

**SECTION 4.**

MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**DOI 10.36074/logos-02.02.2024.011**

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ МАТЕРІАЛЬНИМ РЕЗЕРВОМ**

**Чечель Олег Миколайович <sup>1</sup>**

---

**1.** доктор наук з державного управління, доцент,  
заступник директора  
*Український державний науково-дослідний інститут «Ресурс»  
Державного агентства резерву України, УКРАЇНА*  
**ORCID ID: 0000-0002-5092-9593**

---

Оголошена Урядом масштабна трансформація системи Державного матеріального резерву та її адаптація до нових умов, з якими зіштовхнулася Україна після повномасштабного вторгнення з боку РФ – це довгоочікувана економічна реформа, важливість і значення якої для нашої держави важко переоцінити.

«Ми знаходимося на низькому старті реформи Держрезерву та повністю готові до впровадження нових підходів та механізмів роботи відомства, – зазначив Дмитро Бабак, колишній т.в.о. Голови Держрезерву. В оновленому вигляді Держрезерв нарешті стане ефективним інструментом держави в частині забезпечення обороноздатності, продовольчої безпеки та цінової стабільності на ключових ринках».

Трансформація ДАРУ дозволить позбутися накопичених за 30 років у цій сфері проблем, основними з яких були відсутність необхідних запасів, прострочена продукція, неефективне управління запасами. Також реформа Держрезерву спрямована на викорінення корупційних ризиків та перехід на прозору систему закупівель матеріальних цінностей, номенклатура яких буде відповідати поточним потребам держави. [1]

Дійсно, державний матеріальний резерв є не лише засобом накопичення матеріальних цінностей у вигляді запасів окремих видів ресурсів, а і стратегічним економічним потенціалом України, який, поза іншим, бере участь у соціально-економічних процесах, що мають місце в країні. Окрім того, управління державним резервом є способом для стимулювання економічної

активності українських виробників, адже у ході його формування, поповнення та оновлення створюється система економічно-господарських механізмів, за допомогою яких здійснюються державні закупівлі, замовлення та реалізація тих матеріально-технічних цінностей державного резерву, що втратили свою утилітарність [2].

У цьому контексті доцільно розглянути міжнародний досвід стосовно управління державним резервом, адже він може стати корисним у ході прийняття подальших рішень Уряду щодо деталізації заходів, визначених у Стратегії реформування системи державного матеріального резерву на період до 2025 року [3].

Так, С. Коваленко протягом тривалого періоду досліджує проблемні питання, пов'язані з управлінням держрезервом, і у одній із своїх праць розглядає досвід Польщі як дружньої сусідньої держави в якості корисного уроку для України [4]. Між країнами існують суттєві відмінності стосовно управління державним резервом, тому для наочності їх доцільно представити у вигляді Таблиці 1.

Таблиця 1

**Відмінності між Україною та Польщею стосовно управління державним матеріальним резервом**

Польща	Україна
Структура управління	
Агентство матеріальних резервів Польщі: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління медичним резервом;</li> <li>- Управління продовольчими запасами;</li> <li>- Управління запасів нафтопродуктів;</li> <li>- Юридичне управління;</li> <li>- Управління контролю;</li> <li>- Управління фінансів та бухгалтерського обліку;</li> <li>- Організаційне управління;</li> <li>- Управління внутрішнього аудиту;</li> <li>- Незалежний відділ захисту інформації та безпеки;</li> <li>- Управління інфраструктури та матеріально-технічний відділ;</li> <li>- Управління інформаційних технологій.</li> </ul>	Державне агентство резерву України <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління державних резервів; включає 3 відділи:</li> <li>- відділ зерна та продовольчих товарів;</li> <li>- відділ промислових товарів та нафтопродуктів;</li> <li>- відділ мобілізаційного резерву.</li> <li>- Управління правового забезпечення.</li> </ul>

**SECTION 4.**

MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

*Продовження табл. 1*

<b>Польща</b>	<b>Україна</b>
Зберігання державних матеріальних резервів	
Для зберігання запасів широко використовується державно-приватне партнерство	Державні підприємства, хлібокомбінати, холодильники
Порядок освіження матеріальних цінностей	
Після закінчення половини гарантованого часу зберігання матеріальні цінності в обов'язковому порядку освіжують	За законодавством резерви на освіження йдуть після закінчення терміну зберігання.

*Сформовано за [4]*

Аналізуючи відмінності, наведені в Таблиці 1, можна дійти висновку, що управління державним резервом в Польщі організоване більш ефективно. Диференціація різних видів запасів за спеціально створеними управліннями дозволяє таким управлінням зосереджувати завдання своєї діяльності на одному виді запасів, що робить можливим більш відповідальне та досвідчене управління ними, не розпорошуючись при цьому на велику кількість одиниць номенклатури, розосереджених по великій кількості установ.

Застосування механізму державно-приватного партнерства дозволяє здійснювати більш ефективно управління держрезервом і створити умови для використання новітніх технологій у процесі зберігання та використання потужностей зберігачів, знизити навантаження на державний бюджет тощо. Застосування державно-приватного партнерства на основі моделі «бізнес – наука – держава» могло би дати змогу створити національну інноваційну систему [5].

Основні підходи у використанні інструментарію державно-приватного партнерства та їх переваги відображено в Таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Переваги державно-приватного партнерства**

<b>Результати</b>	<b>Сутність процесів</b>
Оптимізація ресурсів	Використання досвіду та ресурсів обох секторів дозволяє краще оптимізувати ресурси, забезпечуючи ефективно та раціональне управління матеріальними запасами
Інновації та технологічна інтеграція	Залучення приватного сектору часто сприяє впровадженню інноваційних технологій і методів управління, покращуючи загальне функціонування систем матеріальних резервів

Продовження табл. 2

Результати	Сутність процесів
Економічна ефективність	Розподіл фінансового тягаря зменшує витрати держави на створення та утримання матеріальних резервів, що дозволяє краще розподіляти державні кошти
Швидкість та гнучкість	Динамічність приватного сектору та ринковий підхід можуть прискорити процеси, дозволяючи швидше реагувати та адаптуватися до мінливих обставин, таких як зміна попиту у воєнний час
Зменшення ризиків	Розподіл ризиків між державними та приватними структурами може забезпечити більш збалансований підхід до подолання невизначеності, пов'язаної з управлінням матеріальними резервами

Сформовано автором

Щодо процедури освіження матеріальних цінностей, то в Польщі застосовується досить дієва система: після закінчення половини терміну служби, запаси освіжують. Тобто, реалізують матеріальні цінності, строк служби яких вийшов лише наполовину, але вони ще є придатними для споживання, потрібні покупцям і за них можливо отримати гроші від реалізації. В Україні ж освіжують цінності, строк служби яких закінчився, що призводить лише до додаткових фінансових витрат з боку держави, оскільки старі матеріальні цінності підлягають утилізації. Цей досвід Польщі можна використовувати як рекомендацію щодо удосконалення процесу реалізації матеріальних цінностей державного резерву.

Також цікаво порівняти, за якими групами продуктів створюються запаси в Польщі та Україні. В Польщі немає мобілізаційного резерву, натомість є технічні резерви, у яких зберігається важка техніка, конструкції зі сталі, групи доріг, залізничної інфраструктури, генераторів, плавучих мостів, обладнання, пов'язаного з водним транспортом. Резерви продовольства складаються із зернових та зерна, м'яса і м'ясопродуктів, жирів рослинного та тваринного походження, продуктів з молока, мінеральні води, цукру та ін. Запаси медичної продукції містять лікарські засоби, вакцини та сироватки, дезінфекцію, бинти, захисний одяг, одноразові вироби, що використовуються для медичних цілей, медичне обладнання [4].

Заплановані в Україні напрями формування запасів наведені в Таблиці 3, це енергетичний, оборонний продовольчий і медичний кошик.

**SECTION 4.**

MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Таблиця 3

**Напрями змін в частині формування оновленої номенклатури матеріальних цінностей державного резерву**

<b>Енергетичний кошик</b>	<b>Оборонний кошик</b>	<b>Продовольчий кошик</b>	<b>Медичний кошик</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вугілля</li> <li>– газ</li> <li>– бензин</li> <li>– дизельне паливо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– авіаційний керосин,</li> <li>– моторні мастила,</li> <li>– дизельне паливо</li> <li>– військові сухпайки</li> <li>– комплекти хімічного захисту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– білкові та супові суміші</li> <li>– замінники материнського молока</li> <li>– капсульовані харчові жири</li> <li>– БАДи</li> <li>– сублимовані овочі та фрукти</li> <li>– продукти тривалого зберігання</li> <li>– таблетки для очищення води</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– критично важливі лікарські засоби</li> <li>– імунобіологічні препарати (вакцини)</li> <li>– медичні вироби та допоміжні засоби до них</li> <li>– високовартісне медичне обладнання, в тому числі знеболювальні,</li> <li>– антибіотики,</li> <li>– антисептичні засоби, медичні вироби, необхідні для проведення оперативних втручань, екстреної імобілізації, засоби індивідуального захисту тощо</li> </ul>

Сформовано за [3].

На наш погляд, серед цих напрямів недостає технічного резерву, що містив би, за прикладом Польщі, важку техніку, обладнання, пов'язане з дорожньою та транспортною інфраструктурою тощо.

Проте Україна має в складі державного матеріального резерву такий елемент, як мобілізаційний резерв. Від кількісного та якісного складу мобілізаційного резерву безпосередньо залежать можливості національної економіки щодо задоволення оборонних потреб держави, у тому числі її Збройних сил [6].

Прикладом європейської країни до складу державного матеріального резерву якої входить мобілізаційний резерв, є Чеська Республіка. Структура державних матеріальних резервів у Чеській Республіці сформована відповідно до напрямів їх застосування.

*Основні складові системи державного резерву є такими:*

- Матеріальні резерви для забезпечення обороноздатності держави, ліквідації наслідків стихійного лиха або кризових ситуацій в окремих галузях економіки та захисту життєво важливих для держави економічних інтересів;
- Мобілізаційні резерви, призначені для забезпечення необхідних поставок збройним силам і воєнізованим формуванням, які здійснюються за умови оголошення надзвичайного стану або стану війни;
- Резерви аварійних засобів для забезпечення необхідних поставок задля підтримки населення постраждалих районів, діяльності аварійних служб і пожежних команд у системі аварійного господарювання, які не можуть бути забезпечені у звичайний спосіб у разі оголошення кризових ситуацій;
- Резерви для надання безкоштовної гуманітарної допомоги фізичним особам, що зазнали суттєвих матеріальних втрат.

Незалежно від структуризації державних резервів їх використання здійснюється тільки за умов згоди уряду [6].

Отже, склад державного матеріального резерву, зокрема мобілізаційного, залежить від поглядів конкретної країни на найбільш необхідні засоби у випадку реалізації кризової ситуації, традицій, ймовірності реалізації окремих подій тощо. Проте недосконалість організації та управління державним матеріальним резервом України потребує докладного вивчення досвіду інших держав та пошуку шляхів його адаптації до українських реалій.

**Висновки.** Підвищення ефективності моделі управління державним резервом вимагає кардинальних і рішучих дій, адже в умовах воєнного стану ресурси держрезерву є життєво важливими для військових, громадян, економіки та національної безпеки в цілому. Встановлення партнерських відносин, обмін передовим досвідом і координація зусиль з країнами-союзниками можуть значно покращити загальну стратегію управління матеріальними резервами в Україні.

На основі розглянутого досвіду Польщі та Чехії доцільно зробити висновок, що закордонний досвід може бути використаний стосовно управління державним резервом України шляхом його адаптації до вітчизняних умов. Також доцільно використовувати міжнародний досвід у перегляді основних складових та структури мобілізаційного резерву.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Дмитро Бабак: Держрезерв здійснив всі підготовчі заходи та знаходиться на низькому старті перезавантаження роботи відомства (2023). Вилучено з: <https://rezerv.gov.ua/news/dmitro-babak-derzhrezerv-zdijsniv-vsi-pidgotovchi-zahodi-ta>

**SECTION 4.**

MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

- [2] Чечель, О. (2021). Державне управління держрезервом України, його сутність та зміст. *Збірник наукових праць Λ'ΟΓΟΣ*.10.36074/logos-28.05.2021.v1.10 Вилучено з: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/12880/11862>
- [3] Про схвалення Стратегії реформування системи державного матеріального резерву на період до 2025 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 771-р (2022). Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771-2022-p#Text>
- [4] Коваленко, С. О. (2016). Державний матеріальний резерв України: проблеми та перспективи функціонування. *Вісник ХНАУ*, 1, 100-108. Вилучено з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon\\_2016\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2016_1_13)
- [5] Мігай, Н. Б. (2020). Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності: закордонний досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 31(70), 52-59. Вилучено з: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-9>
- [6] Щипанський, П. В., Вдовін, О. Г. (2019). Мобілізаційний резерв як фактор збільшення можливостей національної економіки задовольнити потреби Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*, (2), 22-28. Вилучено з: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/view/195104/195554>