а як складова цілісної системи державного управління [26].

Отже, продовольча безпека виступає фундаментальною складовою національної та оборонної безпеки держави, що забезпечує не лише фізичне виживання та боєздатність, а й соціальну стабільність, гуманітарну стійкість і довіру до публічної влади. Усвідомлення її стратегічного значення створює теоретичну основу для подальшого дослідження механізмів публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність застосування системних управлінських моделей, зокрема моделі DOT, яка дозволяє комплексно поєднати доктрину, організацію та технологічне забезпечення у формуванні ефективної стратегії продовольчої безпеки.

1.2 Публічне управління у сфері забезпечення оборони: інституційний та управлінський виміри

Сфера забезпечення оборони належить до найбільш складних і чутливих напрямів публічного управління, оскільки поєднує у собі питання національної безпеки, суверенітету, державної відповідальності та захисту базових прав громадян. У сучасних умовах оборона держави розглядається не лише як військова діяльність, а як комплексна система політичних, економічних, соціальних та управлінських процесів, у межах яких держава реалізує свою ключову функцію гаранта безпеки. Саме тому публічне управління у сфері забезпечення оборони потребує особливих інституційних механізмів, чіткої управлінської логіки та високого рівня координації між різними суб'єктами влади [27].

Інституційний вимір публічного управління в оборонній сфері передбачає наявність чітко визначеної системи органів, відповідальних за формування та реалізацію оборонної політики. У демократичних державах ця система базується на принципі цивільного контролю над сектором безпеки і оборони, що забезпечує баланс між ефективністю управління та дотриманням демократичних стандартів. Парламент, уряд, профільні міністерства, органи стратегічного планування та контролю формують складну багаторівневу архітектуру управління, у якій кожен елемент виконує чітко визначену роль [28].

Водночас сучасне публічне управління у сфері оборони не обмежується виключно діяльністю центральних органів влади. Значну роль відіграють інститути міжвідомчої координації, механізми взаємодії з місцевим самоврядуванням, а також залучення недержавних акторів — громадських організацій, експертного середовища, міжнародних партнерів. Такий підхід відповідає концепції багаторівневого врядування, згідно з якою ефективність

державної політики досягається через поєднання вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків [29].

Управлінський вимір забезпечення оборони пов'язаний із процесами стратегічного планування, розподілу ресурсів, контролю та оцінювання результатів. Сучасні теорії публічного управління наголошують на переході від командно-адміністративних моделей до моделей, орієнтованих на результат, ефективність і підзвітність. У сфері оборони це означає впровадження програмно-цільового підходу, використання середньо- та довгострокового планування, а також застосування інструментів оцінки ефективності державних рішень [30].

Особливу складність управління у сфері оборони зумовлює необхідність поєднання режиму підвищеної закритості з вимогами прозорості та підзвітності. З одного боку, оборонна діяльність потребує захисту інформації, пов'язаної з національною безпекою. З іншого — демократичні стандарти вимагають відкритості бюджетних процесів, антикорупційних механізмів і суспільного контролю. Баланс між цими двома вимірами є одним із ключових викликів публічного управління у сфері забезпечення оборони [31].

У цьому контексті особливої ваги набуває управління ресурсами оборонного сектору. Матеріально-технічне, фінансове та продовольче забезпечення виступають не другорядними, а системоутворюючими елементами оборонної політики. Неефективне управління ресурсами призводить до зниження боєздатності, втрати довіри з боку суспільства та зростання корупційних ризиків. Саме тому сучасні європейські підходи акцентують увагу на інтеграції управлінських процесів, цифровізації та використанні єдиних інформаційних систем для планування й контролю [32].

Європейський досвід публічного управління у сфері оборони демонструє поступовий перехід до концепції «управління через спроможності», де ключовим є не формальне виконання функцій, а досягнення реальних результатів. Такий підхід передбачає чітке визначення стратегічних цілей, узгодження ресурсів і завдань, а також постійний моніторинг

ефективності управлінських рішень. У сфері забезпечення оборони це означає системне планування постачання, логістики та підтримки військових формувань на основі достовірних даних [33].

Для України, яка перебуває у стані тривалої воєнної загрози, публічне управління у сфері оборони має не лише інституційне, а й екзистенційне значення. В умовах війни зростає навантаження на державні інститути, загострюються проблеми координації та ефективності, а помилки управління можуть мати критичні наслідки. Саме тому модернізація управлінських механізмів у сфері оборони є необхідною умовою збереження державності та забезпечення стійкості публічної влади [34].

Важливим елементом сучасного публічного управління у сфері забезпечення оборони є гуманістичний підхід, який передбачає орієнтацію не лише на досягнення військових цілей, а й на захист людини як центральної цінності безпекової політики. У цьому сенсі управлінські рішення мають враховувати соціальні, психологічні та гуманітарні аспекти служби, умови життя та забезпечення військовослужбовців. Такий підхід посилює мотивацію, знижує соціальну напругу та сприяє формуванню довіри між армією і суспільством [35].

Запропонована Інституційно-управлінська модель публічного управління у сфері забезпечення оборони (див. рис. 1.2.1) відображає багаторівневу природу публічного управління у сфері забезпечення оборони, де стратегічні політичні рішення поступово трансформуються в управлінські та операційні дії. Вона демонструє, що оборонна політика не є ізольованою сферою військової діяльності, а формується та реалізується в межах публічної влади з чітким розподілом функцій між інституціями.

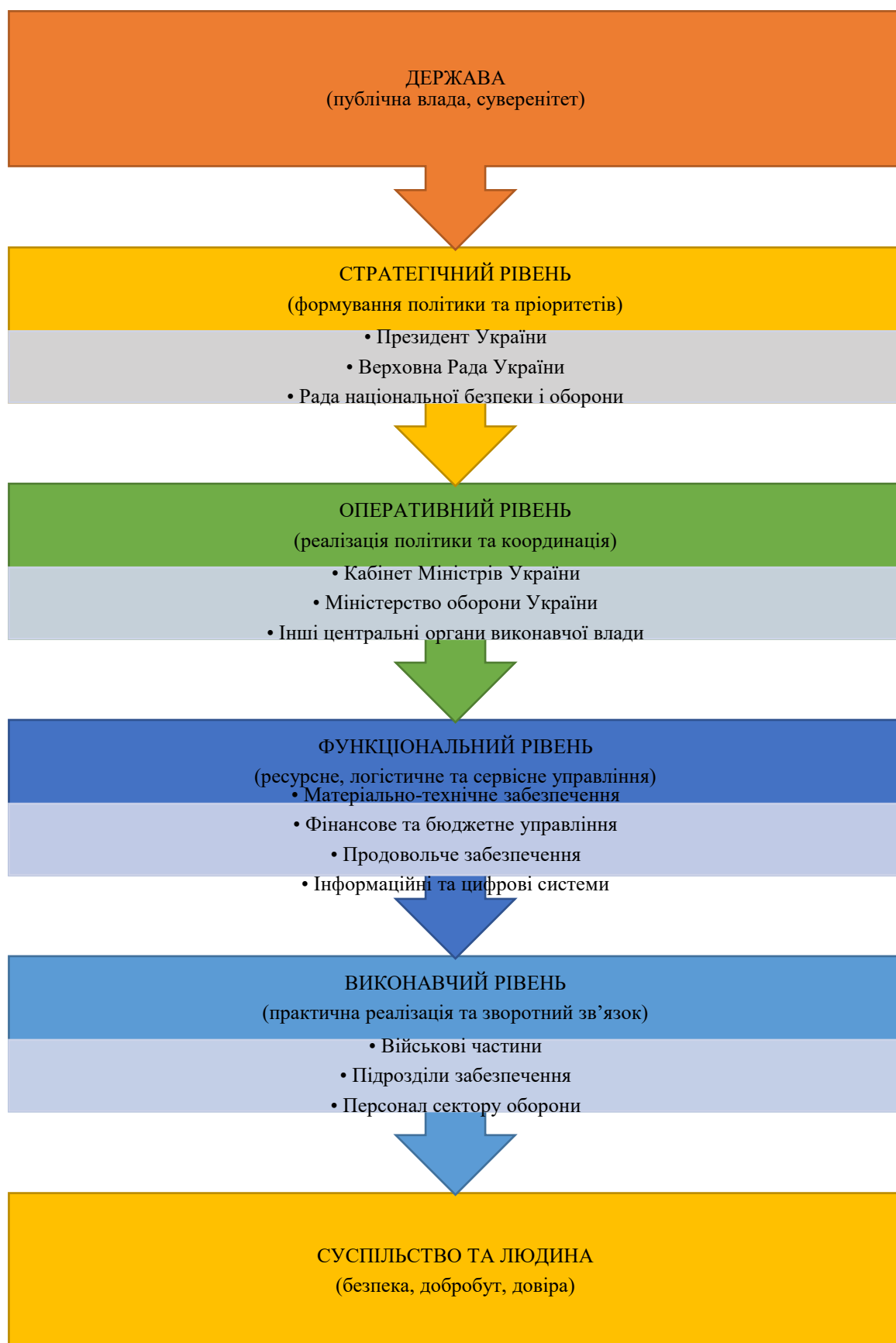


Рисунок 1.2.1 - Інституційно-управлінська модель публічного управління у сфері забезпечення оборони

Джерело: [30-35]

Особливістю моделі є виділення функціонального рівня, на якому концентруються процеси управління ресурсами, логістикою та сервісами. Саме цей рівень є ключовим для впровадження сучасних цифрових інструментів управління, зокрема ERP-систем класу SAP Public Sector, що дозволяють інтегрувати фінансові, матеріальні та інформаційні потоки в єдину керовану систему.

Схема також підкреслює гуманістичну спрямованість публічного управління, оскільки кінцевим результатом діяльності оборонних інституцій є не лише військова спроможність, а й безпека людини, соціальна стабільність та довіра суспільства до держави.

Таким чином, публічне управління у сфері забезпечення оборони є багатовимірним процесом, що поєднує інституційну архітектуру, управлінські технології та гуманістичні цінності. Його ефективність залежить від здатності держави інтегрувати стратегічне планування, ресурсне управління та механізми підзвітності в єдину систему. Саме такий підхід створює передумови для впровадження сучасних управлінських моделей і цифрових інструментів, зокрема в контексті використання ERP-систем у публічному секторі.

1.3 Модель DOT як методологічна основа стратегічного управління у публічному секторі

У сучасних умовах ускладнення безпекового середовища, зростання гібридних загроз та посилення ролі держави у забезпеченні життєво важливих функцій суспільства особливого значення набуває пошук методологічних моделей, здатних забезпечити системність і цілісність стратегічного управління. Публічний сектор, а особливо сфера оборони, функціонує в умовах підвищеної відповідальності, дефіциту ресурсів і постійної

необхідності ухвалювати рішення в ситуаціях невизначеності. За таких обставин традиційні лінійні або фрагментарні підходи до управління виявляються недостатніми. Саме тому дедалі більшого поширення набувають інтегративні управлінські моделі, серед яких важливе місце посідає модель DOT (Doctrine – Organization – Technology).

Модель DOT виникла як концептуальна відповідь на проблему розриву між стратегічними намірами та практикою їх реалізації. Її теоретичні витоки пов'язані з дослідженнями у сфері стратегічного менеджменту, оборонного планування та системного аналізу, де наголошувалося на необхідності одночасного врахування нормативних, інституційних і технологічних чинників управління [36]. У публічному секторі ця модель дозволяє перейти від ситуативного реагування до усвідомленого стратегічного розвитку, заснованого на взаємозалежності ключових елементів управлінської системи.

Сутність моделі DOT полягає в інтеграції трьох взаємопов'язаних складових. Доктрина визначає стратегічні орієнтири, цінності та принципи, які задають напрям розвитку відповідної сфери. Організація забезпечує інституційне втілення доктринальних положень через структури, процеси, розподіл повноважень і механізми відповідальності. Технології виступають інструментом підтримки та посилення управлінських рішень, забезпечуючи швидкість, точність і прозорість реалізації політики. Важливо підкреслити, що у межах моделі DOT жоден з елементів не є домінантним сам по собі: їхня ефективність проявляється лише у взаємодії.

Доктринальний вимір у публічному управлінні відіграє роль стратегічного каркасу. Він охоплює сукупність концепцій, стратегій, законів, державних програм та політичних рішень, які визначають цілі й пріоритети розвитку. У сфері оборонного забезпечення доктрина формує бачення національних інтересів, загроз безпеці, принципів реагування та стандартів забезпечення. Відсутність чіткої доктринальної основи або її декларативний характер призводить до хаотичності управлінських рішень, дублювання функцій і неефективного використання ресурсів [37]. Саме тому модель DOT

наголошує на необхідності чіткої, узгодженої та актуалізованої доктрини як вихідної точки стратегічного управління.

Організаційний компонент моделі DOT відображає практичний вимір управління, у межах якого доктринальні положення трансформуються у конкретні управлінські дії. У публічному секторі організаційний вимір характеризується складною багаторівневою структурою, високим ступенем формалізації та значною залежністю від політичних рішень. Разом з тим саме організаційні механізми визначають реальну спроможність держави реалізовувати проголошені стратегії. У сфері оборонного забезпечення організаційний вимір охоплює систему органів управління, логістичні ланцюги, механізми міжвідомчої координації та кадрову політику [38].

Модель DOT дозволяє розглядати організацію не як статичну структуру, а як динамічну систему, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища. Такий підхід є особливо важливим для оборонного сектору, де управлінські системи мають бути водночас стабільними та гнучкими. Узгодженість між доктриною та організаційною структурою забезпечує передбачуваність управління, зменшує ризики інституційних збоїв і підвищує рівень відповідальності посадових осіб.

Технологічний вимір у моделі DOT розглядається не як самотійна ціль, а як засіб підвищення ефективності управління. У публічному секторі технології покликані підтримувати прийняття рішень, забезпечувати доступ до актуальної інформації, зменшувати часові та ресурсні витрати. У сфері оборонного забезпечення технологічний компонент охоплює системи обліку, планування, моніторингу та контролю, які дозволяють координувати складні процеси в режимі реального часу [39]. Водночас модель DOT застерігає від технологічного детермінізму, наголошуючи на тому, що жодне технологічне рішення не може бути ефективним без відповідної доктринальної основи та організаційної готовності.

Управлінська логіка моделі DOT полягає у забезпеченні системної узгодженості між стратегічними цілями, інституційними можливостями та

інструментами реалізації. Ця логіка дозволяє уникнути типових помилок публічного управління, зокрема розриву між політичними рішеннями та виконавчою практикою, фрагментації реформ і втрати довіри з боку суспільства. У контексті оборонного управління така узгодженість набуває критичного значення, оскільки помилки у плануванні або реалізації можуть мати прямі наслідки для безпеки держави та життя громадян [40].

З гуманістичної точки зору модель DOT сприяє формуванню людиноцентричного підходу до управління. Доктрина відображає цінності та пріоритети суспільства, організація створює умови для реалізації цих цінностей, а технології зменшують навантаження на людину та підвищують якість управлінських рішень. У сфері оборонного забезпечення це означає орієнтацію не лише на ефективність систем, але й на добробут, безпеку та гідність військовослужбовців і цивільного населення [41].

Можливості застосування моделі DOT у сфері оборонного забезпечення є надзвичайно широкими. Вона дозволяє комплексно аналізувати існуючі управлінські системи, виявляти структурні дисбаланси та формувати обґрунтовані напрями реформування. Зокрема, модель DOT може використовуватися для оцінки спроможності держави забезпечувати оборонні потреби в умовах криз, планування довгострокових програм розвитку оборонної інфраструктури, а також для підвищення прозорості та підзвітності управління [42].

Логіка взаємодії доктринального, організаційного та технологічного компонентів стратегічного управління у публічному секторі узагальнена (див табл. 1.3.1). Узгодженість цих складових забезпечує цілісність управлінських рішень і підвищує спроможність держави ефективно реалізовувати політику у сфері оборонного забезпечення.

Для України модель DOT має особливу методологічну цінність у контексті трансформації системи оборонного управління в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Вона дозволяє поєднати стратегічні цілі з реальними інституційними можливостями, забезпечити узгодженість між

різними рівнями влади та підвищити ефективність використання обмежених ресурсів. У цьому сенсі модель DOT виступає не лише інструментом аналізу, а й основою для формування довгострокової стратегії публічного управління у сфері оборони [43].

Таблиця 1.3.1

Характеристика складових моделі DOT у публічному управлінні
сферою оборони

Компонент моделі DOT	Управлінський зміст	Значення для оборонного забезпечення
Доктрина (Doctrine)	Визначає стратегічні цілі, принципи та нормативні рамки управління	Забезпечує єдине бачення безпеки, пріоритетів забезпечення та допустимих ризиків
Організація (Organization)	Формує інституційну структуру та управлінські процеси	Забезпечує координацію між органами влади, розподіл відповідальності та контроль
Технології (Technology)	Підтримують прийняття рішень та реалізацію управлінських процесів	Підвищують оперативність, прозорість і точність управління ресурсами
Інтеграція DOT	Узгоджує стратегічні, інституційні та інструментальні рівні	Створює цілісну систему управління оборонним забезпеченням
Гуманістичний ефект	Орієнтація управління на людину	Підвищує довіру, мотивацію персоналу та соціальну стійкість

Джерело: [36-40]

Таким чином, модель DOT є універсальною методологічною платформою стратегічного управління у публічному секторі, яка забезпечує цілісний підхід до розвитку складних управлінських систем. Її застосування у сфері оборонного забезпечення дозволяє інтегрувати доктринальні засади, організаційні механізми та технологічні інструменти в єдину логіку управління, орієнтовану на стійкість, ефективність і гуманістичні цінності. Саме на цій основі у подальших розділах дослідження буде здійснено аналіз європейського досвіду та розроблено рекомендації щодо адаптації моделі DOT до українських реалій.

Висновки до розділу 1

Розділ 1 дипломної роботи був присвячений теоретичному осмисленню продовольчої безпеки як складової національної та оборонної безпеки держави, а також аналізу публічного управління у сфері забезпечення оборони крізь інституційний, управлінський і методологічний виміри. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнених наукових висновків, що формують концептуальне підґрунтя для подальшого аналітичного й проєктного етапів роботи.

Насамперед встановлено, що продовольча безпека у сучасному науковому та управлінському дискурсі виходить за межі традиційного розуміння як виключно соціально-економічної категорії. В умовах глобальних криз, збройних конфліктів і системних загроз вона набуває стратегічного значення та інтегрується в архітектуру національної безпеки. Для сектору оборони продовольча безпека є не допоміжним логістичним елементом, а базовою умовою підтримання боєздатності, морально-психологічної стійкості та функціональної спроможності збройних сил. Таким чином, у теоретичному вимірі обґрунтовано доцільність розгляду продовольчої безпеки як одного з ключових ресурсів державної стійкості та оборонної спроможності.

У процесі дослідження також доведено, що продовольча безпека має виразний гуманістичний вимір. Забезпечення військовослужбовців якісним, безпечним і достатнім харчуванням є проявом відповідальності держави перед людиною та важливим елементом соціального контракту між владою і суспільством. У цьому контексті продовольча політика в оборонному секторі постає не лише як управлінська або економічна діяльність, а як складова людиноцентричного публічного управління, що сприяє зростанню довіри до державних інституцій і легітимності оборонної політики загалом.

Аналіз інституційного та управлінського вимірів публічного управління у сфері забезпечення оборони засвідчив, що ефективність державної політики

у цій сфері визначається не лише наявністю нормативно-правової бази, а й рівнем узгодженості між стратегічними рішеннями, організаційною архітектурою та практикою реалізації. Сучасне публічне управління оборонним сектором характеризується багаторівневістю, високою складністю та потребою в постійній координації між різними органами влади. Водночас воно стикається з викликами, пов'язаними з обмеженістю ресурсів, підвищеними корупційними ризиками та необхідністю поєднання режиму безпеки з вимогами прозорості й підзвітності.

У розділі обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та тривалої безпекової нестабільності традиційні фрагментарні підходи до управління ресурсами сектору оборони є недостатніми. Це актуалізує потребу в застосуванні системних методологічних моделей, здатних інтегрувати стратегічні цілі, інституційні механізми та інструменти реалізації політики. У цьому контексті модель DOT (Doctrine – Organization – Technology) розглянута як ефективна методологічна основа стратегічного управління у публічному секторі.

Дослідження сутності моделі DOT дозволило встановити, що її цінність полягає у забезпеченні логічної та функціональної узгодженості між доктринальними засадами державної політики, організаційними структурами управління та технологічними інструментами реалізації. На відміну від лінійних або вузькофункціональних підходів, модель DOT орієнтована на цілісне бачення управлінської системи, де кожен елемент підсилює інший. Для сфери оборонного забезпечення це означає можливість уникнення розривів між стратегічними документами та реальними управлінськими практиками, а також підвищення ефективності використання ресурсів.

Особливу увагу в розділі приділено потенціалу застосування моделі DOT у контексті продовольчої безпеки сектору оборони. Доведено, що саме у цій сфері інтеграція доктрини, організації та технологій є критично важливою, оскільки продовольче забезпечення поєднує стратегічне планування, складні логістичні процеси та потребу в оперативному управлінні. Модель DOT

створює методологічне підґрунтя для формування стійких, прозорих і адаптивних систем управління, здатних ефективно функціонувати в умовах криз і невизначеності.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна констатувати, що продовольча безпека сектору оборони є багатовимірним об'єктом публічного управління, який потребує комплексного теоретичного осмислення та системного управлінського підходу. Розглянуті теоретичні положення, інституційні характеристики та методологічні моделі формують цілісну наукову основу для подальшого аналізу європейського досвіду та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України. Саме на цьому теоретичному фундаменті ґрунтуватиметься аналітичний і проєктний розділи дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ТА СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ

2.1 Європейські практики публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони

Питання продовольчого забезпечення сектору оборони у країнах Європейського Союзу розглядається як невід’ємна складова національної та колективної безпеки, що перебуває на перетині оборонної політики, аграрного регулювання та публічного управління ресурсами. На відміну від традиційного підходу, за якого харчування військовослужбовців сприймалося як допоміжна логістична функція, сучасні європейські практики трактують продовольче забезпечення як стратегічний елемент стійкості оборонних систем. Такий підхід сформувався під впливом нових безпекових викликів, зокрема гібридних загроз, порушень глобальних ланцюгів постачання та криз, спричинених пандемією COVID-19 і повномасштабною війною в Україні [44].

Нормативна база публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони в ЄС характеризується багаторівневою структурою. На наднаціональному рівні ключову роль відіграють документи Європейської Комісії, що стосуються продовольчої безпеки, стратегічних резервів і стійкості критичної інфраструктури. Водночас кожна держава-член зберігає суверенітет у сфері оборони, формуючи власні правові механізми забезпечення армії продовольством. Така комбінація дозволяє поєднувати єдині стандарти якості та безпеки харчування з національними особливостями управління [45].

Аналітичні звіти Європейської Комісії засвідчують, що після 2020 року країни ЄС суттєво переглянули свої підходи до продовольчого забезпечення сектору оборони. Зокрема, у документі Food Security Contingency Plan for

Europe наголошується на необхідності інтеграції військових потреб у загальнонаціональні системи продовольчої безпеки, що включають аграрне виробництво, логістику, зберігання та контроль якості [46]. Це свідчить про перехід від відомчого управління до комплексної моделі публічного управління, у межах якої оборонний сектор стає частиною ширшої системи національної стійкості.

Інституційні моделі управління продовольчим забезпеченням оборони в країнах ЄС відрізняються, однак мають спільні риси. Як правило, стратегічні рішення ухвалюються на рівні міністерств оборони у тісній взаємодії з міністерствами аграрної політики, економіки та фінансів. У Німеччині, Франції та Нідерландах функціонує модель міжвідомчої координації, у межах якої питання продовольства для військових включаються до загальнонаціональних програм продовольчої безпеки [47]. Такий підхід знижує ризик дефіциту в кризових ситуаціях і підвищує адаптивність системи.

Статистичні дані Європейського оборонного агентства свідчать, що у 2022–2023 роках середні витрати на продовольче забезпечення військовослужбовців у країнах ЄС зросли на 18–25 %, залежно від країни, що було зумовлено інфляцією, зростанням цін на енергоносії та порушенням логістичних маршрутів [48]. Водночас держави, які мали інтегровані системи планування та контролю постачання, продемонстрували вищий рівень стабільності та меншу залежність від зовнішніх факторів. Це підтверджує тезу про прямий зв'язок між якістю публічного управління та стійкістю продовольчого забезпечення оборони.

Особливу увагу в європейських практиках приділяють стандартам якості та безпеки харчування. Військові харчові стандарти країн ЄС гармонізовані з вимогами Європейського агентства з безпеки харчових продуктів, але водночас враховують специфіку військової служби, зокрема підвищене енергетичне навантаження та умови польового забезпечення [49]. Контроль за дотриманням стандартів здійснюється як внутрішніми аудитами

міністерств оборони, так і незалежними цивільними інституціями, що підвищує рівень довіри до системи.

Механізми контролю та підзвітності є ключовим елементом європейських моделей публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони. У більшості країн ЄС функціонують спеціалізовані органи або підрозділи, відповідальні за моніторинг контрактів, аудит витрат і оцінку ефективності постачання. Дані OECD свідчать, що країни з розвиненими механізмами контролю мають на 30–35 % нижчий рівень порушень у сфері оборонних закупівель, у тому числі продовольчих [50].

З аналітичної точки зору важливим є порівняння різних інституційних моделей. Наприклад, Франція застосовує централізовану модель управління, у межах якої більшість рішень щодо продовольчого забезпечення ухвалюється на рівні Міністерства оборони. Натомість у Скандинавських країнах поширена децентралізована модель, де значну роль відіграють регіональні органи влади та місцеві постачальники, інтегровані у загальнонаціональну систему резервів [51]. Обидві моделі мають свої переваги, однак аналітичні дані свідчать, що децентралізовані системи демонструють вищу гнучкість у кризових умовах, тоді як централізовані — більшу керованість у стабільний період.

Для узагальнення європейського досвіду доцільно представити аналітичну таблицю, яка відображає ключові елементи публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони (див табл. 2.1.1).

Аналіз європейських практик дозволяє зробити висновок, що ефективно публічне управління продовольчим забезпеченням сектору оборони ґрунтується на поєднанні нормативної чіткості, інституційної узгодженості та прозорих механізмів контролю. Водночас гуманістичний вимір управління проявляється у прагненні забезпечити не лише фізичну спроможність військових, а й їхній добробут, що розглядається як фактор бойової готовності та моральної стійкості [52].

Таблиця 2.1.1

Порівняльна характеристика європейських моделей публічного управління
продовольчим забезпеченням сектору оборони

Критерій аналізу	Країни Західної Європи	Країни Північної Європи
Інституційна модель	Централізована міжвідомча координація	Децентралізована з сильним місцевим компонентом
Інтеграція з національною продовольчою політикою	Висока	Дуже висока
Механізми контролю	Центральний аудит, парламентський нагляд	Комбінований аудит, участь громадських інституцій
Стійкість у кризових умовах	Середня–висока	Висока
Гуманістичний фокус	Забезпечення стандартів харчування	Орієнтація на добробут і здоров'я військових

Джерело: [45-50]

Для України європейський досвід є особливо цінним з огляду на необхідність реформування системи оборонного забезпечення в умовах війни та майбутньої інтеграції до ЄС. Запозичення інституційних моделей і стандартів управління дозволяє не лише підвищити ефективність використання ресурсів, але й зміцнити довіру суспільства до публічної влади. Саме ці аспекти будуть детально проаналізовані у наступному підрозділі, присвяченому оцінці стану публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони в Україні.

2.2 Цифровізація та управління ланцюгами постачання в оборонному секторі країн ЄС

Цифровізація оборонних закупівель у країнах Європейського Союзу в останні роки перейшла з рівня «модернізації сервісу» на рівень стратегічного інструмента стійкості. Це зумовлено одночасним тиском кількох чинників: необхідністю швидко нарощувати виробництво і постачання критичних ресурсів, дефіцитами на глобальних ринках, складністю багаторівневих

ланцюгів поставок і підвищеною увагою суспільства до прозорості витрат публічних коштів. У таких умовах цифрові рішення стають не просто “електронною оболонкою” процедур, а способом керування ризиком, підзвітністю й довірою — тим, що у публічному управлінні зазвичай називають інституційною якістю.

У європейській практиці оборонний сектор справді має специфіку: частина закупівель відбувається в режимах, де повна відкритість обмежена міркуваннями безпеки. Однак навіть за наявності винятків ключова логіка ЄС полягає в тому, що «закритість» має бути точковою, обґрунтованою і компенсованою внутрішніми механізмами контролю, аудиту та комплаєнсу. Ця логіка перегукується з висновками аналітичних матеріалів Європейського Парламенту щодо якості оборонних витрат: у складних і “високоризикових” секторах найбільшою загрозою стає не сам масштаб видатків, а недостатня керованість процесів — від планування потреб до постконтрактного контролю [53]. Саме тому цифровізація ланцюгів постачання в обороні в ЄС дедалі частіше розглядається як “архітектура доказовості”: система має залишати слід даних, який дозволяє пояснити рішення, перевірити його логіку та виявити аномалії.

У більшості країн ЄС ядром цифровізації є платформи електронних закупівель і цифрові контури моніторингу виконання контрактів. Вони спираються на загальні принципи публічних закупівель (конкуренція, недискримінація, прозорість, підзвітність), хоча конкретні інструменти можуть відрізнятися залежно від національної моделі управління оборонним сектором. З точки зору публічної політики тут важливо відзначити два взаємодоповнювальні вектори.

Перший — процедурний. Він стосується того, як цифрові платформи скорочують часові лаги в підготовці і погодженні документації, зменшують транзакційні витрати, підвищують стандартизованість тендерних вимог і знижують залежність процесу від «ручного» прийняття рішень. Другий — аналітичний. Він полягає в тому, що цифрова інфраструктура перетворює

закупівлю на потік структурованих даних: від плану потреб до історії змін договору та фактичної поставки. У такому форматі аудит і антикорупційний контроль переходять від “післяфактум-реакції” до системної профілактики: виявляються нетипові патерни, конфлікти інтересів, штучні бар’єри, «заточені» специфікації, підозрілі коригування цін та обсягів.

Це узгоджується з підходами, які застосовують європейські інституції аудиту. Зокрема, Європейська рахункова палата (ЕСА) у спеціальних оглядах наголошує, що ефективність закупівель у ЄС залежить не лише від правових норм, а й від якості впровадження: цифрові системи, інституційна спроможність, контроль і прозорі дані визначають, чи перетворюються принципи на реальний результат [54]. У ширшому контексті антикорупційної політики OECD також підкреслює, що цифрові інструменти здатні одночасно підсилювати виявлення ризиків і створювати нові ризики (наприклад, кіберзагрози), тому критичною є зрілість управління даними, контроль доступів та етика алгоритмічних рішень [55].

Коли йдеться про оборонне постачання, “ланцюг” — це не метафора, а управлінська реальність: у ньому є вразливі вузли (дефіцитні компоненти, вузькі місця логістики, залежність від конкретних постачальників, виробничі цикли), і є управлінські рішення, які можуть або підвищити стійкість, або посилити системні ризики. Європейські підходи дедалі частіше працюють з ланцюгами постачання як з ризиковою системою, де потрібні інструменти моніторингу, резервування, диверсифікації, а також механізми контролю доброчесності.

У практиці ЄС комплаєнс у закупівлях пов’язують із системною прозорістю процесів (навіть якщо частина даних не публічна, вона має бути доступною для уповноваженого контролю), із розподілом повноважень та з технологіями виявлення аномалій. У дослідницьких роботах про ризики корупції в оборонних закупівлях в Європі показано, що мережеві підходи до аналізу контрактів дозволяють бачити не лише окремі порушення, а й “кластеризацію” ризиків навколо певних організацій, функцій або ринків [56].

Це важливо для публічного управління: цифровізація дає можливість планувати антикорупційні заходи точково — там, де ризик системно вищий, а не “рівномірно” скрізь.

Для України, яка одночасно веде війну та рухається шляхом євроінтеграції, цифровізація оборонних закупівель стала питанням не лише ефективності, а й легітимності: суспільна довіра і міжнародна підтримка значною мірою залежать від того, наскільки зрозуміло й контрольовано витрачаються ресурси. У цьому сенсі впровадження цифрових контурів і процедурних стандартів (зокрема використання Prozorro там, де це можливо) є наближенням до європейської управлінської культури.

Показовим є приклад діяльності закупівельної агенції Міноборони України «Державний оператор тилу» (DOT), де підкреслюється висока частка закупівель через Prozorro. За офіційним повідомленням Міноборони, 94% закупівель DOT здійснюється в Prozorro, що трактують як чинник максимальної можливості відкритості та протидії корупційним проявам навіть у воєнний період [57]. У тому ж повідомленні акцентовано економічний результат: із початку року (станом на 29.05.2024) DOT зекономив на держзакупівлях 10,4 млрд грн [57]. Для аналітичного розділу важливо не тільки фіксувати цифру економії, а й розуміти її управлінське значення: економія тут є похідною від конкуренції, стандартизації та можливості порівнювати ціни на підставі відкритих (або контрольовано доступних) даних.

У завданні ви також навели орієнтири за даними Міноборони (2023–2024 рр.) щодо ефектів впровадження DOT: скорочення часу укладання договорів на 35–40%, зниження середньої закупівельної ціни на 10–15%, уникнення понад 20 випадків потенційних порушень у Prozorro. Ці показники добре вкладаються в логіку «цифрового ланцюга постачання»: час, ціна і ризик-профіль — три ключові виміри, за якими публічне управління оцінює якість закупівельної системи.

Щоб візуалізувати ці результати як аналітичний блок, доречно подати їх у вигляді узагальненої таблиці (див. табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Узагальнені ефекти цифровізації закупівель і логістики в оборонному секторі
(на прикладі DOT, 2023–2024)

Показник управлінської ефективності	Заявлений/зафіксований ефект	Інтерпретація для публічного управління
Швидкість контрактування	скорочення часу укладання договорів на 35–40%	зменшення транзакційних витрат, швидше забезпечення потреб, менше «ручних» погоджень
Економічність (ціна)	зниження середньої ціни на 10–15%	ефект конкуренції, краща переговорна позиція, стандартизація вимог і контроль ринку
Доброчесність/контроль	уникнення понад 20 потенційних порушень	наявність цифрового сліду, інструменти моніторингу, попередження порушень
Прозорість процедур	94% закупівель DOT у Prozorro	підвищення підзвітності, ширший пул постачальників, менше можливостей для дискреції
Фінансовий результат (економія)	10,4 млрд грн економії (станом на 29.05.2024)	перерозподіл ресурсів на додаткове забезпечення, зростання ефективності видатків

Джерело: [5]

Окремо можна подати діаграму-індикатор, яка “збирає” три ключові ефекти в одну картину (див. Додаток А).

Ці ефекти варто співвіднести із ширшим контекстом цифровізації закупівель як антикорупційної політики. Зокрема, у 2024 році Європейська Комісія в межах оцінки України як країни-кандидата аналізувала стан сфери публічних закупівель у контексті відповідності критеріям та правилам ЄС; це підкреслює, що закупівлі є не “технічним” питанням, а одним із маркерів інституційної зрілості [58]. Отже, цифрові інструменти DOT/Prozorro можуть розглядатися як частина практичного зближення з європейськими стандартами публічного врядування: вони формують доказовість, знижують корупційні ризики та підвищують керованість системи.

У сучасній європейській логіці антикорупційний інструментарій у закупівлях рухається від “максимальної публічності всього” до більш тонкого

дизайну: прозорість поєднується з ризик-орієнтованим контролем, коли система не просто відкриває дані, а ще й вміє виділяти аномалії. Українська практика в оборонному секторі також рухається в цьому напрямі через інституціоналізацію процедур доброчесності та підзвітності. Публічні повідомлення Національного агентства з питань запобігання корупції про представлення прогресу в механізмах прозорості та підзвітності в оборонних закупівлях демонструють, що антикорупційна політика поступово прив'язується до конкретних процедур та цифрових інструментів, а не лише до декларативних вимог [59].

При цьому важливо пам'ятати: цифровізація сама по собі не гарантує доброчесності. Вона лише зменшує “простір непрозорості” і створює дані для контролю. Реальний ефект залежить від того, чи є незалежний аудит, чи працюють механізми відповідальності, чи збалансовано секретність і підзвітність, чи не перетворюється цифрова система на формальність. Саме тому в європейських підходах таку увагу приділяють інституційній спроможності та навчанню кадрів, а також культури доброчесності як “м'якого” інструмента управління [3].

Отже, цифровізація оборонних ланцюгів постачання є практичною відповіддю на три групи викликів: оперативність (час), економічність (ціна) і легітимність (довіра/доброчесність). Європейський досвід показує, що системи е-закупівель і цифрового моніторингу мають найбільший ефект тоді, коли вони інтегровані в управлінський цикл і підтримані аудитом, ризик-менеджментом і комплаєнсом [53; 54]. Український кейс DOT/Prozorro у 2023–2024 рр. демонструє логічно споріднену траєкторію: високий рівень використання Prozorro, значущі фінансові ефекти та заявлене скорочення часу контракування разом формують підстави розглядати цифрові інструменти як підсилювач стійкості оборонного забезпечення [57; 58].

2.3 Порівняльний аналіз підходів ЄС та України до управління продовольчою безпекою сектору оборони

Управління продовольчою безпекою сектору оборони в Європейському Союзі та в Україні формально спирається на спільну логіку: продовольче забезпечення військ є частиною національної стійкості, а отже — предметом публічного управління, де рішення мають бути легітимними, контрольованими та економічно обґрунтованими. Проте відмінність між підходами визначається не лише різним рівнем інституційної зрілості, а й контекстом: для ЄС характерна «рутинізована» модель безпеки з домінуванням стандартів, процедур і комплаєнсу, тоді як Україна діє в умовах повномасштабної війни, коли швидкість, масштаб і стійкість ланцюгів постачання набувають екзистенційного виміру, а управлінські помилки мають негайні соціальні наслідки.

Європейська модель, якщо узагальнити її управлінську архітектуру, виростає з двох взаємопов'язаних «контурів». Перший — харчова безпека як сфера права ЄС, де ключовими є принципи безпечності, простежуваності, відповідальності операторів, ризик-орієнтованого контролю й захисту здоров'я. Цей контур задає нормативний «поріг якості» для будь-яких продуктів, що потрапляють у постачання, і ґрунтується, зокрема, на загальних принципах харчового права ЄС (General Food Law) [52]. Другий контур — оборонні закупівлі як особлива зона публічних закупівель, де зберігаються принципи недискримінації та прозорості, але допускаються спеціальні процедури з огляду на чутливість інформації. У ЄС це врегульовано окремою директивою щодо закупівель у сферах оборони і безпеки [51]. Для продовольчого забезпечення військ такий поділ означає, що держава (або уповноважені агенції) поєднує вимоги до безпечності харчів із закупівельною процедурною дисципліною, а контроль якості й логістики інтегрується в управління контрактами.

Український підхід після реформування оборонного тилу у 2023–2024 рр. демонструє іншу оптику: першорядним стає не лише стандарт «що саме купуємо», а й «як швидко і наскільки чесно» це відбувається, зважаючи на суспільну чутливість, бюджетні обмеження та репутаційні ризики. Власне тому в українській практиці центральними інституційними інструментами стали цифровізація закупівель і створення спеціалізованих організацій-операторів. Публічні повідомлення Міністерства оборони України про результати діяльності закупівельної агенції «Державний оператор тилу» (ДОТ) підкреслюють значні обсяги контрагування та задекларований ефект економії коштів у 2024 р. [54], тоді як ДОТ (як інституційний проєкт) публікує окремі матеріали щодо досягнень конкурентних процедур і порівняльної економії проти «допроєктних» практик [53]. Додаткову оптику надає аналітика громадського сектору, яка системно читає оприлюднені договори та практики в Prozorro і пропонує висновки про сильні сторони та вразливості моделі [56]. Саме ця «трикутна» конфігурація — державна звітність, публічна комунікація агенції та громадський аудит — і формує нинішню українську рамку управління продовольчим забезпеченням оборони.

Порівняння ЄС та України доречно почати з нормативної природи довіри. У ЄС довіра до продовольчого забезпечення в значній мірі «інституціоналізована» через усталені норми безпечності, простежуваності та контроль ризиків [52]. Це не усуває проблем — зокрема, навіть у загальних закупівлях ЄС аудитори звертають увагу на виклики конкуренції та процедурні помилки, що може мати значення і для спеціальних закупівель, коли зростає частка винятків і переговорних процедур [55]. Проте загальна логіка лишається такою: процедури і стандарти — це не «паперова» надбудова, а інфраструктура суспільної легітимності.

В Україні довіра до оборонних закупівель, навпаки, відновлюється через демонстрацію конкретних ефектів і контрольних запобіжників. Прискорення укладання договорів та зниження закупівельних цін у результаті впровадження нових моделей закупівель і цифрових інструментів, які у 2023–

2024 рр. стали предметом публічної дискусії, виступають «мовою доказів» для суспільства. Звітність і комунікації щодо економії, порівнянь і обсягів контрактування в 2024 р. є частиною цього доказового поля [53; 54], а публічна доступність процедур у Prozorro як інструменті прозорості — практичним механізмом перевірки [57]. Разом із тим українська модель вразлива до «перегріву очікувань»: якщо суспільство звикає до швидких ефектів, то будь-який збій логістики, якісна невідповідність продуктів або корупційний скандал можуть різко обнулити досягнуту довіру, і тоді доводиться заново пояснювати, що прозорість — це процес, а не разовий результат.

Звідси випливають ключові проблеми та виклики в українському управлінні продовольчою безпекою оборони в порівнянні з ЄС. Перший виклик — баланс між відкритістю та безпекою. ЄС має тривалу практику поєднання прозорості із захистом чутливої інформації через спеціальні процедури у сфері оборони [51]. В Україні питання чутливості даних у воєнний час набуває особливої гостроти: надмірна відкритість може створити операційні ризики, а надмірна закритість — репутаційні та корупційні ризики. Другий виклик — сталість стандартів якості й взаємосумісність із союзницькими вимогами. Для країн, що взаємодіють у коаліційних операціях, важливими стають стандарти, які забезпечують сумісність пайків, нутрієнтні параметри та вимоги до пакування; у НАТО це, наприклад, стандартизовано через STANAG та відповідні медичні публікації [58; 59]. Для України, яка рухається до глибшої інтеграції з європейським та євроатлантичним простором, адаптація до таких стандартів має не лише «технологічне», а й політико-управлінське значення: стандартизація тут — форма довіри між партнерами.

Третій виклик — інституційна спроможність і координація. У ЄС координаційні механізми продовольчої стійкості розвиваються через кризові механізми готовності та реагування, які формують спільні принципи і канали взаємодії в умовах шоків, зокрема після уроків пандемії та наслідків війни проти України [50]. Для України проблемою залишається те, що управління

сектором оборони та суміжними політиками часто потребує міжвідомчої координації (закупівлі, санітарний контроль, ветеринарний нагляд, логістика, цифрові платформи, антикорупційні запобіжники), а слабкість координації й інституційної взаємодії регулярно фіксується в євроінтеграційних оцінках як системний ризик [60]. Інакше кажучи, навіть найкраща закупівельна реформа може дати обмежений ефект, якщо «над» нею не вибудовано дисципліну узгоджених правил і відповідальностей.

Потенціал адаптації європейського досвіду для України доцільно трактувати не як «копіювання моделей», а як кероване запозичення управлінської логіки.

Перший напрям запозичення — ризик-орієнтована модель якості харчів і простежуваності, притаманна європейському харчовому праву [52]. Її практичний сенс для оборони полягає в тому, щоб контракт не «закінчувався» моментом поставки, а включав прозору логіку контролю партій, простежуваність постачальників, доказові протоколи невідповідностей і зрозумілі санкції.

Другий напрям — процедурна дисципліна оборонних закупівель і баланс винятків, що дозволяє поєднати вимоги безпеки та конкуренції [51; 55]. Для України це означає потребу в чіткішій межі між тим, що обґрунтовано закривається, і тим, що може залишатися у публічній площині без шкоди для операційної безпеки, але з користю для довіри. Третій напрям — стандартизація та сумісність із союзницькими вимогами, які у харчуванні військ мають практичне значення в контексті інтероперабельності [58; 59]. Це не про формальний «переклад стандартів», а про готовність ланцюгів постачання працювати у форматі коаліційної взаємодії, зменшуючи управлінські тертя під час спільних операцій або масштабної міжнародної підтримки.

Щоб порівняння не було абстрактним, нижче подано узагальнювальну матрицю відмінностей, проблем і можливостей адаптації, яка опирається на реальні публічні джерела про нормативні рамки ЄС, стандарти НАТО та

українську закупівельну практику (MoD/DOT/Prozorro та громадський аналіз) (див. табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Порівняльна таблиця (ЄС — Україна): управління продовольчим забезпеченням оборони

Вимір порівняння	ЄС (типова логіка)	Україна (поточна логіка)	Потенціал адаптації для України
1	2	3	4
Нормативна база закупівель оборони	Спеціальне регулювання оборонних закупівель із процедурними гарантіями та винятками [51]	Акцент на швидкість і прозорість через інституційні реформи та цифрові інструменти [53; 54; 57]	Вирівнювання правил винятків, підзвітність рішень про «закритість», аудит процедурних ризиків [51; 55]
Харчова безпека і контроль якості	Системний підхід, простежуваність, ризик-орієнтований контроль [52]	Посилення контролю через інституційні механізми закупівель і публічний нагляд; водночас нерівномірність практик	Вбудувати стандарти простежуваності й контроль якості як «частину контракту», а не як постфактум реакцію [52]

Продовж. табл. 2.3.1

1	2	3	4
Інституційна координація	Кризові механізми готовності та координації на рівні ЄС, вироблення принципів реагування [50]	Зростаюча роль агенцій та цифрових платформ, але міжвідомча координація залишається викликом [60]	Створення «єдиного контуру» координації: закупівлі–якість–логістика–комплаєнс із чіткими ролями [50; 60]
Прозорість та контроль доброчесності	Прозорість як правило, винятки — як обґрунтована необхідність; аудит фокусується на конкуренції/помилках [55]	Prozorro як інструмент публічної перевірки; громадський аналіз контрактів [56; 57]	Розвиток аналітики ризиків, інтеграція громадського моніторингу в цикл управління без шкоди для безпеки [56; 57]
Стандартизація раціонів та сумісність	Орієнтація на союзницькі/євроатлантичні стандарти в операційному середовищі [58; 59]	Адаптація стандартів відбувається, але потребує системності й масштабування	Поетапне наближення до STANAG/AMedP у харчуванні та контролі, як елемент інтероперабельності [58; 59]

Джерело: [50-59]

Складемо умовну діаграму, яка відображає не «абсолютні числа», а порівняльну концентрацію ризиків за даними публічних звітів і спостережуваних дискусій. У ЄС ризики частіше пов'язані з процедурною конкуренцією та помилками закупівель [55], тоді як в Україні — із поєднанням швидкості, чутливості даних та координації в умовах війни [54; 56; 60] (див. Додаток Б).

У підсумку порівняльний аналіз показує: ЄС пропонує Україні не стільки «готову конструкцію», скільки управлінську граматику, де продовольча безпека оборони тримається на стандартах безпечності й простежуваності, процедурній дисципліні оборонних закупівель і механізмах координації кризової готовності [50; 51; 52]. Українська практика, у свою чергу, демонструє швидке нарощування прозорості та інституційної спроможності через спеціалізовані органи та цифрові інструменти, підтримане

суспільним контролем, але потребує стабілізації координації та формалізації балансу «відкритість–безпека» як нового стандарту воєнного управління [54; 56; 57; 60]. Потенціал адаптації європейського досвіду полягає в тому, щоб підсилити українські успіхи процедурною зрілістю: зробити якість і простежуваність системною нормою, координацію — інфраструктурою управління, а прозорість — не реакцією на кризу, а звичним способом функціонування держави навіть у турбулентності.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі 2 аналіз європейського досвіду та сучасного стану публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони дозволяє сформулювати цілісне уявлення про еволюцію управлінських підходів у цій сфері та визначити ключові орієнтири для їх подальшого розвитку в Україні. Розгляд практик країн Європейського Союзу засвідчив, що продовольче забезпечення оборони вийшло за межі суто логістичної або допоміжної функції й перетворилося на стратегічний компонент національної та колективної безпеки. У європейській управлінській парадигмі воно інтегрується з аграрною політикою, політикою продовольчої безпеки, механізмами кризового реагування та стандартами доброчесного публічного управління, що забезпечує системну стійкість і прогнозованість.

Аналітичний розгляд нормативних і інституційних моделей у країнах ЄС показав, що ефективність публічного управління продовольчим забезпеченням сектору оборони значною мірою залежить від узгодженості між рівнями управління та від чіткого розмежування відповідальності між органами влади. Європейські практики демонструють, що поєднання національного суверенітету у сфері оборони з наднаціональними стандартами безпечності, якості та контролю дозволяє досягати балансу між гнучкістю та

керованістю. Водночас гуманістичний вимір цих моделей проявляється у визнанні того, що якісне та безпечне харчування військовослужбовців є чинником їхнього фізичного й психологічного благополуччя, а отже — складовою боєздатності та моральної стійкості.

Окремий акцент у розділі було зроблено на цифровізації та управлінні ланцюгами постачання в оборонному секторі. Аналіз засвідчив, що цифрові інструменти в країнах ЄС і в Україні виконують не лише сервісну, а насамперед управлінську функцію, формуючи середовище доказовості, підзвітності та превентивного контролю. Використання електронних систем закупівель і цифрового моніторингу контрактів дозволяє скорочувати час прийняття рішень, знижувати транзакційні витрати та мінімізувати корупційні ризики. У цьому контексті український досвід функціонування Державного оператора тилу та застосування платформи Prozorro у 2023–2024 роках демонструє помітні управлінські ефекти, зокрема у вигляді скорочення строків укладання договорів, зниження середніх закупівельних цін і виявлення потенційних порушень, що підтверджує доцільність подальшого розвитку цифрових контурів управління.

Порівняльний аналіз підходів ЄС та України дозволив виявити як спільні риси, так і суттєві відмінності в управлінні продовольчою безпекою сектору оборони. Для Європейського Союзу характерною є висока інституційна зрілість, процедурна стабільність і превалювання превентивного контролю, тоді як українська модель формується в умовах воєнного часу, що зумовлює підвищену роль оперативності, суспільної прозорості та публічної комунікації результатів. Разом із тим саме воєнний контекст висвітлює структурні обмеження української системи, пов'язані з міжвідомчою координацією, балансом між відкритістю й безпекою інформації та нерівномірністю впровадження стандартів якості й простежуваності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що потенціал адаптації європейського досвіду для України полягає не в механічному копіюванні окремих моделей, а у впровадженні управлінської логіки,

заснованої на ризик-орієнтованому підході, процедурній дисципліні та інтеграції цифрових інструментів у повний управлінський цикл. Європейські практики надають методологічні орієнтири для побудови стійкої системи продовольчого забезпечення оборони, у якій стандарти якості, прозорість закупівель і координація інституцій виступають взаємопов'язаними елементами. Для України це означає необхідність переходу від реактивного управління до стратегічного планування, у межах якого продовольча безпека сектору оборони розглядається як довгостроковий публічний пріоритет, тісно пов'язаний із європейською інтеграцією та зміцненням довіри до державних інституцій.

Таким чином, висновки розділу 2 створюють аналітичне підґрунтя для подальшого проєктування та удосконалення стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT, що стане предметом розгляду в наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ DOT

3.1 Формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT

Формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України в умовах повномасштабної війни та довгострокових безпекових загроз потребує принципово нового підходу, який поєднує кризову гнучкість із системною керованістю. Традиційні адміністративні моделі, орієнтовані на ієрархічне управління ресурсами та формальне виконання процедур, виявилися недостатніми для забезпечення стійкості ланцюгів постачання, оперативності прийняття рішень і довіри суспільства. У цьому контексті модель DOT (Defence–Organization–Technology) постає не лише як аналітичний інструмент, а як методологічна основа стратегічного проєктування публічної політики, здатної інтегрувати оборонні потреби, інституційну спроможність та цифрові рішення в єдину керовану систему.

Ключовою ідеєю моделі DOT у сфері продовольчого забезпечення оборони є визнання того, що безпека харчування військ не зводиться до фізичної наявності продуктів або бюджетного фінансування. Вона формується на перетині стратегічних цілей оборони, організаційної архітектури держави та технологічних інструментів управління. Саме ця триєдність дозволяє перейти від реактивного реагування на дефіцити й кризи до проактивного управління ризиками, плануванням і довгостроковою стійкістю системи [61].

Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України, побудована на основі моделі DOT, має багаторівневу

структуру, яка відображає як стратегічні пріоритети держави, так і операційні механізми їх реалізації. На стратегічному рівні визначається місце продовольчої безпеки в системі національної та оборонної безпеки, що узгоджується з чинними стратегічними документами України та зобов'язаннями в межах євроатлантичної інтеграції [62]. Тут ключовим є перехід від вузького розуміння продовольчого забезпечення як тилової функції до його трактування як елементу оборонної стійкості, здатного впливати на боєздатність, моральний стан військовослужбовців і довіру суспільства до державних інституцій.

На програмному рівні стратегія деталізується через цілі, показники результативності та інструменти реалізації, що охоплюють планування потреб, закупівлі, логістику, контроль якості та антикорупційні механізми. Важливо, що в логіці DOT ці елементи не розглядаються ізольовано: наприклад, планування потреб має бути пов'язане з цифровими даними про чисельність і дислокацію військ, а контроль якості — інтегрований у систему контрактного управління [63]. Таким чином, структура стратегії відображає не лише перелік заходів, а й логіку їх взаємодії.

Операційний рівень стратегії зосереджується на процесах і відповідальностях конкретних інституцій, включно з Міністерством оборони, спеціалізованими закупівельними агенціями, контролюючими органами та цифровими платформами. Саме тут модель DOT проявляє свою практичну цінність, оскільки дозволяє узгодити оборонні вимоги (D) з організаційними можливостями (O) і технологічними рішеннями (T), мінімізуючи розриви між політичними деклараціями та реальними управлінськими практиками [64].

Управлінська архітектура стратегії, побудованої на основі DOT, передбачає відмову від надмірно централізованої моделі прийняття рішень на користь багаторівневої системи з чітким розподілом ролей і механізмами координації. Центральним елементом цієї архітектури є держава в особі органів публічної влади, яка визначає стратегічні цілі, нормативні рамки та стандарти якості. Водночас реалізація цих цілей делегується спеціалізованим

інституціям, здатним діяти більш гнучко й професійно в межах встановлених правил [65].

У межах оборонного виміру (D) управлінська архітектура орієнтується на потреби військ, оперативні сценарії та вимоги сумісності з союзниками. Це означає, що стратегія продовольчої безпеки має бути інтегрована з оборонним плануванням, а не існувати як окрема адміністративна програма. Організаційний вимір (O) забезпечує трансляцію цих потреб у конкретні управлінські рішення через інституційну взаємодію між міністерствами, агенціями та місцевими структурами. Технологічний вимір (T), у свою чергу, надає інструменти для реалізації рішень у вигляді цифрових платформ, аналітики даних і автоматизованих процедур контролю [66].

Важливою особливістю такої архітектури є її адаптивність. В умовах війни та післявоєнного відновлення управлінська система має бути здатною швидко змінювати параметри функціонування без втрати керованості. Модель DOT дозволяє досягти цього через чітке розмежування стратегічних і операційних рішень, а також через використання цифрових інструментів як «буферів» між рівнями управління [67].

Інституційна взаємодія в межах стратегії DOT відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості продовольчого забезпечення сектору оборони. Йдеться не лише про формальні координаційні механізми, а про формування культури спільної відповідальності між державними органами, закупівельними структурами, контролюючими інституціями та громадянським суспільством. Європейський досвід свідчить, що саме інституційна взаємодія, підкріплена прозорими процедурами та цифровими інструментами, знижує ризики корупції й підвищує ефективність використання ресурсів [68].

В українському контексті модель DOT дозволяє структуровано вибудувати взаємодію між Міністерством оборони, Державним оператором тилу, системою Prozorro та органами фінансового контролю. Кожен із цих акторів виконує свою функцію, але стратегія забезпечує їхню узгодженість через спільні цілі, стандарти та показники результативності. Такий підхід

зменшує дублювання повноважень і конфлікти компетенцій, які традиційно були слабким місцем публічного управління в Україні [69].

Особливу роль у цій взаємодії відіграють механізми зворотного зв'язку та громадського контролю. У межах стратегії DOT вони розглядаються не як загроза безпеці, а як елемент управлінської якості, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати політику. Це відповідає сучасним підходам ЄС до good governance у сфері безпеки, де прозорість і підзвітність розглядаються як чинники стійкості, а не як обмеження [70].

Технологічний вимір моделі DOT у стратегії продовольчої безпеки сектору оборони України реалізується через комплекс цифрових інструментів, які забезпечують інтеграцію даних, автоматизацію процесів і підтримку прийняття рішень. Йдеться не лише про електронні закупівлі, а про створення єдиного інформаційного простору, де поєднуються дані про потреби військ, контракти, логістику, якість продукції та фінансові потоки [71].

Цифрові платформи, такі як Prozorro, у логіці DOT виконують функцію не просто інструменту закупівель, а елементу стратегічного управління, що дозволяє аналізувати тенденції, оцінювати ефективність і прогнозувати ризики. Інтеграція таких платформ із внутрішніми системами Міністерства оборони та аналітичними модулями створює основу для evidence-based policymaking у сфері оборонного забезпечення [72]. Водночас цифровізація потребує належного управління змінами, підготовки персоналу та захисту даних, що також має бути враховано в стратегії.

У гуманізованому вимірі цифрові інструменти слугують не лише підвищенню ефективності, а й зміцненню довіри між державою та суспільством. Коли процеси закупівель і постачання стають зрозумілими та контрольованими, зменшується відчуття несправедливості й непрозорості, що особливо важливо в умовах високої соціальної напруги воєнного часу [73] (див. рис. 3.1.1).

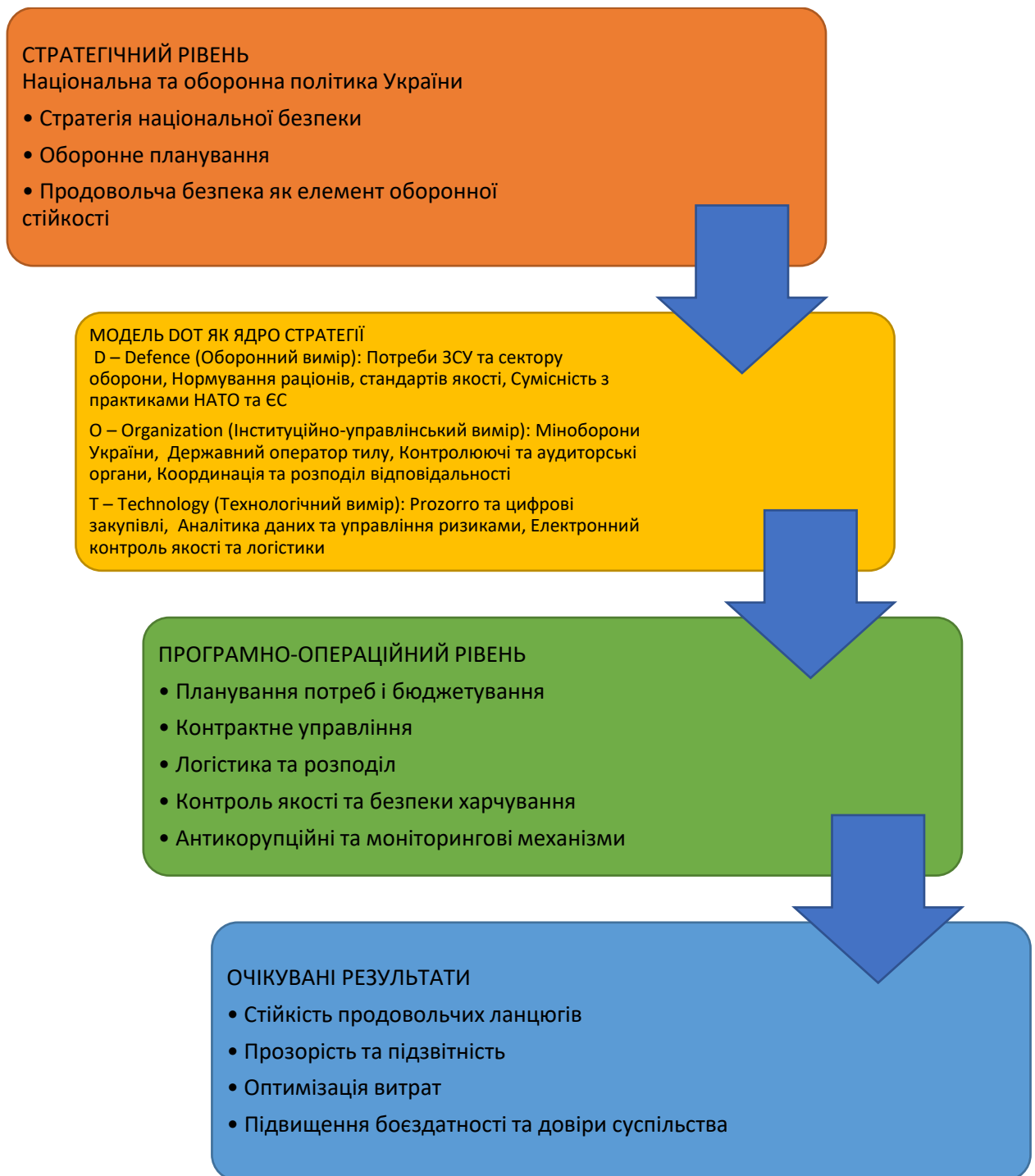


Рисунок 3.1.1 - Структура стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT

Джерело: розроблено автором на основі [70-73]

Подана схема відображає логіку формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT як багаторівневої, інтегрованої управлінської конструкції.

Центральним елементом виступає модель DOT, яка поєднує оборонні потреби (Defence), інституційно-організаційні механізми (Organization) та цифрові інструменти управління (Technology). Саме їх узгоджена взаємодія забезпечує трансляцію стратегічних пріоритетів держави в конкретні програмно-операційні рішення та вимірювані результати.

Схема підкреслює, що стратегія не є статичним документом, а функціонує як динамічна система, в якій кожен рівень підсилює інші, формуючи стійку модель управління продовольчим забезпеченням оборонного сектору в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Таким чином, формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT дозволяє інтегрувати оборонні потреби, інституційну спроможність і цифрові інструменти в єдину керовану систему. Ця стратегія не зводиться до набору заходів, а є динамічною управлінською рамкою, здатною адаптуватися до змін середовища, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність. У контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення саме такий підхід створює передумови для підвищення стійкості держави, ефективності використання ресурсів і зміцнення суспільної довіри до публічної влади.

3.2 Напрями удосконалення публічної політики та очікувані результати впровадження DOT-моделі

Удосконалення публічної політики у сфері продовольчої безпеки сектору оборони України в сучасних умовах потребує переходу від фрагментарних, реактивних управлінських рішень до цілісної, стратегічно зорієнтованої моделі, здатної забезпечити довгострокову стійкість, ефективність та легітимність державних дій. Саме модель DOT, яка поєднує оборонний, організаційний та технологічний виміри управління, створює

методологічне підґрунтя для такої трансформації. Її впровадження дозволяє переосмислити публічну політику не лише як набір інструментів забезпечення поточних потреб, а як системний механізм формування стійкості сектору оборони в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Одним із ключових напрямів удосконалення публічної політики в межах DOT-моделі є посилення стійкості продовольчих ланцюгів постачання. В умовах повномасштабної війни продовольче забезпечення Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки перестало бути суто логістичним завданням і набуло стратегічного значення. Переривання постачань, залежність від обмеженого кола постачальників, логістичні ризики, пов'язані з бойовими діями, а також кібератаки та інформаційні загрози істотно підвищують уразливість системи. DOT-модель дозволяє інтегрувати аналіз таких ризиків на етапі стратегічного планування, забезпечуючи узгодженість між оборонними потребами, організаційними можливостями та технологічними рішеннями.

У межах оборонного виміру DOT посилення стійкості постачань передбачає формування чітких стандартів продовольчого забезпечення, гармонізованих із практиками Європейського Союзу та НАТО, а також розвиток сценарного планування з урахуванням різних рівнів загроз. Це дозволяє державі перейти від ситуативного реагування до проактивного управління продовольчими ресурсами, зокрема шляхом формування резервів, диверсифікації джерел постачання та використання контрактних механізмів, орієнтованих на довгострокову співпрацю з надійними виробниками. У поєднанні з організаційним виміром, який передбачає чіткий розподіл відповідальності між Міністерством оборони, Державним оператором тилу та іншими залученими інституціями, це створює передумови для зменшення системних збоїв і підвищення адаптивності системи до кризових ситуацій [74].

Важливим напрямом удосконалення публічної політики є підвищення ефективності управління продовольчим забезпеченням сектору оборони. Традиційно ефективність у публічному управлінні часто ототожнювалася з

мінімізацією витрат, проте в умовах війни та гібридних загроз такий підхід є недостатнім. DOT-модель дозволяє розглядати ефективність у ширшому контексті, враховуючи не лише економічні показники, а й здатність системи своєчасно реагувати на потреби військових формувань, забезпечувати якість та безпеку харчування, а також підтримувати довіру суспільства до державних інститутів.

Організаційний вимір DOT відіграє ключову роль у трансформації управлінських процесів. Він передбачає перегляд існуючих управлінських практик, усунення дублювання функцій, запровадження чітких процедур координації та контролю, а також розвиток управлінських компетентностей у сфері стратегічного планування та ризик-менеджменту. Такий підхід відповідає європейським принципам належного врядування, які наголошують на результативності, підзвітності та орієнтації на суспільний інтерес [75]. Впровадження DOT-моделі дозволяє інтегрувати ці принципи в систему продовольчого забезпечення оборонного сектору, забезпечуючи її відповідність сучасним стандартам публічного управління.

Технологічний вимір DOT є одним із найдинамічніших напрямів удосконалення публічної політики. Цифровізація процесів закупівель, планування та контролю продовольчого забезпечення створює можливості для суттєвого підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків. Використання електронних платформ, аналітичних систем та інструментів моніторингу дозволяє державі отримувати актуальні дані в режимі реального часу, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті DOT-модель виступає не лише як концептуальна рамка, а як практичний інструмент інтеграції цифрових рішень у систему публічного управління [76].

Очікувані результати впровадження DOT-моделі в публічну політику продовольчої безпеки сектору оборони України мають комплексний характер і охоплюють як інституційний, так і соціально-економічний виміри.

По-перше, підвищується стійкість системи постачань, що проявляється у здатності забезпечувати безперебійне продовольче забезпечення навіть за умов високого рівня невизначеності та ризиків. Це має безпосередній вплив на боєздатність Збройних Сил України, адже якісне та своєчасне харчування є важливим чинником підтримки фізичного і психологічного стану військовослужбовців.

По-друге, зростає ефективність управління, що виражається у раціональнішому використанні бюджетних коштів, скороченні часу прийняття рішень та підвищенні якості управлінських процесів. DOT-модель дозволяє поєднати стратегічні цілі з операційними механізмами їх реалізації, що є ключовою умовою результативної публічної політики. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню професійного управлінського апарату, здатного діяти в умовах криз та трансформацій [77].

По-третє, суттєво підвищується рівень прозорості та підзвітності публічної політики у сфері продовольчої безпеки оборонного сектору. Завдяки цифровим інструментам та чітким інституційним механізмам контролю держава отримує можливість мінімізувати корупційні ризики, посилити громадський контроль і забезпечити відкритість інформації в межах, допустимих з огляду на вимоги національної безпеки. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню довіри суспільства до інститутів публічної влади, що є надзвичайно важливим у період воєнних випробувань [78].

Окремої уваги заслуговує відповідність удосконаленої публічної політики європейським стандартам. DOT-модель органічно поєднується з підходами ЄС до управління безпекою та оборонними ресурсами, які базуються на принципах інтегрованості, міжінституційної взаємодії та використання цифрових технологій. Адаптація цих підходів в українському контексті не означає механічного копіювання європейських практик, а передбачає їх творче осмислення з урахуванням національних особливостей та викликів воєнного часу. У цьому сенсі DOT-модель виступає як

універсальний інструмент, здатний забезпечити баланс між національними інтересами та європейськими зобов'язаннями України [79].

У гуманістичному вимірі впровадження DOT-моделі в публічну політику продовольчої безпеки сектору оборони сприяє переорієнтації управління на людину як ключову цінність. Забезпечення гідних умов харчування військовослужбовців, дотримання стандартів якості та безпеки продуктів, а також увага до соціальних аспектів управління формують нову управлінську культуру, в основі якої лежить відповідальність держави перед громадянами. Це відповідає сучасним уявленням про публічне управління як форму служіння суспільству, а не лише механізм реалізації владних повноважень [80] (див. табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Очікувані результати впровадження DOT-моделі у системі публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України

Вимір DOT-моделі	Сфера впливу	Очікувані управлінські результати	Індикатори досягнення результату	Стратегічний ефект
1	2	3	4	5
Defence (оборонний вимір)	Стійкість продовольчого забезпечення	Підвищення безперервності постачання продовольства для ЗСУ та інших складових сектору оборони навіть в умовах бойових дій	зменшення кількості збоїв постачання; стабільність виконання контрактів; рівень забезпеченості військових підрозділів	Підвищення боєздатності та операційної готовності оборонного сектору
	Якість та безпека харчування	Запровадження єдиних стандартів якості, безпечності та нутрітивної цінності харчування	відповідність стандартам ЄС/НАТО; зменшення скарг; результати санітарного контролю	Підтримка фізичної та психологічної стійкості військовослужбовців

Продовж. табл. 3.2.1

1	2	3	4	5
Organisation (організаційний вимір)	Управлінська ефективність	Оптимізація управлінських процесів, скорочення дублювання функцій між інституціями	скорочення часу ухвалення рішень; зменшення адміністративних витрат	Формування професійної та адаптивної системи публічного управління
	Інституційна взаємодія	Посилення координації між Міноборони, ДОТ, іншими органами та місцевими структурами	кількість міжвідомчих узгоджених рішень; ефективність комунікаційних процедур	Зниження фрагментарності політики та управлінських конфліктів
Technology (технологічний вимір)	Цифровізація закупівель	Автоматизація та цифровий супровід процесів закупівель і контракування	скорочення строків укладання договорів; зниження вартості закупівель	Підвищення економічної ефективності використання бюджетних коштів
	Прозорість та контроль	Посилення прозорості та підзвітності закупівельних і логістичних процесів	зменшення корупційних ризиків; кількість виявлених порушень; відкритість даних	Зміцнення довіри суспільства до інститутів публічної влади
Інтегрований ефект DOT	Стратегічне управління	Узгодження стратегічних цілей, ресурсів та інструментів реалізації політики	досягнення KPI стратегії; стабільність системи в кризових умовах	Підвищення стійкості держави та відповідності європейським стандартам
	Соціально-гуманітарний вимір	Орієнтація публічної політики на людину та суспільний інтерес	рівень задоволеності військовослужбовців; громадська підтримка реформ	Формування гуманістичної моделі публічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [74 - 80]

Запропонована таблиця 3.2.1 відображає системний характер DOT-моделі та демонструє, що її впровадження не обмежується технічними або

організаційними змінами. Очікувані результати мають багатовимірний характер і охоплюють оборонну стійкість, управлінську ефективність, цифрову трансформацію та гуманістичну орієнтацію публічної політики. Саме така інтегрованість дозволяє розглядати DOT-модель як стратегічну основу модернізації публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Таким чином, напрями удосконалення публічної політики на основі DOT-моделі охоплюють стратегічні, організаційні та технологічні аспекти управління продовольчою безпекою сектору оборони України. Очікувані результати її впровадження проявляються у підвищенні стійкості постачань, ефективності управління, прозорості процесів та відповідності європейським стандартам. У сукупності це створює передумови для формування сучасної, адаптивної та легітимної системи публічного управління, здатної забезпечити оборонну стійкість держави в умовах тривалих викликів і трансформацій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено комплексне проєктування та обґрунтування напрямів удосконалення стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України на основі моделі DOT, що дозволило перейти від аналітичного осмислення проблем до формування прикладної, стратегічно зорієнтованої управлінської моделі. Отримані результати свідчать про доцільність і методологічну обґрунтованість використання моделі DOT як цілісної рамки стратегічного управління в умовах високої невизначеності, воєнних загроз та післявоєнної трансформації держави.

У процесі формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони було доведено, що модель DOT забезпечує

інтеграцію трьох ключових вимірів управління — оборонного, організаційного та технологічного — у єдину логічно пов'язану систему. Такий підхід дозволяє подолати традиційну фрагментарність управлінських рішень, характерну для публічної політики у сфері оборонного забезпечення, і сформувати узгоджену управлінську архітектуру, зорієнтовану на довгострокову стійкість. У межах оборонного виміру стратегія чітко пов'язує продовольчу безпеку з боєздатністю та операційною готовністю сектору оборони, що принципово змінює її статус із допоміжної функції на один із ключових чинників національної безпеки.

Організаційний вимір DOT-моделі, розкритий у розділі, засвідчив важливість інституційної узгодженості та чіткого розподілу відповідальності між суб'єктами публічного управління. Запропонована управлінська архітектура орієнтована на зменшення дублювання функцій, підвищення якості координації та формування професійного управлінського середовища, здатного діяти в умовах криз і швидких змін. Особливого значення в цьому контексті набуває інституційна взаємодія між Міністерством оборони України, спеціалізованими закупівельними структурами, органами контролю та цифровими платформами, яка розглядається не як формальна вимога, а як ключовий чинник ефективності публічної політики.

Технологічний вимір DOT-моделі виявився одним із найпотужніших інструментів модернізації публічного управління. У розділі доведено, що цифрові інструменти, зокрема електронні системи закупівель, аналітика даних та автоматизовані механізми контролю, здатні суттєво підвищити прозорість, підзвітність та результативність управлінських процесів. Водночас акцент зроблено на тому, що цифровізація не є самоціллю, а має розглядатися як засіб реалізації стратегічних пріоритетів держави та зміцнення довіри суспільства до інститутів публічної влади. Саме у поєднанні з оборонними та організаційними компонентами технологічні рішення набувають системного ефекту.

Аналіз напрямів удосконалення публічної політики на основі DOT-моделі дозволив визначити очікувані результати впровадження запропонованої стратегії, які мають як управлінський, так і соціально-гуманітарний вимір. Серед ключових результатів — підвищення стійкості продовольчих ланцюгів постачання, оптимізація використання бюджетних ресурсів, скорочення управлінських і логістичних ризиків, а також посилення прозорості та антикорупційних механізмів. У сукупності це створює передумови для формування більш адаптивної та легітимної системи публічного управління, здатної ефективно функціонувати в умовах тривалих безпекових викликів.

Важливим підсумком розділу є обґрунтування відповідності запропонованої DOT-орієнтованої стратегії європейським підходам до управління оборонними ресурсами та продовольчою безпекою. Адаптація європейського досвіду в українському контексті розглядається не як механічне запозичення інституційних моделей, а як процес стратегічного осмислення та трансформації управлінських практик з урахуванням національних особливостей і воєнного стану. Це дозволяє розглядати DOT-модель як інструмент інтеграції України до європейського безпекового та управлінського простору.

У гуманістичному вимірі результати розділу підкреслюють, що ефективна стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони має бути орієнтована не лише на досягнення формальних показників, а й на забезпечення гідних умов служби військовослужбовців, збереження людського потенціалу та підтримку суспільної довіри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню публічного управління як форми відповідального служіння суспільству та захисту його базових цінностей.

Отже, розділ 3 підтвердив, що впровадження моделі DOT у стратегічне публічне управління продовольчою безпекою сектору оборони України є науково обґрунтованим, практично доцільним і перспективним напрямом удосконалення державної політики. Запропонована стратегія створює основу

для підвищення оборонної стійкості держави, ефективності використання ресурсів та гармонізації української системи публічного управління з європейськими стандартами, що є особливо важливим у контексті воєнного часу та післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в дипломній роботі дозволило комплексно осмислити проблему публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони як багатовимірний науковий і практичний феномен, що поєднує безпекові, управлінські, економічні та гуманітарні аспекти. Отримані результати дають підстави стверджувати, що продовольча безпека оборонного сектору в сучасних умовах не може розглядатися ізольовано від загальної системи національної безпеки, європейських інтеграційних процесів та трансформації публічного управління.

У першому розділі було сформовано теоретико-методологічний фундамент дослідження. Доведено, що продовольча безпека є не лише соціально-економічною категорією, а стратегічним ресурсом держави, безпосередньо пов'язаним із оборонною спроможністю, стійкістю інституцій та збереженням людського потенціалу. Обґрунтовано гуманістичний вимір продовольчої політики в оборонному секторі, який полягає у визнанні людини — військовослужбовця — центральним об'єктом державної турботи та відповідальності. Аналіз публічного управління у сфері забезпечення оборони показав, що ефективність державної політики залежить не лише від нормативної визначеності, а й від узгодженості стратегічних цілей, інституційної архітектури та управлінських інструментів. У цьому контексті модель DOT була обґрунтована як методологічна основа стратегічного управління, здатна інтегрувати доктринальні засади, організаційні механізми та технологічні рішення в єдину логічну систему.

Другий розділ дозволив поглибити теоретичні положення шляхом аналітичного дослідження європейського досвіду та сучасного стану публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони. Аналіз практик країн Європейського Союзу засвідчив, що ефективні моделі управління ґрунтуються на інституційній зрілості, прозорості процедур,

цифровізації управлінських процесів і чіткій системі контролю. Європейський досвід демонструє, що продовольче забезпечення оборони розглядається як частина комплексної політики безпеки, у якій поєднуються стандарти якості, механізми ризик-менеджменту та принципи доброго врядування. Водночас порівняльний аналіз підходів ЄС та України показав, що українська система перебуває у стані активної трансформації, зумовленої воєнним станом, що створює як суттєві виклики, так і можливості для інституційного оновлення. Запровадження цифрових інструментів закупівель і логістики вже продемонструвало позитивні управлінські ефекти, проте потребує подальшого стратегічного осмислення та систематизації.

Третій розділ став логічним завершенням дослідження, оскільки на його основі було здійснено проєктування та обґрунтування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони України з використанням моделі DOT. Запропонована стратегія ґрунтується на інтеграції оборонних потреб, інституційної взаємодії та цифрових управлінських інструментів, що дозволяє перейти від фрагментарних рішень до цілісного стратегічного підходу. Доведено, що застосування DOT-моделі створює передумови для підвищення стійкості ланцюгів постачання, ефективності використання ресурсів, прозорості управлінських процесів і відповідності європейським стандартам. Водночас стратегія має виразний гуманістичний характер, оскільки орієнтована на забезпечення гідних умов служби, підтримку морально-психологічної стійкості військовослужбовців і зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

Узагальнюючи результати всіх трьох розділів, можна зробити висновок, що публічне управління продовольчою безпекою сектору оборони потребує системного, стратегічно вивіреного та людиноцентричного підходу. Теоретичні засади, аналітичні висновки та проєктні пропозиції, сформульовані в роботі, підтверджують доцільність використання моделі DOT як інструменту модернізації державної політики у сфері оборонного забезпечення. Реалізація запропонованих підходів здатна сприяти не лише

підвищенню оборонної стійкості України в умовах воєнних викликів, а й формуванню сучасної, прозорої та ефективної системи публічного управління, орієнтованої на європейські цінності та довгостроковий розвиток держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 23.12.2025).
2. Доктрина продовольчої безпеки України : затверджена постановою Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.12.2025).
3. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua> (дата звернення: 23.12.2025).
4. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food Security Policy Brief. Rome : FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 23.12.2025).
5. OECD. Global Food Security and Resilience Framework. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 23.12.2025).
6. European Commission. Food Security Contingency Plan for Europe. Brussels, 2022. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 23.12.2025).
7. United Nations. Human Security in Theory and Practice. New York : UNDP, 2009. URL: <https://hdr.undp.org> (дата звернення: 23.12.2025).
8. Buzan B., Wæver O., de Wilde J. Security: A New Framework for Analysis. Boulder : Lynne Rienner Publishers, 1998. 239 p.
9. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность государства. Москва : Финансы и статистика, 2005. 384 с.
10. Кравченко С. О. Національна безпека: теорія і практика публічного управління. Київ : НАДУ, 2020. 312 с.
11. Hough P. Understanding Global Security. London : Routledge, 2014. 320 p.
12. Міністерство оборони України. Стандарти матеріально-технічного забезпечення ЗСУ. URL: <https://www.mil.gov.ua> (дата звернення: 23.12.2025).

13. NATO. Resilience and Food Supply in Defence Systems. Brussels : NATO HQ, 2021. URL: <https://www.nato.int> (дата звернення: 23.12.2025).
14. World Bank. Food Systems and Fragility. Washington, DC : World Bank Group, 2022. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 23.12.2025).
15. Костенко О. М. Соціальна безпека та державна політика. Харків : Право, 2019. 256 с.
16. Європейська рада. Strategic Compass for Security and Defence. Brussels, 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu> (дата звернення: 23.12.2025).
17. FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World. Rome, 2023. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 23.12.2025).
18. Hood C. Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69. P. 3–19.
19. Denhardt J., Denhardt R. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015. 288 p.
20. Christensen T., Lægreid P. The Whole-of-Government Approach. Public Administration Review. 2007. Vol. 67(6). P. 1059–1066.
21. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний звіт щодо продовольчої безпеки в умовах війни. Київ, 2023.
22. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press, 1995. 480 p.
23. OECD. Building Resilient Societies. Paris : OECD Publishing, 2020.
24. European Commission. Critical Infrastructure Protection and Food Systems. Brussels, 2021.
25. Національний інститут стратегічних досліджень. Продовольча безпека України в умовах воєнних загроз. Київ, 2023.
26. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2017. 420 p.

27. Aversano N., Christiaens J., Van Thielen T. *Public Sector Accounting and Auditing in Europe*. London : Palgrave Macmillan, 2019.
28. Міністерство оборони України. Біла книга оборони України. Київ, 2023.
29. Peters B. G. *The Politics of Bureaucracy*. London : Routledge, 2018.
30. OECD. *Public Governance and Defence Sector Reform*. Paris : OECD Publishing, 2021.
31. Transparency International. *Defence and Security Transparency Index*. Berlin, 2022.
32. European Defence Agency. *Public Management in Defence Logistics*. Brussels, 2021.
33. NATO. *Defence Planning Process Handbook*. Brussels : NATO HQ, 2020.
34. Національний інститут стратегічних досліджень. Публічне управління сектором безпеки України. Київ, 2022.
35. Denhardt R., Denhardt J. *The New Public Service*. New York : Routledge, 2015.
36. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 1994.
37. Boin A., 't Hart P. *Public Leadership in Times of Crisis*. Cambridge : Cambridge University Press, 2003.
38. Christensen T., Lægreid P. *Transcending New Public Management*. Aldershot : Ashgate, 2007.
39. Janssen M., Estevez E. *Lean Government and Platform-Based Governance*. *Government Information Quarterly*. 2013.
40. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform*. Oxford : Oxford University Press, 2017.
41. Denhardt J., Denhardt R. *The New Public Service*. New York : Routledge, 2015.

42. OECD. *Strategic Governance for Resilience*. Paris : OECD Publishing, 2021.
43. European Defence Agency. *Capability Development Plan*. Brussels, 2022.
44. European Parliamentary Research Service. Improving the quality of European defence spending : study. Brussels : European Parliament, 2024. PDF. europarl.europa.eu
45. European Court of Auditors. Special report 28/2023: Public procurement in the EU. Luxembourg : ECA, 2023. URL (дата звернення: 23.12.2025). [European Court of Auditors](https://eca.europa.eu)
46. OECD. Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. PDF. [OECD](https://oecd.org)
47. Czibik Á., Fazekas M. et al. Networked Corruption Risks in European Defence Procurement : analytical report / chapter. 2021–2022. PDF. [govtransparency](https://govtransparency.org)
48. Міністерство оборони України. Закупівельна агенція Міноборони «Державний оператор тилу» з початку року зекономила на держзакупівлях 10,4 мільярда гривень : новина від 29.05.2024. URL (дата звернення: 23.12.2025). [Міністерство оборони](https://minobroni.gov.ua)
49. Transparency International Ukraine. Fresh EC Report on Ukraine: Public Procurement Assessment : матеріал від 02.11.2024. URL (дата звернення: 23.12.2025). [Transparency International Ukraine](https://transparencyinternational.org)
50. National Agency on Corruption Prevention (NACP). NACP, the Defence Procurement Agency and the State Logistics Operator presented progress in implementing transparency, integrity and accountability mechanisms in defence procurement : news, 03.07.2025. URL (дата звернення: 23.12.2025). nazk.gov.ua
51. Directive 2009/81/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 on the coordination of procedures for the award of certain works contracts, supply contracts and service contracts by contracting authorities or entities in the fields of defence and security. Official Journal of the European Union. 2009.

URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/81/oj/eng> (дата звернення: 23.12.2025).

52. Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002 laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority and laying down procedures in matters of food safety. Official Journal of the European Union. 2002. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/178/oj/eng> (дата звернення: 23.12.2025).

53. In 3 months of operation, the State Logistics Operator has saved UAH 2.9 billion compared to prices before its inception : вебсайт. DOT (State Logistics Operator). 13.03.2024. URL: <https://dotua.org/en/1710315229/> (дата звернення: 23.12.2025).

54. Закупівельна агенція Міноборони «Державний оператор тилу» з початку року зекономила на держзакупівлях 10,4 мільярда гривень : вебсайт. Міністерство оборони України. 29.05.2024. URL: <https://mod.gov.ua/news/zakupivelnna-agencziya-minoboroni-derzhavnij-operator-tilu-z-pochatku-roku-zekonomila-na-derzhzakupivlyah-10-4-milyarda-griven> (дата звернення: 23.12.2025).

55. EU audits of EU agencies: Problems with procurement errors persist : вебсайт. IEU Monitoring (за матеріалами European Court of Auditors). 25.10.2024. URL: <https://ieu-monitoring.com/editorial/eu-audits-of-eu-agencies-problems-with-procurement-errors-persist/445340> (дата звернення: 23.12.2025).

56. 2024 DOT Procurement Review: Analysis, Challenges and Recommendations : вебсайт. StateWatch. 28.05.2025. URL: <https://statewatch.org.ua/en/publications/strong-2024-dot-procurement-review-analysis-challenges-and-recommendations-strong/> (дата звернення: 23.12.2025).

57. Пошук закупівель (профіль замовника/тендери ДОТ) : вебсайт. Prozorro. URL: https://prozorro.gov.ua/uk/search/tender?buyer=44830311&sort=publication_date%2Cdesc (дата звернення: 23.12.2025).

58. NATO Standard AMedP-1.18. Requirements of Individual Operational Rations (supporting STANAG 2937) : документ. 18.06.2025. URL: https://www.coemed.org/files/stanags/03_AMEDP/AMedP-1.18_EDB_V1_E_2937.pdf (дата звернення: 23.12.2025).

59. NATO Standard AMedP-1.11. Requirements of Individual Operational Rations (supporting STANAG 2937) : документ. 25.04.2019. URL: https://www.coemed.org/files/stanags/03_AMEDP/AMedP-1.11_EDB_V1_E_2937.pdf (дата звернення: 23.12.2025).

60. Ukraine Report 2025 : документ. European Commission. 04.11.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 23.12.2025).

61. OECD. *Public Governance for National Security*. Paris: OECD Publishing, 2020.

62. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України. Київ, 2020.

63. World Bank. *Defense Sector Governance and Management*. Washington, DC, 2021.

64. European Commission. *Resilience, Preparedness and Security in the EU*. Brussels, 2022.

65. Міноборони України. *Звіт про реформу системи тилового забезпечення*. Київ, 2024.

66. NATO. *Defence Planning Process Handbook*. Brussels, 2023.

67. Kettl D. *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2019.

68. European Court of Auditors. *Special Report on Defence Procurement*. Luxembourg, 2022.

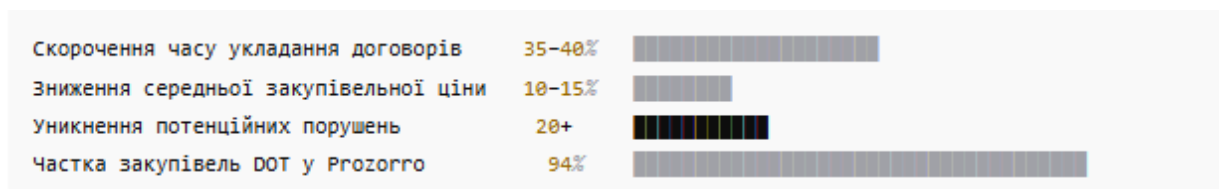
69. Transparency International. *Defence & Security Governance Index*. Berlin, 2023.

70. OECD. *Principles of Good Governance in the Security Sector*. Paris, 2021.
71. World Economic Forum. *Digital Transformation of Government Supply Chains*. Geneva, 2022.
72. Prozorro. *Аналітичні звіти про оборонні закупівлі*. Київ, 2024.
73. UNDP. *Trust in Public Institutions in Crisis Contexts*. New York, 2021.
74. Міністерство оборони України. Аналітичний звіт щодо реформування системи тилового забезпечення. Київ, 2023.
75. European Commission. *Good Governance and Public Administration Reform in the EU*. Brussels, 2022.
76. OECD. *Digital Government Review: Enhancing Public Sector Performance*. Paris, 2021.
77. World Bank. *Public Sector Management for Resilient States*. Washington, DC, 2022.
78. Transparency International. *Corruption Risks in Defence Procurement*. Berlin, 2023.
79. European Defence Agency. *Defence Supply Chain Management in the EU*. Brussels, 2023.
80. Denhardt R., Denhardt J. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge, 2015.

ДОДАТКИ

Додаток А

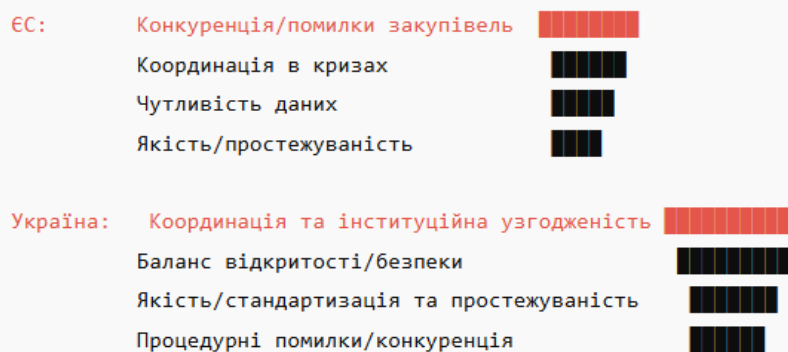
Ключові ефекти впровадження DOT (індикативно, 2023–2024) [57]



Додаток Б

Концентрація управлінських ризиків: Україна - ЄС

Концентрація управлінських ризиків (умовно)



ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Здобувач: **Казарінов Валерій Олегович**

Тема роботи: Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT

Обсяг роботи: 76 стор., 5 таблиць, 2 рисунки, 2 додатки, 80 літературних джерел.

Ступінь розкриття теорії дослідження: виконана робота відповідає затвердженому завданню, тема розкрита повністю, використано різні методи для розв'язання завдань дослідження, поставлена мета досягнута.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: кваліфікаційна магістерська робота виконана самостійно, при розкритті теми автором використано творчий підхід.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення: Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні стратегічного підходу до публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT, що дозволяє інтегрувати управлінські, ресурсні та інституційні компоненти в єдину систему стратегічного планування. У роботі удосконалено теоретико-методичні підходи до трактування продовольчої безпеки як складової національної та оборонної безпеки, а також запропоновано авторське бачення ролі публічної влади у забезпеченні стійкості логістичних і продовольчих ланцюгів в умовах воєнного та післявоєнного врядування. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі та рекомендацій у діяльності органів публічної влади, сектору безпеки і оборони, а також під час розроблення стратегічних документів, програм продовольчого забезпечення та механізмів міжвідомчої координації.

Недоліки роботи: До недоліків роботи слід віднести обмеженість емпіричної бази дослідження та неможливість повномасштабної практичної апробації запропонованих управлінських рішень в умовах воєнного стану, а також наявність окремих технічних і стилістичних неточностей в оформленні тексту та списку використаних джерел, що не знижує загальної наукової та практичної цінності проведеного дослідження.

Загальні висновки: Кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту в ЕК. Автору може бути присвоєний освітній ступінь магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник _____
 (підпис)

к.н. держ.упр. **С.В. Караков**
 (посада, ініціали, прізвище)

_____ 19.01.2026
 (дата)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Казарінова Валерія Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

На тему: Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT

1. Актуальність і практичне значення роботи. Тема кваліфікаційної магістерської роботи є надзвичайно актуальною в умовах повномасштабної війни та трансформації системи публічного управління в Україні. Продовольча безпека сектору оборони обґрунтовано розглядається автором як стратегічна складова національної безпеки, що безпосередньо впливає на боєздатність Збройних Сил України, стійкість державних інституцій та гуманітарний вимір оборонної політики. Практичне значення роботи полягає у можливості використання її висновків і рекомендацій органами публічної влади під час формування та реалізації політики продовольчого забезпечення сектору оборони, а також у процесах стратегічного планування, цифровізації та міжвідомчої координації.

2. Позитивні сторони у роботі, які бажає підкреслити рецензент. Робота вирізняється високим рівнем теоретичної опрацьованості проблеми, логічною структурою та науково виваженим викладом матеріалу. Автор ґрунтовно проаналізував продовольчу безпеку як складову національної та оборонної безпеки, комплексно розкрив інституційний і управлінський виміри публічного управління у сфері забезпечення оборони. Позитивною рисою є широке використання європейського досвіду, сучасних наукових джерел і аналітичних матеріалів міжнародних організацій. Особливої уваги заслуговує застосування моделі DOT як методологічної основи формування стратегії публічного управління, а також гуманістична, людиноцентрична спрямованість дослідження.

3. Недоліки або дискусійні питання у роботі. До окремих недоліків роботи слід віднести обмеженість емпіричної бази дослідження, що зумовлено об'єктивними умовами воєнного стану, а також відсутність можливості практичної апробації запропонованої стратегії у повному обсязі. Окремі положення могли б бути посилені за рахунок розширення кількісного аналізу та використання додаткових статистичних показників. Також у роботі трапляються поодинокі стилістичні та технічні неточності оформлення.

4. Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність. Запропоновані у роботі стратегічні напрями та управлінські рекомендації є логічно обґрунтованими, методологічно цілісними та практично значущими. Модель формування стратегії публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі DOT-підходу може бути використана як методична основа для удосконалення державної політики у цій сфері, зокрема в частині міжвідомчої координації, цифровізації ланцюгів постачання та підвищення прозорості управлінських рішень. Рекомендації мають прикладний характер і можуть бути адаптовані до умов воєнного та післявоєнного врядування.

5. Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати): Робота Казарінова Валерія Олеговича рекомендується до захисту в ЕК.

Рецензент:

Професор кафедри міжнародних відносин,
доктор педагогічних наук

В.В. КУЛІШОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача освітнього ступеня «Магістр»

спец. 281 Публічне управління та адміністрування

Казарінов Валерій Олегович

(Прізвище, ім'я, по батькові)

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної роботи		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженому завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	0-10	10
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	0- 15	15
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	0-20	20
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння студентом літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	0-10	10
2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної роботи		
2.1. Дотримання графіка виконання кваліфікаційної роботи	0-5	5
2.2. Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення	0-5	5
2.3. Наявність підтвердження апробації результатів дослідження	0-5	5
Усього за критеріями змістовності і оформлення	Max 70 балів	70
3. Захист кваліфікаційної роботи		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної роботи в доповіді, стиль викладення, мовна /грамотність, якість графічного матеріалу)	0-10	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	0-20	
Усього за критеріями захисту кваліфікаційної роботи	0-30 балів	
Загальна кількість балів	Max 100 балів	

Голова комісії _____

В.В. Орлов, канд. наук держ. упр., доцент

Заст. голови комісії _____

Г.В. Коваль, доктор наук держ. упр., професор

Зовнішній експерт _____

О.С. Ольшанвська, депутат, арбітражний керуючий Дніпропетровської ОДА

Член комісії _____

Г.В.Пурій, зав.каф. публічного управління і адміністрування ДУЕТ, к.е.н., доцент

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної
роботи магістра
Державного університету економіки і технологій

Я, Казарінов Валерій Олегович, здобувач 2 курсу, групи ЗПУА-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

В.О. КАЗАРІНОВ
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Казарінов Валерій Олегович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

В.О. КАЗАРІНОВ
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Казарінов Валерій Олегович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

19.01.2026

(дата)

(підпис)

В.О. КАЗАРІНОВ

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Author / Автор	В.О. Казарінов
Title / Назва	Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT
Date of Issue / Дата видання	2026
Publisher / Видавець	Державний університет економіки і технологій
Citation / Цитування	Казарінов В.О. Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / наук. кер. С.В. Караков. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2026. 76 с.
Subject Keywords / Ключові слова	публічне управління; продовольча безпека; сектор оборони; модель DOT; національна безпека; стратегічне планування; воєнний стан; стійкість держави
Abstract / Анотація	Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню стратегічних засад публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони як ключового чинника забезпечення національної стійкості та обороноздатності держави в умовах воєнного та післявоєнного розвитку. Об'єктом дослідження є система публічного управління у сфері продовольчого забезпечення сектору безпеки і оборони України, в межах якої продовольча безпека розглядається як складова національної та економічної безпеки. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння продовольчої безпеки, публічного управління та стратегічного планування в оборонному секторі, узагальнено вітчизняний і міжнародний досвід формування механізмів продовольчого забезпечення сектору оборони. Проаналізовано інституційні, організаційні та управлінські особливості функціонування системи продовольчої безпеки в умовах воєнного стану, визначено ключові проблеми, ризики та обмеження її розвитку. На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність застосування моделі DOT як інструменту стратегічного управління продовольчою безпекою сектору оборони. Запропоновано напрями удосконалення публічного управління шляхом інтеграції управлінських, ресурсних та організаційних компонентів у єдину стратегічну модель. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані органами публічної влади під час формування стратегій, програм і управлінських рішень у сфері продовольчої безпеки сектору безпеки і оборони в умовах воєнного та післявоєнного врядування.