

Система інфраструктурного забезпечення Збройних Сил України: сучасний стан, проблеми та напрями удосконалення

Infrastructure Support System of the Armed Forces of Ukraine: Current State, Problems, and Areas for Improvement

Валерій Маршин

Corresponding author: ад'юнкт, e-mail: ingener_ok@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9923-8087>

Юрій Ганненко

доктор філософії, начальник кафедри інфраструктурного та транспортного забезпечення, e-mail: yugans@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5684-5593>

Олег Пилипак

старший викладач кафедри інфраструктурного та транспортного забезпечення, e-mail: kes_pivnich@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7458-2304>

Valerii Marshyn

Corresponding author: PhD student, e-mail: ingener_ok@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9923-8087>

Yury Hannenko

Doctor of Philosophy, Head of the Department of Infrastructural and Transport Support, e-mail: yugans@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5684-5593>

Oleh Pylypak

Senior Instructor of the Department of Infrastructural and Transport Support, e-mail: kes_pivnich@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7458-2304>

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: May 19, 2026 | Revised: August 20, 2026 | Accepted: August 31, 2026

УДК 355.7

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.4.20>

Мета роботи. Теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи інфраструктурного забезпечення ЗС України шляхом оптимізації управлінських зв'язків між структурними підрозділами Міністерства оборони України та Збройних Сил України, а також удосконалення понятійного апарату системи інфраструктурного забезпечення.

Методи дослідження. Основними методами дослідження є аналіз, синтез та аналіз документації.

Результати дослідження. Проведено аналіз понятійного апарату системи інфраструктурного забезпечення та запропоновано нове визначення терміна “інфраструктурне забезпечення”. Наведено структуру системи інфраструктурного забезпечення, яка функціонує на різних рівнях управління – від тактичного до стратегічного. Сформульовано рекомендації, які можуть бути використані для удосконалення системи інфраструктурного забезпечення з метою підвищення ефективності її функціонування та оперативного реагування на сучасні виклики.

Теоретична цінність дослідження. Проведений аналіз системи інфраструктурного забезпечення Збройних Сил України свідчить про те, що цей вид забезпечення є одним з основних у системі логістичного забезпечення. У статті детально проаналізовано сучасний стан системи інфраструктурного забезпечення, її структуру, завдання та проблемні питання, що виникають під час реалізації її функцій. Отримані під час дослідження результати дали змогу виявити недоліки системи та сформулювати рекомендації щодо її удосконалення. Удосконалення системи інфраструктурного забезпечення сприятиме своєчасному та ефективному виконанню визначених завдань.

Обмеження дослідження. Під час проведення дослідження використовувалися відкриті джерела інформації без можливості залучення даних з обмеженим доступом. Аналіз охоплював виключно систему інфраструктурного забезпечення Збройних Сил України без дослідження військової інфраструктури та систем логістичного забезпечення країн – членів НАТО, а також без вивчення їхніх доктринальних документів за цим напрямом.

Purpose. To provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for improving the infrastructure support system of the Armed Forces of Ukraine by optimizing management relationships between the structural units of the Ministry of Defence of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine, as well as by refining the conceptual framework of the infrastructure support system.

Method. The main research methods are analysis, synthesis, and document analysis.

Findings. The conceptual framework of the infrastructure support system was analyzed, and a new definition of the term “infrastructure support” was proposed. The structure of the infrastructure support system operating at different levels of management, from the tactical to the strategic level, was presented. Recommendations were formulated that can be used to improve the infrastructure support system in order to enhance its operational effectiveness and responsiveness to contemporary challenges.

Theoretical implications. The analysis of the infrastructure support system of the Armed Forces of Ukraine indicates that this type of support is one of the key components of the logistics support system. The article provides a detailed analysis of the current state of the infrastructure support system, its structure, tasks, and problematic issues arising during the implementation of its functions. The results obtained during the study made it possible to identify system deficiencies and formulate recommendations for its improvement. Improving the infrastructure support system will contribute to the timely and effective accomplishment of assigned tasks.

Practical implications. The conceptual framework of the infrastructure support system was analyzed, and a new definition of the term “infrastructure support” was proposed. The structure of the infrastructure support system operating at different levels of management, from the tactical to the strategic level, was presented. Recommendations were formulated that can be used to improve the infrastructure support system in order to enhance its operational effectiveness and responsiveness to contemporary challenges.

Research limitations. The study relied on open-source information without access to restricted data. The analysis covered exclusively the infrastructure support system of the Armed Forces of Ukraine and did not include the military infrastructure and logistics support systems of NATO member states or their doctrinal documents in this field.

Тип статті. Теоретична.

Paper type. Theoretical.

Ключові слова інфраструктурне забезпечення; інфраструктурне майно; квартирно-експлуатаційне забезпечення; логістичне забезпечення; розквартирування.

Key words. Infrastructural Support; Infrastructural Property; Housing and Maintenance Support; Logistical Support; Billeting.

Вступ

Війна за незалежність України [9] диктує умови, за яких необхідно приймати швидкі рішення та оперативно адаптувати логістичне забезпечення до нових викликів.

Однією з чотирьох основних функцій логістичного забезпечення Збройних Сил України (далі – ЗС України) є інфраструктурне забезпечення [7].

Існуюча система інфраструктурного забезпечення почала формуватися під час проведення організаційних заходів у Збройних Силах України у 2019–2020 роках, коли було розформовано Головне квартирно-експлуатаційне управління (ГКЕУ) та чотири територіальні квартирно-експлуатаційні управління (ТКЕУ).

Як наслідок, з метою підвищення рівня квартирно-експлуатаційного (інфраструктурного) забезпечення ЗС України наказом Міністерства оборони України (далі – МО України) від 27.12.2019 № 674 [15] було здійснено розподіл функцій і повноважень з питань квартирно-експлуатаційного забезпечення між МО України та Генеральним штабом ЗС України (далі – ГШ ЗС України).

Станом на травень 2026 року функції з інфраструктурного забезпечення у ЗС України виконують Командування Сил логістики ЗС України (далі – КСЛ ЗС України), Центральне управління інженерно-інфраструктурного забезпечення КСЛ ЗС України (далі – ЦУІІЗ КСЛ ЗС України), квартирно-експлуатаційні управління (далі – КЕУ), відділи (далі – КЕВ), частини (далі – КЕЧ), а також квартирно-експлуатаційні служби (служби інженерно-інфраструктурного забезпечення) військових частин. Функції з інфраструктурного забезпечення в МО України покладено на Головне управління капітальних вкладень (далі – ГУКВ) з підпорядкованими йому структурними підрозділами – управліннями замовника робіт (далі – УЗР).

Незважаючи на організаційні заходи 2019–2020 років, спрямовані на децентралізацію управління, система інфраструктурного забезпечення функціонує на задовільному рівні. До сьогодні не вирішено питання дублювання функцій структурними підрозділами МО України та ЗС України. Спроби розмежування повноважень, закріплені в наказі № 674, на практиці призвели до погіршення взаємодії між підрозділами, які виконують функції інфраструктурного забезпечення, що є критичним в умовах ведення бойових дій.

Питання логістичного забезпечення, які досліджувалися науковцями [1–3, 5, 19], переважно зосереджені на проблемах матеріально-технічного забезпечення, тоді як інфраструктурному напрямку приділено недостатньо наукової уваги. Наявні доктринальні документи [4, 7] визначають функціонал, але не містять алгоритмів вирішення проблемних питань взаємодії між підрозділами МО України та ЗС України.

Тема статті є актуальною, оскільки дає змогу з'ясувати сучасний стан системи інфраструктурного забезпечення, визначити основні суперечності у взаємодії між підрозділами, які відповідають за її функціонування, та окреслити основні напрями її удосконалення і подальшого розвитку.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи інфраструктурного забезпечення ЗС України шляхом оптимізації управлінських зв'язків між структурними підрозділами МО України та ЗС України, а також удосконалення понятійного апарату системи інфраструктурного забезпечення.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі теоретичні завдання:

- виявити розбіжності в основних термінах системи інфраструктурного забезпечення;

- визначити вплив чинників, що виникли після розподілу повноважень між структурними підрозділами МО України та ЗС України, на систему інфраструктурного забезпечення;
- дослідити існуючу структуру, складові системи інфраструктурного забезпечення та її основні завдання.

Наукова новизна роботи полягає у приведенні у відповідність понятійного апарату системи інфраструктурного забезпечення шляхом введення нового визначення терміна “інфраструктурне забезпечення” та розробленні структури функціонування системи інфраструктурного забезпечення, яка діє на різних рівнях управління – від тактичного до стратегічного. Окрім того, надано рекомендації, які можуть бути використані для удосконалення системи інфраструктурного забезпечення з метою підвищення її ефективності та оперативного реагування на сучасні виклики.

Огляд літератури

За останні роки багато дослідників проводили аналіз логістичного забезпечення, визначали проблемні питання забезпечення підрозділів ЗС України та інших складових сил оборони, а також шляхи їх вирішення.

Авторами наукової статті [5] проведено аналіз функціонування системи забезпечення ЗС України, визначено нагальні проблемні питання та запропоновано шляхи їх вирішення.

У науковій статті [3] автором досліджено зміст основних термінів у сфері логістичного забезпечення, розглянуто його види та надано пропозиції щодо їх доповнення, а також запропоновано створення й удосконалення існуючих факторів і груп логістичного забезпечення. Проте інфраструктурне забезпечення як окремий вид логістичного забезпечення не розглядалося.

Авторами наукової статті [2] проведено дослідження, спрямоване на виявлення та аналіз факторів, які впливають на ефективність логістичного забезпечення. Для вирішення проблемних питань запропоновано застосування безпілотних літальних апаратів як нового виду логістичного забезпечення.

За результатами аналізу забезпечення ЗС України в умовах війни з російською федерацією авторами статті [1] запропоновано рекомендації щодо централізації управління, використання передових технологій, підвищення професійної підготовки та забезпечення кібербезпеки з метою оптимізації логістичних операцій і забезпечення найвищого рівня готовності ЗС України до викликів сучасної війни.

Автором наукової статті [19] досліджено теоретичні засади логістичного обслуговування ЗС України та запропоновано будувати військову логістику на засадах макрологістичної системи для ефективного забезпечення ЗС України, а також структурувати її на основі досвіду НАТО, що сприятиме оптимізації її ієрархії та взаємозалежностей.

За результатами аналізу наукових джерел за останні п'ять років зроблено висновки, що основні зусилля науковців були зосереджені на дослідженні таких функцій логістичного забезпечення, як матеріально-технічне забезпечення, забезпечення озброєнням та військовою технікою, переміщення та перевезення (транспортування), тоді як дослідженню інфраструктурного забезпечення приділялося недостатньо уваги.

Методологія дослідження

Для досягнення мети дослідження використано загальнонаукові методи. Так, методом аналізу документації було опрацьовано нормативно-правові акти за напрямом інфраструктурного забезпечення. Це дало змогу з'ясувати підходи до трактування основних термінів та виявити наявні розбіжності щодо єдиного підходу до їх визначення.

Метод аналізу використано для декомпозиції системи інфраструктурного забезпечення на складові елементи. Зокрема, проаналізовано ключові функції, які виконують структурні

підрозділи МО України та ЗС України після розподілу повноважень, що дало змогу визначити негативний вплив на функціонування всієї системи інфраструктурного забезпечення та погіршення якості задоволення потреб військових частин і підрозділів за цим напрямом. Також цей метод використано для з'ясування основних думок та ідей науковців, які досліджували систему інфраструктурного забезпечення в попередні роки.

Порівняльний аналіз використано для зіставлення основних завдань інфраструктурного забезпечення, визначених доктринальними та керівними документами, що дало змогу виявити розбіжності та невідповідності між ними з урахуванням принципу ієрархічної підпорядкованості нормативно-правових актів.

За допомогою методу синтезу результати, отримані на попередніх етапах дослідження, було об'єднано в цілісну структуру, що дало змогу розробити схему функціонування системи інфраструктурного забезпечення на різних рівнях управління, узагальнити функції інфраструктурного забезпечення структурних підрозділів МО України та ЗС України та встановити взаємозв'язки між ними.

Отже, застосування обраного методологічного інструментарію дало змогу забезпечити логічний перехід від теоретичного аналізу стану інфраструктурного забезпечення до розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення функціонування системи інфраструктурного забезпечення.

Результати дослідження

Аналіз основних визначень (термінів) у системі інфраструктурного забезпечення

На виконання вимог Стратегічного оборонного бюлетеня України, введеного в дію Указом Президента України від 06 червня 2016 року № 240/2016, щодо удосконалення логістичного забезпечення сил оборони та з метою визначення єдиних поглядів на організацію логістичного забезпечення ЗС України відповідно до стандартів НАТО [17] наказом МО України було затверджено Основні положення логістичного забезпечення ЗС України [10]. Відповідно до цих положень однією з функцій логістичного забезпечення визначено інженерно-інфраструктурне забезпечення, яке охоплює комплекс заходів щодо утримання інфраструктури логістичного забезпечення ЗС України, як стаціонарної, так і мобільної, та виконання заходів щодо забезпечення її живучості.

До цього часу в ЗС України відповідно до Положення про організацію квартирно-експлуатаційного забезпечення ЗС України, затвердженого наказом МО України від 13.09.2013 № 448 (зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 13.09.2013 за № 1590/24122) [12] (у редакції від 03.07.2013), було визначено термін “квартирно-експлуатаційне забезпечення”, що означає “комплекс заходів, спрямованих на безпечну експлуатацію, утримання казарменно-житлового фонду, об'єктів соціально-культурного призначення, комунальних споруд та інженерних мереж військових містечок, забезпечення військових частин квартирним майном” і визначалося як один із видів тилового забезпечення.

У 2020 році Головнокомандувач ЗС України затвердив Доктрину “Об'єднана логістика” [7], в якій уперше з'явився термін “інфраструктурне забезпечення” як функція логістичного забезпечення, проте визначення цього терміна не наведено. Також відповідно до Доктрини одним із видів логістичного забезпечення є інженерно-інфраструктурне забезпечення.

Надалі, у 2021 році, начальник ГШ ЗС України затвердив Доктрину “Інфраструктурне забезпечення Сил оборони держави” [4], у якій наведено термін “інфраструктурне забезпечення”, що визначається як “комплекс заходів, який передбачає розквартирування військ, утримання, експлуатацію фондів та інфраструктури логістичного забезпечення, забезпечення військових частин комунальними послугами, енергоносіями та інфраструктурним майном”.

Окрім того, у Військовому стандарті ВСТ 01.016.003-2021(01) “Логістичне забезпечення

військ (сил). Основні терміни та визначення” [6] наведено термін “функція інфраструктурного забезпечення”, який має таке визначення: “це комплекс заходів з утримання стаціонарної та мобільної складових інфраструктури логістичного забезпечення Збройних Сил України та виконання заходів щодо забезпечення її живучості”. Це визначення за змістом майже відповідає визначенню функції інженерно-інфраструктурного забезпечення відповідно до наказу МО України [10]. Також стандартом як вид логістичного забезпечення введено термін “інженерно-інфраструктурне забезпечення” з таким визначенням: “це комплекс заходів зі створення необхідних житлово-побутових умов для військ (сил) під час їх розквартирування, тимчасового розміщення в період повсякденної діяльності, а також у ході бойових дій”.

Після проведення організаційних заходів у ЗС України та формування у 2020 році ЦУІІЗ КСЛ ЗС України у жовтні 2025 року було затверджено нове Положення про організацію квартирно-експлуатаційного забезпечення в системі Міністерства оборони України [12] (у редакції від 09.10.2025), у якому термін “квартирно-експлуатаційне забезпечення” визначено як “комплекс заходів логістичного забезпечення, спрямованих на розміщення військових частин, утримання, експлуатацію об’єктів військової інфраструктури, облік фондів військових містечок, забезпечення військових частин приміщеннями, квартирним майном”.

Отже, станом на сьогодні у керівних та доктринальних документах відсутній єдиний підхід до використання термінів та їх визначення, що може призводити до неоднозначного їх трактування під час виконання завдань з інфраструктурного забезпечення. Окрім того, слід розмежувати поняття “вид забезпечення” та “функція забезпечення”. Під функцією слід розуміти певний вид діяльності (процес), а під видом забезпечення – сукупність заходів і ресурсів, об’єднаних відповідно до певного цільового призначення. Таким чином, вид логістичного забезпечення не слід одночасно визначати як його функцію.

На виконання вимог Стратегічного оборонного бюлетеня України, затвердженого Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021 [18], з метою усунення розбіжностей у керівних та доктринальних документах, а також з урахуванням завдань з логістичного забезпечення, визначених Порядком логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 № 1208 [13], запропоновано уніфікувати понятійний апарат, а саме:

терміни “квартирно-експлуатаційне забезпечення”, “інфраструктурне забезпечення” та “інженерно-інфраструктурне забезпечення” замінити єдиним терміном “інфраструктурне забезпечення”, який пропонується визначити як вид логістичного забезпечення, а саме: “це комплекс заходів логістичного забезпечення, спрямованих на розквартирування військових частин, утримання, експлуатацію об’єктів військової інфраструктури, облік військових містечок та фондів, які розташовані на їх території, забезпечення військових частин комунальними послугами, котельним паливом, приміщеннями, квартирним майном”;

термін “функція інфраструктурного забезпечення” не застосовувати, оскільки інфраструктурне забезпечення як вид логістичного забезпечення охоплює низку функцій, сукупність яких не може бути зведена до визначення однієї функції.

Вплив розподілу повноважень між структурними підрозділами МО України та ЗС України на систему інфраструктурного забезпечення

Значний вплив на систему інфраструктурного забезпечення мали організаційні заходи, проведені у ЗС України у 2019–2020 роках. Завершальним результатом цих заходів стало розформування ГКЕУ та чотирьох ТКЕУ, на які було покладено функції квартирно-експлуатаційного забезпечення. Як наслідок, наказом МО України [15] було здійснено розподіл функцій і повноважень з питань квартирно-експлуатаційного забезпечення між МО України та ГШ ЗС України.

До основних функцій та завдань з квартирно-експлуатаційного (інфраструктурного)

забезпечення, які залишилися у сфері відповідальності МО України, належать [15]:

- організація виконання робіт за напрямками будівництва (придбання) житла для військовослужбовців ЗС України та членів їх сімей, капітального будівництва (реконструкції) об'єктів житлового фонду, загальновійськового та іншого призначення (крім капітального ремонту);
 - організація будівництва житла для військовослужбовців та членів їх сімей на земельних ділянках, що належать до земель оборони, за рахунок небюджетних коштів;
 - ведення узагальненого обліку нерухомого майна та земельних ділянок, наданих у користування військовим частинам, військовим навчальним закладам, установам, організаціям Збройних Сил України для їх розміщення та постійної або тимчасової діяльності;
 - прийняття рішень щодо подальшого використання вивільненого та надлишкового нерухомого майна та земель оборони;
 - організація забезпечення нерухомим майном та земельними ділянками, необхідними для розквартирування військових частин (підрозділів) ЗС України;
 - забезпечення військових частин, закладів, установ, організацій ЗС України мобільними модулями спеціального та іншого призначення, а також модульними конструкціями.
- До основних функцій та завдань з квартирно-експлуатаційного (інфраструктурного)

забезпечення, які залишилися у сфері відповідальності ГШ ЗС України, належать [15]:

- організація виконання робіт за напрямками капітального ремонту об'єктів житлового фонду, загальновійськового та іншого призначення;
- ведення обліку нерухомого майна та земельних ділянок, наданих у користування військовим частинам, військовим навчальним закладам, установам, організаціям ЗС України для їх розміщення та постійної діяльності;
- прийняття рішень щодо подальшого використання вивільненого та надлишкового нерухомого майна та земель оборони;
- здійснення заходів із розквартирування військових частин (підрозділів) ЗС України;
- експлуатація фондів військових містечок, включаючи проведення поточного ремонту, охорону та утримання експлуатаційного персоналу;
- виконання будівельних робіт з капітального ремонту, що відповідають класам наслідків СС1 та СС2;
- забезпечення військових частин, закладів, установ, організацій ЗС України та МО України комунальними послугами та енергоносіями.

Таким чином, функції, які раніше виконував один орган військового управління – ГКЕУ та підпорядковані йому ТКЕУ, було розподілено між двома структурними підрозділами різної підпорядкованості. Зокрема, функції та завдання з квартирно-експлуатаційного (інфраструктурного) забезпечення в МО України було покладено на Головне управління майна та ресурсів (далі – ГУМР), а в ЗС України – на КСЛ ЗС України.

Ліквідація ГКЕУ та чотирьох ТКЕУ у 2020 році мала негативні наслідки, адже всі об'єкти незавершеного будівництва (далі – ОНБ), які обліковувалися цими органами військового управління, було передано на баланс ГУМР (близько 1 000 об'єктів). Орієнтовно 20 % від загальної кількості ОНБ мали чинні договори на виконання будівельно-монтажних робіт, які були призупинені у зв'язку зі зміною замовника. Призупинення робіт тривало близько семи місяців. Це вплинуло на строки виконання робіт на об'єктах та введення їх в експлуатацію. Також виникали значні затримки з оплатою виконаних робіт і здійсненням своєчасного контролю за будівництвом з боку ГУМР у зв'язку з обмеженими кадровими ресурсами та великою кількістю об'єктів, розташованих на території всієї України, за відсутності територіальних підрозділів.

Такі дії призвели до погіршення стану ОНБ, затримки їх будівництва, а в окремих випадках – до розірвання договорів підряду та призупинення будівництва. Неефективне виконання функцій з будівництва (реконструкції) об'єктів ГУМР сприяло прийняттю рішення щодо створення чотирьох територіальних підрозділів – УЗР, розташованих за регіональним принципом, аналогічно попереднім ТКЕУ.

Після повномасштабного вторгнення ГУМР було реорганізовано та створено нові органи військового управління, а саме:

ГУКВ, якому було передано основні функції з нового будівництва, реконструкції (реставрації) об'єктів будівництва;

Головне управління земель оборони і фондів (далі – ГУЗОФ), якому було передано основні функції з обліку земель і фондів.

Надалі ГУЗОФ також було розформовано, а його функції передано до ГУКВ.

Постійні реформи, пов'язані зі створенням та розформуванням органів управління в системі МО України, які відповідають за інфраструктурне забезпечення, призвели до низки негативних наслідків, зокрема відтоку підготовленого персоналу, необхідності повторного налагодження процесів взаємодії в новостворених структурних підрозділах та між органами управління МО України і ЗС України, витрат часу на здійснення процедур приймання-передачі, що, своєю чергою, призводить до затримок фінансування за відповідними бюджетними програмами (підпрограмами) тощо.

Суттєвий вплив на інфраструктурне забезпечення після розформування ГКЕУ мало несвоєчасне приведення нормативно-правових актів у відповідність до організаційних змін. Зміни до Положення [12] було внесено лише у жовтні 2025 року, а до Положення про організацію будівництва об'єктів у МО України та ЗС України, затвердженого наказом МО України від 05.06.2019 № 284 [11], – у березні 2026 року. Зазначені документи також потребують додаткового доопрацювання, особливо в частині регулювання взаємодії між структурними підрозділами МО України та ЗС України.

З урахуванням того, що функції з нового будівництва, реконструкції та реставрації об'єктів житлового, загальновійськового та спеціального призначення разом з інженерними спорудами та мережами покладено на ГУКВ [8], Положеннями [11, 12] не визначено чіткого порядку передачі збудованих (реконструйованих) та введених в експлуатацію об'єктів від ГУКВ до експлуатаційних організацій (КЕВ, КЕЧ), що призводить до непорозумінь та затримок під час організації їх приймання-передачі. Такі обставини не дають змоги військовим частинам своєчасно використовувати ці будівлі за призначенням, що негативно впливає на виконання ними завдань. Також на ГУКВ покладено функцію з придбання (закупівлі) для потреб військових частин, закладів, установ та організацій ЗС України мобільних модулів спеціального (іншого) призначення і модульних конструкцій, що не є властивою цьому органу функцією, адже зазначене майно належить до номенклатури інженерно-інфраструктурного забезпечення, облік якого здійснюється в ЦУІІЗ КСЛ ЗС України.

Окремо слід виокремити виконання ГУКВ та ЦУІІЗ КСЛ ЗС України однотипних функцій, а саме:

ГУКВ виконує функції з організації та ведення оперативного (узагальненого) обліку фондів, іншого нерухомого майна та управлінського (узагальненого) обліку земель оборони, а ЦУІІЗ КСЛ ЗС України здійснює облік наявності та використання земельних ділянок і нерухомого військового майна;

на ГУКВ покладено функції з нового будівництва, реконструкції та реставрації об'єктів, а на ЦУІІЗ КСЛ ЗС України – з капітального ремонту, хоча ці функції взаємопов'язані, оскільки відповідно до Закону України “Про регулювання містобудівної діяльності” [14] термін “будівництво” охоплює нове будівництво, реконструкцію, реставрацію та капітальний ремонт об'єкта будівництва.

Аналіз структури, складових системи інфраструктурного забезпечення та її основних завдань

Відповідно до Доктрини [4], виконання завдань інфраструктурного забезпечення здійснюється в єдиній системі логістичного забезпечення, яка включає сукупність взаємопов'язаних органів управління, сил і засобів та інфраструктури логістичного забезпечення.

Враховуючи, що система – це організована, цілісна та впорядкована множина взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємодіючих об'єктів, призначена для цілеспрямованої взаємодії з компонентами зовнішнього середовища, систему інфраструктурного забезпечення ЗС України, наведену на рис. 1, можна розглядати як сукупність органів управління, сил і засобів інфраструктурного забезпечення та інфраструктури логістичного забезпечення. Квартирно-експлуатаційне (інфраструктурне) забезпечення військових частин здійснюється квартирно-експлуатаційними органами (КЕО), до яких належать КЕУ, Київське квартирно-експлуатаційне управління (Київське КЕУ), КЕВ (КЕЧ) [12].

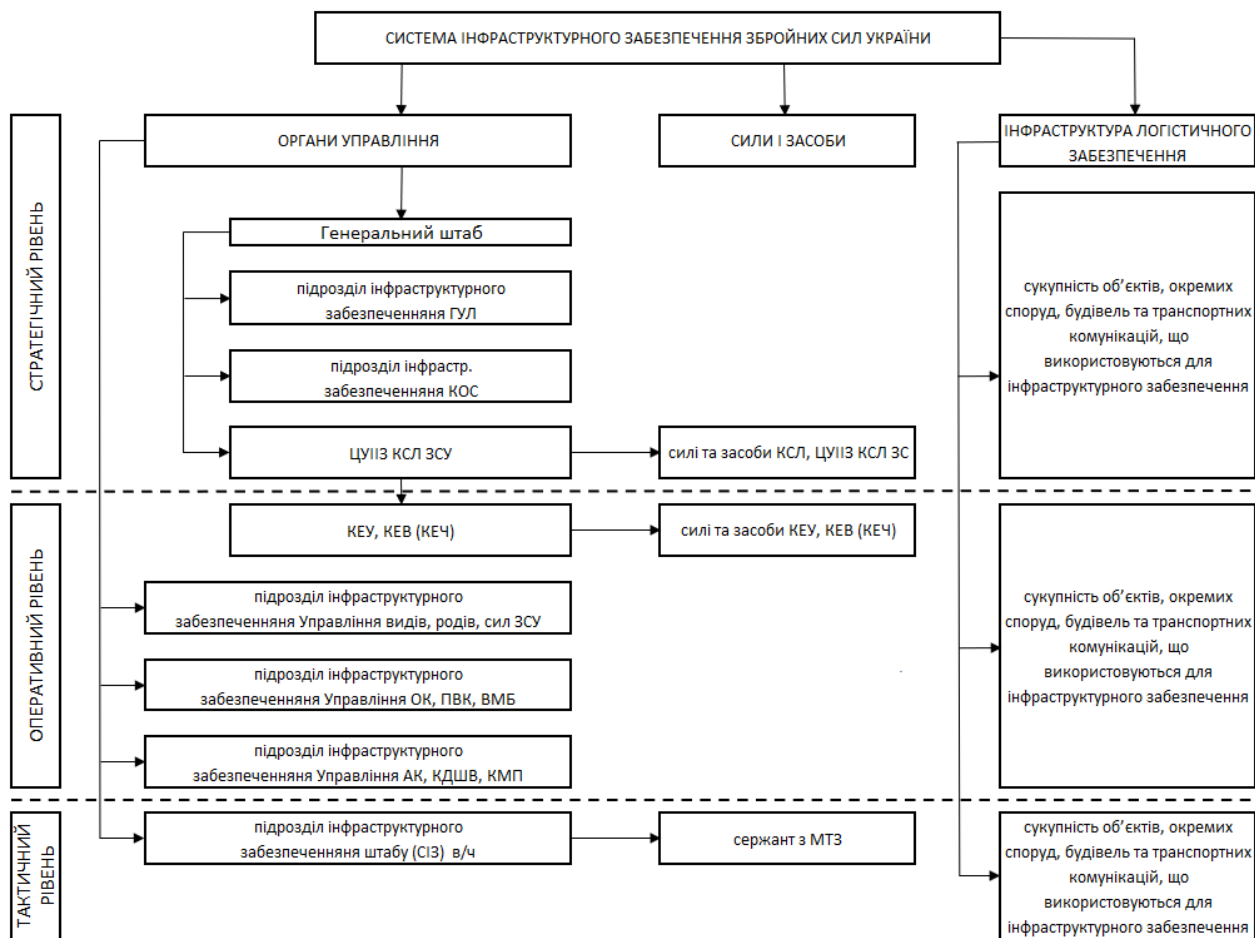


Рисунок 1: Структура системи інфраструктурного забезпечення ЗС України

Джерело: підготовлено авторами за матеріалами Доктрини [4] та Положення [12].

Квартирно-експлуатаційне (інфраструктурне) забезпечення військових частин здійснюється квартирно-експлуатаційними органами (КЕО) відповідно до Положення [12], до яких належать КЕУ, Київське квартирно-експлуатаційне управління (Київське КЕУ), КЕВ (КЕЧ). КСЛ ЗС України – орган військового управління квартирно-експлуатаційними органами (ОВУКЕО), визначений МО України для забезпечення апарату МО України, ГШ ЗС України та безпосередньо підпорядкованих військових частин. Проте в Положенні [12] не враховано, що безпосереднє забезпечення та взаємодія здійснюються через ЦУІІЗ КСЛ ЗС України,

підпорядковане КСЛ ЗС України. З урахуванням цього на рис. 2 наведено актуальну схему квартирно-експлуатаційного (інфраструктурного) забезпечення військових частин (підрозділів).

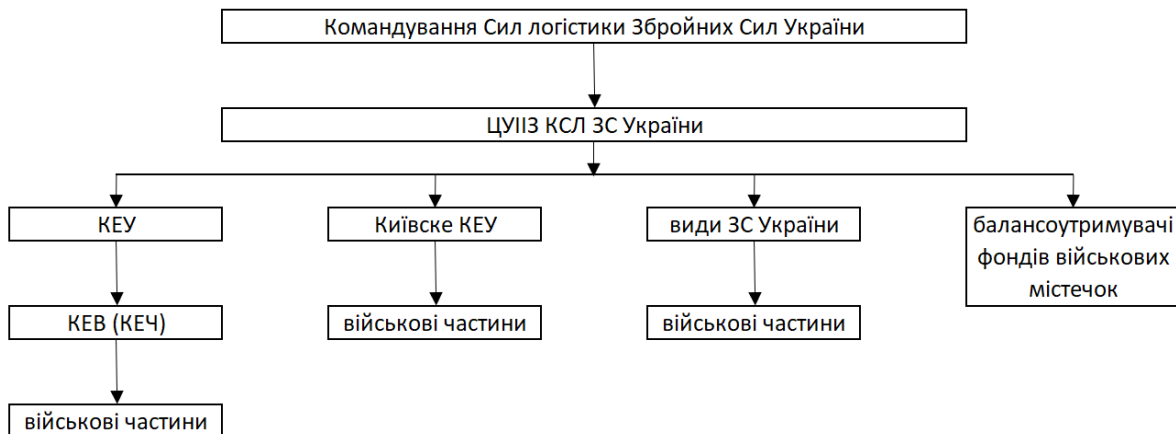


Рисунок 2: Схема квартирно-експлуатаційного (інфраструктурного) забезпечення військових частин (підрозділів) ЗС України

Джерело: підготовлено авторами з урахуванням Положення [12].

Окрему увагу приділено основним завданням інфраструктурного (квартирно-експлуатаційного) забезпечення, визначеним Доктриною [4] та Положенням [12], результати порівняння яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1: Основні завдання інфраструктурного забезпечення відповідно до керівних та доктринальних документів.

№ з/п	Завдання відповідно до Доктрини [4]	Завдання відповідно до Положення [12]
1.	Визначення потреб Збройних Сил України, інших складових сил оборони, які залучаються до виконання завдань оборони держави, а також для участі в міжнародних операціях, МтЗ, об'єктах інфраструктури, роботах та послугах	Організація забезпечення військових частин фондами військових містечок та земельними ділянками
2.	Планування та управління інфраструктурним забезпеченням застосування сил оборони в стратегічних діях та операціях сил оборони	Організація розміщення військових частин, облік фондів військових містечок і земельних ділянок
3.	Планування розвитку спроможностей інфраструктурного забезпечення в рамках середньострокового та короткострокового оборонного планування для досягнення гарантованого рівня виконання завдань оборони держави	Утримання, експлуатація фондів військових містечок і територій, наданих для розміщення
4.	Планування забезпечення мобілізаційних потреб сил оборони на особливий період МтЗ (ресурсах) за рахунок можливостей національної економіки України	Забезпечення військових частин комунальними послугами
5.	Забезпечення військ (сил) МтЗ, об'єктами інфраструктури, організація їх експлуатації, використання	Забезпечення військових частин квартирним майном та котельним паливом
6.	Створення запасів МтЗ, їх накопичення, відновлення замість витрачених (втрачених), ешелонування, утримання у стані, який забезпечить своєчасне приведення сил оборони в готовність до застосування (використання за призначенням) та розосередження	Планування та організація фінансування квартирно-експлуатаційних витрат

№ з/п	Завдання відповідно до Доктрини [4]	Завдання відповідно до Положення [12]
	відповідно до завдань, які виконуються в ході оборони держави	
7.	Організація експлуатації (використання), реалізації, списання та утилізації надлишкових та непридатних до використання МтЗ, об'єктів інфраструктури	
8.	Розквартирування військ (сил)	
9.	Максимально оперативне і належне задоволення потреб сил оборони як у мирний час, так і в особливий період. Закупівля МтЗ, робіт і послуг здійснюється в централізованому та децентралізованому порядку	

Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 12].

З урахуванням того, що нормативно-правові акти співвідносяться за принципом ієрархічної підпорядкованості, накази МО України мають вищу юридичну силу, ніж документи, затверджені начальником ГШ ЗС України. Отже, завдання інфраструктурного забезпечення, визначені Доктриною [4], мають відповідати завданням, визначеним Положенням [12]. Слід також зазначити, що зміни до Положення [12] було внесено у 2025 році, тоді як Доктрину затверджено у 2021 році. Таким чином, з метою забезпечення узгодженості положень зазначених документів Доктрина [4] потребує перегляду та доопрацювання. Водночас доопрацювання потребує і саме Положення [12], оскільки в ньому не передбачено заходів щодо планування інфраструктурного забезпечення та не визначено функцій, які мають встановлюватися відповідно до п. 1 Положення [12].

Ще однією невідповідністю в організації інфраструктурного забезпечення є розбіжності у найменуванні структурних підрозділів військових частин за цим напрямом діяльності. Відповідно до Закону України “Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України” [16] у військових частинах за інфраструктурне (квартирно-експлуатаційне) забезпечення відповідає квартирно-експлуатаційна служба, що також відповідає Положенню [12]. Натомість штатами військових частин передбачено служби інженерно-інфраструктурного забезпечення, що не відповідає чинним нормативно-правовим актам.

Обговорення

Отримані результати свідчать про те, що система інфраструктурного забезпечення Збройних Сил України є багаторівневою, а організація її функціонування покладається на різні структурні підрозділи МО України та ЗС України і значною мірою залежить від належної організації взаємодії між ними. Це також підтверджується авторами у статті [5], які наголошують, що інженерно-інфраструктурне забезпечення організовувалося шляхом виділення коштів та закупівлі будівельних матеріалів органами КЕЧ, а роботи з обладнання районів оборони та фортифікаційного обладнання виконували військові частини та підрозділи власними силами. Така організація виконання робіт відволікає підрозділи від виконання основних функцій, що може негативно впливати на виконання поставлених завдань.

Виконання функцій і завдань інфраструктурного забезпечення різними структурними підрозділами МО України та ЗС України є недостатньо ефективним і потребує реформування з метою створення єдиного централізованого органу військового управління. У дослідженні [1] авторами проведено аналіз забезпечення Збройних Сил України в умовах війни з російською федерацією за напрямом логістичного забезпечення та зроблено подібний висновок про те, що створення єдиного командного центру дасть змогу уникнути дублювання зусиль і оптимізувати використання ресурсів. Це дає підстави стверджувати, що централізація управління функціями окремих видів забезпечення може сприяти підвищенню узгодженості управлінських рішень та

ефективності використання ресурсів. Проте авторами дослідження [1] під час розгляду видів логістичного забезпечення інфраструктурне забезпечення окремо не розглядалося.

Дослідження понятійного апарату системи інфраструктурного забезпечення є актуальним і свідчить про наявність термінологічних розбіжностей. Оскільки інфраструктурне забезпечення в межах цього дослідження розглядається як вид логістичного забезпечення, цей напрям знаходить певне підтвердження у науковій статті [3], у якій досліджувалося нормативно-правове визначення логістичного забезпечення. Проте під час розгляду видів логістичного забезпечення інфраструктурне забезпечення автором окремо не аналізувалося.

Окрім того, необхідно враховувати, що результати дослідження отримано шляхом аналізу відкритих джерел без урахування нормативної бази з обмеженим доступом, що не дає змоги повною мірою розкрити всі напрями функціонування системи інфраструктурного забезпечення.

Висновки

Таким чином, проведено аналіз системи інфраструктурного забезпечення ЗС України та встановлено, що вона є структурованою, має визначені завдання та функціонує як складна багаторівнева система, проте характеризується низкою недоліків.

Значної уваги потребує внесення змін до нормативно-правових актів з метою узгодження понятійного апарату, визначення єдиних завдань і функцій для структурних підрозділів інфраструктурного забезпечення ЗС України, що сприятиме усуненню непорозумінь під час їх взаємодії та виконання визначених завдань.

Також потребує перегляду існуюча система інфраструктурного забезпечення в частині об'єднання розподілених між МО України та ЗС України функцій під єдиним керівництвом, що дасть змогу скоротити час виконання поставлених завдань і сприятиме підвищенню ефективності функціонування системи.

Напрямами подальших досліджень можуть бути:

- визначення основних зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на систему інфраструктурного забезпечення;
- подальше удосконалення методики підвищення ефективності функціонування системи інфраструктурного забезпечення ЗС України, що сприятиме більш повному задоволенню сучасних потреб ЗС України.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Мовне редагування, переклад, технічна перевірка тексту.

Список використаних джерел

1. Бурдейна Н., Федченко О., Венцюк А. Сучасні виклики військової логістики: аналіз забезпечення Збройних Сил України в умовах війни з РФ. *Social Development and Security*. 2025. Т. 15, № 3. С. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.3.9>.
2. Венцюк А., Бурдейна Н., Федченко О., Косовський С. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку логістичного забезпечення під час підготовки та в ході проведення бойових дій. *Social Development and Security*. 2024. Т. 14, № 3. С. 245–255. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.17>.

3. Голоднова Т. Актуальні питання удосконалення логістичного забезпечення в секторі безпеки та оборони держави. *Juris Europensis Scientia*. 2023. № 2. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.13>.
4. Інфраструктурне забезпечення Сил оборони держави : Доктрина ВКП 4-144(03).01. 2021.
5. Кивлюк В., Ганненко Ю., Ганненко С. Аналіз функціонування системи забезпечення військ (сил) Збройних Сил України під час широкомасштабної збройної агресії. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2022. Т. 43, № 1. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-59-64>.
6. Логістичне забезпечення військ (сил). Основні терміни та визначення : Військовий стандарт ВСТ 01.016.003-2021 (01). Вид. 1. 2021.
7. Об'єднана логістика : Доктрина СП 4-00(30)03.01. 2020.
8. Положення про Головне управління капітальних вкладень : наказ Міністерства оборони України № 496/нм. 2025.
9. Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу : Закон України № 4579-IX. 2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
10. Про затвердження основних положень логістичного забезпечення Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України № 522. 2016.
11. Про затвердження Положення про організацію будівництва об'єктів у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України № 284. 2026.
12. Про затвердження Положення про організацію квартирно-експлуатаційного забезпечення Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України № 448. 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-13#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
13. Про затвердження Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності : постанова Кабінету Міністрів України № 1208. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-n#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
14. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України № 3038-VI. 2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
15. Про розподіл функцій та завдань між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних Сил України з питань квартирно-експлуатаційного забезпечення : наказ Міністерства оборони України № 674. 2026.
16. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України № 548-XIV. 2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
17. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : рішення Ради національної безпеки і оборони України. 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
18. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : рішення Ради національної безпеки і оборони України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0063525-21#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
19. Юник І. Стратегічні орієнтири публічного управління логістичним забезпеченням сил оборони України. *Наукові перспективи*. 2024. № 11(53). С. 434–441. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-434-441](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-434-441).

References

1. Burdeina, N., Fedchenko, O., & Ventsiuk, A. (2025). Suchasni vyklyky viiskovoi lohistyky: Analiz zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy v umovakh viiny z RF [Modern challenges of military logistics: Analysis of the support of the Armed Forces of Ukraine during the war with the

- Russian Federation]. *Social Development and Security*, 15(3), 83–91. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.3.9>
2. Ventsiuk, A., Burdeina, N., Fedchenko, O., & Kosovskyi, S. (2024). Analiz suchasnoho stanu ta perspektyvy rozvytku lohistychnoho zabezpechennia pid chas pidhotovky ta v khodi provedennia boiovykh dii [Analysis of the current state and prospects for the development of logistics support during preparation and conduct of combat operations]. *Social Development and Security*, 14(3), 245–255. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.17>
 3. Holodnova, T. (2023). Aktualni pytannia udoskonalennia lohistychnoho zabezpechennia v sektori bezpeky ta oborony derzhavy [Current issues of improving logistics support in the state security and defence sector]. *Juris Europensis Scientia*, (2), 74–79. <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.13>
 4. *Infrastrukturne zabezpechennia Syl oborony derzhavy* [Infrastructure support of the state defence forces]. (2021). Doctrine VKP 4-144(03.01).
 5. Kyvliuk, V., Hannenko, Y., & Hannenko, S. (2022). Analiz funktsionuvannia systemy zabezpechennia viisk (syl) Zbroinykh Syl Ukrainy pid chas shyrokomasshtabnoi zbroinoi ahresii [Analysis of the functioning of the support system of troops (forces) of the Armed Forces of Ukraine during large-scale armed aggression]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*, 43(1), 59–64. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-59-64>
 6. *Lohistychnе zabezpechennia viisk (syl). Osnovni terminy ta vyznachennia* [Logistics support of troops (forces): Basic terms and definitions]. (2021). Military Standard VST 01.016.003-2021 (01), ed. 1.
 7. *Obiednana lohistyka* [Joint logistics]. (2020). Doctrine SP 4-00(30)03.01.
 8. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2025). *Polozhennia pro Holovne upravlinnia kapitalnykh vkladn* [Regulations on the Main Directorate of Capital Investments] (Order No. 496/nm).
 9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2026). *Pro zasady derzhavnoi polityky natsionalnoi pamiaty Ukrainskoho narodu* [On the principles of state policy on the national memory of the Ukrainian people] (Law of Ukraine No. 4579-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text>
 10. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2016). *Pro zatverdzhennia osnovnykh polozhen lohistychnoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy* [On approval of the basic provisions of logistics support of the Armed Forces of Ukraine] (Order No. 522).
 11. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2026). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu budivnytstva ob'ektiv u Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy* [On approval of the regulations on the organization of construction of facilities in the Ministry of Defence of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine] (Order No. 284).
 12. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2025). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu kvartyrno-ekspluatatsiinoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy* [On approval of the regulations on the organization of housing and maintenance support of the Armed Forces of Ukraine] (Order No. 448). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-13#Text>
 13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). *Pro zatverdzhennia Poriadku lohistychnoho zabezpechennia syl oborony pid chas vykonannia zavdan z oborony derzhavy, zakhystu yii suverenitetu, terytorialnoi tsilisnosti ta nedotorkannosti* [On approval of the procedure for logistics support of the defence forces during the performance of tasks related to the defence of the state, protection of its sovereignty, territorial integrity and inviolability] (Resolution No. 1208). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-n#Text>
 14. Verkhovna Rada Ukrainy. (2026). *Pro rehuliuвання mistobudivnoi diialnosti* [On regulation of urban development] (Law of Ukraine No. 3038-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

15. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2026). *Pro rozpodil funktsii ta zavdan mizh Ministerstvom oborony Ukrainy ta Heneralnym shtabom Zbroinykh Syl Ukrainy z pytan kvartyrno-ekspluatatsiinoho zabezpechennia* [On the distribution of functions and tasks between the Ministry of Defence of Ukraine and the General Staff of the Armed Forces of Ukraine regarding housing and maintenance support] (Order No. 674).
16. Verkhovna Rada Ukrainy. (2026). *Pro Statut vnutrishnoi sluzhby Zbroinykh Syl Ukrainy* [On the Internal Service Regulations of the Armed Forces of Ukraine] (Law of Ukraine No. 548-XIV).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text>
17. Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy. (2016). *Pro Stratehichnyi oboronnyi biuleten Ukrainy* [On the Strategic Defence Bulletin of Ukraine].
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16#Text>
18. Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy. (2021). *Pro Stratehichnyi oboronnyi biuleten Ukrainy* [On the Strategic Defence Bulletin of Ukraine].
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0063525-21#Text>
19. Yunyk, I. (2024). Stratehichni oriientyry publichnoho upravlinnia lohistychnym zabezpechenniam syl oborony Ukrainy [Strategic guidelines for public administration of logistics support of the defence forces of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, 11(53), 434–441.
[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-434-441](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-434-441)



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.