

ЦИВІЛЬНИЙ АУТСОРСИНГ ВІЙСЬКОВОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

© Caniza P.I., 2010

Подано рекомендації щодо управління діяльністю підприємств сфери оборони і безпеки на засадах логістики, обґрунтовано умови та очікувані наслідки використання логістичного потенціалу держави, необхідного для реалізації процесу логістичного забезпечення Збройних сил; наведено критерії вибору зовнішніх постачальників логістичних послуг і загрози, які можуть виникати при логістичній підтримці ЗС, які беруть участь у сучасних військових операціях.

There were recommendations for the management of enterprise defense and security on the basis of logistics, grounded conditions and expected impacts of logistics capacity, necessary for the implementation process of logistic support to the Armed Forces presented criteria for the selection of external providers of logistics services and threats that may occur logistics support to the Armed Forces participating in modern military operations.

Постановка проблеми. На сучасному етапі в Україні продовжують розрізняти сфери оборони і безпеки, визначаючи на законодавчому рівні чотири головні компоненти: збройні сили, правоохоронні органи, спеціальні органи, оборонно-промисловий комплекс. У новій ситуації сфери національної безпеки і оборони України вже зазнали реформування, однак залишаються неадекватними сучасним вимогам.

Три основні чинники визначають необхідність трансформації сектору безпеки України. По-перше, сучасні загрози і вимоги до системи міжнародної і регіональної безпеки, згідно з якими розширення НАТО є найважливішим, хоча і не єдиним фактором. По-друге, вимоги до системи національної і воєнної безпеки України, що заявлені в Стратегії національної безпеки України і Воєнній доктрині України. По-третє, оборонна економіка: скільки грошей буде спрямовано на національну безпеку і оборону, і скільки можна чекати на наступний період. Ці чинники взаємодіють, проте для України на сучасному етапі третій є найважливішим [1].

Зміна характеру загроз має значний вплив на стратегічне й оборонне планування і ресурсне постачання сектору безпеки. Відсутність ймовірних варіантів дій на реальні та потенційні загрози воєнного характеру призводить до поступового переходу від планування, орієнтованого на загрози, до планування, орієнтованого на потенціал. Якщо раніше основою планування було визначення загрози та вірогідного сценарію її прояву, то тепер частіше йдеться тільки про узагальнені припущення щодо можливих варіантів реалізації заздалегідь невідомих ризиків. Єдиною основою планування дій в таких умовах стає власний потенціал, побудований в розрахунку на відбиття ширшого спектра загроз.

Базових підходів до планування, орієнтованого на потенціал, принаймні два: можна намагатись або мінімізувати витрати, необхідні для захисту, виходячи із необхідності виконання певного кола завдань, або мінімізувати можливі прогалини у захисті, з урахуванням наявних ресурсів [2].

З огляду на це, основними критеріями ефективності системи воєнної безпеки України та окремих її інститутів стають: гнучкість, керованість, швидкість реакції, володіння інформацією.

Раніше інститути безпеки держави ніколи не покладались, як нині, на цивільну інфраструктуру. В Україні ця проблема тільки починає усвідомлюватись. Підприємства та інфраструктура оборонної промисловості поступово стають приватними. Приватний капітал в Україні уже контролює значну частину електромереж та систем водопостачання, операторів мобільного зв'язку тощо. У перспективі частка приватної інфраструктури в Україні збільшуватиметься. Отже, захист приватної інфраструктури стає питанням національної безпеки. Однак виникає питання, чи повинна держава робити це сама, чи делегувати цю функцію приватним структурам?

Досвід країн НАТО не дає відповіді на ці питання. Вони тільки окреслені в останніх версіях доктринальних документів. Пропонуються різні варіанти вирішення цих проблем. Може виявитись ефективним застосування державою нових універсальних правил безпеки, сертифікація та видавання відповідних ліцензій, або ефективними будуть договірні механізми.

Цікавим стосовно розв'язання цих проблем є досвід США щодо застосування особливої форми власності: державної власності з приватним менеджментом (government-owned, privately run). За такою схемою ведеться діяльність навіть лабораторій, де розробляється ядерна зброя. Працює це так: уряд оголошує тендер на управління. Приватна структура, яка його виграє, отримує від держави плату за управління, іноді у вигляді частини прибутку. Уряд, своєю чергою, звільняється від більшості турбот, зокрема соціальних проблем працівників такого об'єкта. Звичайно, взаємні права та обов'язки жорстко оговорюються. Така форма управління у певних випадках може стати адекватною альтернативою приватизації [2].

Специфіка функціонування Збройних сил (ЗС) в ХХІ столітті стосується можливостей використання вітчизняного і міжнародного логістичного потенціалу для реалізації логістичних завдань на теренах країни і поза її межами. У цьому аспекті актуальним видається пошук можливостей поліпшення ефективності функціонування військової логістичної системи і якості логістичних послуг, які надаються для військових у період миру, кризи і війни.

Отже, принциповим є:

- пошук можливостей збільшення пропозиції підприємств, що функціонують на ринку логістичних послуг, у плані задоволення потреб Збройних сил;
- питання військової логістичної системи і її готовності до абсорбції послуг, які надаються зовнішніми надавачами послуг.

У цій статті автор подав результати досліджень і сфери, які повинні бути предметом подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Логістичні рішення за своєю сутністю є спробами раціоналізації переміщення матеріальних благ і осіб, зниження витрат і заощадження часу. Поняття логістики трактується у військовій науці як фундаментальний механізм військового буття. Про військову логістику у Візантійській імперії цісар Леонтас VI Візантійський (886–911) писав: “Справою логістики є утримувати армію, належно озброювати та організовувати, постачати військовими засобами, своєчасно і достатньо піклуватися про її потреби, кожний похід відповідно готувати”. Цим розумінням логістики як теорії і практики військової діяльності в сфері забезпечення аргументується наступне значення логістики, його військова генеза [3, с.7]. У 1830 р. швейцарський барон, французький генерал, а пізніше російський генерал-лейтенант, військовий теоретик А.А. Жоміні у своєму творі “Трактат про мистецтво воєн” визначає логістику як третю гілку військової науки, поряд із стратегією і тактикою, тобто визначає логістику як “практичне мистецтво руху військ”. Разом з тим, Жоміні стверджував, що логістика стосується не тільки перевезення, але охоплює й широке коло інших питань: планування, управління, постачання, визначення місць дислокації військ, будівництво мостів, шляхів тощо [3, с. 5].

Поняття логістики в Збройних силах сусідньої нам Польщі з'явилося в 1968 р. разом з появою книги “Logistyka...” В. Станкевіча [4]. На польському ринку це була перша оригінальна теоретична праця, що стосувалась зрілих логістичних концепцій, які впроваджуються багато років у Збройних силах НАТО. У державах Варшавського договору, зокрема Польщі, проблематику широко трактованої логістики називають тиловим забезпеченням. Поняття тилового забезпечення охоплює: матеріальне, технічне, медичне, комунікаційне, а також житлово-будівельне забезпечення (інфраструктурне) [4, с. 44].

Результати аналізу загалом вказують, що логістика протягом років сприймалась багатоаспектно, її практика і теорія виводиться з військового мистецтва, де можна знайти передвісників логістичної теорії, до яких належать А. Жоміні (1779–1869), А. Т. Махан (1840–1914), Дж. Торп (1875–1936) і Г. Екклес (1898–1986) [4].

У військовому середовищі часто наводиться визначення С. Дворецького, який твердить, що: логістика є областю знань (теорією і практикою) про управління ланцюгами поставок у процесах створення, переміщення і використання матеріального потенціалу і надання послуг та займається дослідженням та інтерпретацією будь-яких явищ, розробленням методів і інструментів, які підтримують оптимізацію ланцюгів поставок, а також принципами їх раціонального застосування в практиці [5, с. 24].

Кардинальне значення для сучасної логістики, її сутності, є погляд К. Фіцона, який твердить, що сучасна логістика (цивільна і військова) інтегрує всі процеси і логістичні потоки в одну зв'язну логістичну систему, яка збільшує ефективність господарювання при значній підтримці за допомогою методів і технік сучасної інформатики [6, с. 37]. Незаперечні факти уповноважують до формулювання певної універсальної теоретичної підстави для різних галузей логістики і визначення такою назвою загальної логістики. Такий підхід повинен сприяти раціоналізації логістичних рішень, застосовуваних в межах окремих галузей логістики, що веде до збільшення ефективності військових логістичних рішень, зокрема економічної ефективності (максимально можливого зниження повних логістичних витрат), що у випадку військової логістики донедавна не було першочерговим завданням.

Наведені міркування вказують, що як у військовій логістиці, так і у загальній логістиці принципове значення мають переміщення матеріальних благ і супутні їм інформаційні переміщення, які задовольняють потреби споживачів цього майна, з чим пов'язується необхідність досягнення певного рівня логістичного обслуговування клієнта. Тим самим повноважним є твердження, що переміщення матеріальних благ становлять основу логістики. Також необхідність інтеграції логістичних процесів з іншими процесами є спільною рисою військової і загальної логістики. Сучасна економіка (цивільна і військова) вимагає реалізації все ускладненіших фізичних переміщень, тим самим управління ними вимагає відповідної якості інформації і ефективних процедур її перетворення, з чим пов'язується використання інформаційних систем. Необхідність оптимізації рішень з погляду повних логістичних витрат, рівня якості обслуговування клієнта, податливості організації до змін, які відбуваються на ринку, є наступним викликом, що стоїть перед загальною логістикою і військовою логістикою.

Принципове значення для військової практики мають нормативні документи. Одним з таких документів у Польщі є “Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP”, в якій визначено сутність військової логістики і логістичні завдання, реалізовані у ЗС РП. В цьому документі записано, що військова логістика – це наукова дисципліна про планування, готування і споживання озброєння і військової техніки (ОіВТ), матеріальних засобів, надань і послуг з метою утримування військ у відповідній бойовій готовності [12].

Огляд вибраних визначень військової логістики вказує на диференціювання розуміння її сутності, при цьому спільним є інтердисциплінарний характер дисципліни, що займається плануванням, підготовкою і реалізацією поставок забезпечення і наданням послуг для ЗС з метою ефективного навчання і ведення бойових дій. Дослідження, здійснювані цією науковою дисципліною, стосуються процесу логістичного забезпечення ЗС, у межах якого предметом досліджень є:

- логістичні засоби;
- логістичні завдання (процедури): визначення потреб, залучення і розміщення логістичних засобів, адекватно до цілей військових операцій;
- функції: планування, організування, реалізація і контроль логістичних дій.

Можна також стверджувати, що військова логістика формує логістичну систему ЗС РП, у межах якої під час миру нагромаджуються і утримуються запаси ОіВТ, а також утримує потенціал, необхідний для поточного постачання і обслуговування військ. Під час кризи або війни ця система уможливорює: логістичне забезпечення військ у процесі мобілізування і досягнення вищого стану бойової готовності, забезпечує неперервність логістичного забезпечення ЗС, а також є в стані підтримувати інші, наприклад, коаліційні війська у визначеній сфері.

У структурному поданні логістичну систему ЗС РП створюють:

- мобільні, автономні логістичні підрозділи операційних військ;
- стаціонарні логістичні підрозділи і військова інфраструктура;
- суб'єкти національної економіки, заангажовані до реалізації логістичних процесів на користь ЗС [12, с. 17].

В функціональному поданні у межах цієї системи виділяються такі підсистеми:

а) підсистема керування – призначена для планування, організації, координації і моніторингу логістичного зусилля в ЗС РП, а також утримування підлеглих сил і засобів у відповідній готовності і здатності до виконання завдань;

б) матеріальна підсистема – призначена для планування, організації і задоволення потреб військ у сфері бойових і матеріальних засобів, а також надання соціально-побутових послуг;

в) технічна підсистема – призначена для планування, організації і реалізації заходів, пов'язаних з експлуатацією озброєння і військового устаткування, тобто його використання, а також технічного забезпечення, що підтримує його у відповідній технічній справності;

г) підсистема транспорту і руху військ – призначена для планування, організації і реалізації заходів, пов'язаних з переміщенням військ і забезпечення, технічним прикриттям і утримуванням пропускну здатності транспортної мережі оборонного значення, а також керування рухом військ;

д) медична підсистема – охоплює заходи медичної евакуації і забезпечення військ медичними матеріалами;

е) підсистема військової інфраструктури – охоплює відповідні органи керування, які займаються заходами, що стосуються утримання стаціонарних об'єктів, необхідних для задоволення проблем розквартирування, зберігання, ремонту озброєння і військового устаткування, а також забезпечення навчання військ; під час загрози і війни реалізує також заходи, пов'язані із залученням і використанням стаціонарних об'єктів на оборонні потреби.

У сучасній логістичній системі ЗС РП застосовується також поділ на логістику планування і виконавчу логістику [6, с. 93], причому логістику планування створюють органи керування, а виконавчу логістику – стаціонарні і мобільні логістичні підрозділи, призначені для реалізації логістичних завдань.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є :

- обґрунтувати рекомендації щодо управління діяльністю підприємств сфери оборони і безпеки на засадах логістики;
- з'ясувати умови та очікувані наслідки використання логістичного потенціалу держави, необхідного для реалізації процесу логістичного забезпечення ЗС;
- визначити критерії вибору зовнішніх відносно військової логістичної системи постачальників логістичних послуг;
- дослідити загрози, які можуть виникнути при використанні логістичного аутсорсингу у ЗС, які беруть участь у сучасних військових операціях.

Виклад основного матеріалу. Військова логістика як фундамент військової логістичної системи звертає увагу на багатоваріантність рішень, які можна застосувати у межах цієї системи, де, як і в загальній логістиці, реалізуються переміщення матеріальних засобів, надаються соціально-побутові послуги – (пекарські, торговельні, розквартирування, фінансові, шевські, кравецькі) і спеціалізовані (розпізнання і технічна евакуація ушкодженого озброєння і військової техніки, його ремонт, залучення замінних частин з ушкоджених на полі бою екземплярів військової техніки, метрологічні послуги, послуги медичної логістики, транспортні послуги, утримання, користування і розширення військової інфраструктури тощо).

Забезпечення військ бойовими і матеріальними засобами пов'язується з реалізацією завдань, що уможливають:

- залучення ОіВТ (вітчизняне виробництво, закордонні закупівлі, передача згідно з угодами);
- нагромадження, складування і зберігання ОіВТ у період миру, кризи і війни;
- дистрибуцію ОіВТ у період миру, кризи і війни;
- управління упаковками, піддонами, контейнерами і матеріалами – вторинною сировиною (завдання зворотної логістики);
- утилізацію бойових засобів і господарювання відходами.

Ці завдання виконуються також у межах загальної логістики, а тому можна розглядати можливість використання зовнішніх логістичних надавачів послуг до їх реалізації. Загалом вико-

навцем логістичних послуг, які надаються в рамках військової логістичної системи, можуть бути мобільні логістичні підрозділи операційних військ, стаціонарні логістичні одиниці або зовнішні надавачі логістичних послуг. Визначені передумови створюють необхідність значно сильнішого зв'язування військової логістичної системи з національною економікою, особливо в сфері задоволення мирних потреб ЗС, а також міжнародною логістикою з метою уможливлення функціонування ЗС поза межами країни. Глобальні логістичні мережі дають змогу дістатися до часто віддалених і специфічних ринків на різних континентах і забезпечують високу надійність і якість поставок, що слід враховувати при розробленні концепції логістичного забезпечення ЗС. Подібно, як у випадку підприємств, де однією з принципівих дилем є вибір рішень, що мінімізують повні логістичні витрати з одночасним забезпеченням певного рівня обслуговування клієнта, так і у ЗС в мирний період прямують до застосування рішень, що забезпечують досягнення подібних цілей.

Однією з цілей реструктуризації логістики ЗС країни є створення ефективних структур логістики, що пов'язане із зменшенням кількості логістичних військових підрозділів – виконавчої логістики, їх оснащення, а також людських засобів, залучених до реалізації логістичних завдань. Крім того, існує необхідність звільнення військових (операційних) підрозділів від реалізації поточних логістичних завдань, пов'язаних з переміщенням військ у гарнізонах і навчанням на полігонах. Такий підхід схиляє до створення районних логістичних баз, де всі військові підрозділи, які перебувають на їхніх зонах відповідальності, користувалися б їхніми логістичними послугами. Очевидно, що зросте роль зовнішніх логістичних надавачів послуг, а командування бази буде виконувати управлінські функції, пов'язані з переміщенням матеріальних благ і послуг з національної економіки до військових підрозділів, а також реалізацією логістичних завдань, виконуваних мобільними стаціонарними логістичними органами (специфічних завдань військової логістики) [12, с. 19].

Однією з сучасних концепцій, що відповідають потребам, визначеним вище, є концепція залучення зовнішніх надавачів логістичних послуг (логістичного аутсорсингу) у межах військових ланцюгів поставок, що створює необхідність модифікації (перепроєктування) військових логістичних процесів, в аспекті досягнення узгодженості з процесами, необхідними для поповнення ЗС логістичними засобами.

Досвід Польщі показує, що залучення зовнішніх послуг у межах системи громадських замовлень не повною мірою задовольняє очікування командирів військових підрозділів. Затяжні процедури роблять неможливим задоволення поточних потреб військ, часто непланових. Це є надзвичайно обтяжливим у випадку функціонування і надання для них послуг національними, зовнішніми надавачами послуг. Аналогічні проблеми виникли і в ЗС України у сфері побутового обслуговування, зокрема харчування, цивільними структурами.

Наступною дилемою є необхідність використання аутсорсингу в період миру, кризи і війни. В період миру їх залучають у процесі ринкової діяльності, де головними обмеженнями є фінансові можливості ЗС і пропозиція послуг. Інша ситуація виникає в період кризи і війни, де слід рахуватися з обмеженою пропозицією зовнішніх логістичних послуг, пропонує цивільними надавачами послуг, і зростанням пропозиції цих послуг, пропонує військовими, логістичними надавачами послуг. Система повинна володіти значно більшим потенціалом від мирного потенціалу, а логістичні сили і засоби мусять бути підготовлені до надання послуг в екстремальних умовах і зі значно більшою інтенсивністю.

Результати досліджень вказують, що слід рахуватися з такими негативними явищами, які супроводжують співпрацю із зовнішніми надавачами логістичних послуг:

- відсутність достовірності і лояльності деяких постачальників через негативні погляди, які стосуються політики країн, що беруть участь в операціях;
- повне заміщення елементів організаційних структур військової логістики зовнішніми надавачами послуг веде до зростання ризику, пов'язаного з функціонуванням військового ланцюга поставок (порушення у функціонуванні логістичного оператора можуть довести до переривання процесів);
- зростання зусиль командирів у сфері координації дій (стосунки командирів з постачальниками вимагають визначення однозначних управлінських відносин);
- логістичні оператори ставлять пріоритетною мету зростання рентабельності підприємства і його вартості для акціонерів над цілями функціонування військового ланцюга поставок, що означає зниження рівня обслуговування військових підрозділів у кризових ситуаціях;

– зростає ризик функціонування, що спричиняє зростання вартості контрактів, тим самим одна з цілей використання зовнішнього надавача послуг – зниження повних логістичних витрат може не бути досягнута;

– необхідність захисту логістичних операторів, що функціонують у зонах загроз, вимагає від них залучення парамілітарних фірм (добре озброєних), що можуть впливати на локальну ситуацію (зростання локальних військових загроз в районі операції).

Вибір зовнішнього надавача логістичних послуг також створює певну дилему прийняття рішень, тому що постачальник з вищим потенціалом і більшою часткою ринку може забезпечити високу надійність і якість послуг, з чим можуть мати проблеми локальні надавачі логістичних послуг, а військові підрозділи найчастіше користуються саме послугами цього типу надавачів послуг. Відтак потрібно переглянути кількість зовнішніх надавачів логістичних послуг, у напрямі використання потужних операторів. У разі обмеження кількості цих надавачів (спираючись на відповідні критерії вибору і оцінки постачальників) можливим є збільшення частоти поставок і послуг (поточні соціально-побутові послуги), утримання персоналу і транспортних засобів у період кризи і війни, а також надання інших послуг, спираючись на засоби, заздалегідь підготовлені в період миру.

Одним з пріоритетних логістичних заходів, які повинні бути виконані, є визначення критеріїв вибору зовнішніх надавачів логістичних послуг (логістичних операторів), здатних до співпраці у межах військових ланцюгів поставок. Серед цих критеріїв доцільною є вимога попереднього надання послуг ЗС в мирних умовах, а потім і в період кризи і війни. Функціонування логістичних операторів в мирних умовах повинно уможливити верифікацію організаційних рішень і прийнятих критеріїв вибору оператора, а через це бути підставою до розширення пропозиції співпраці щодо надання послуг і поза межами країни.

Вибір відповідного логістичного оператора детермінує результативність логістичної підтримки, причому критерій мінімальних логістичних витрат не може бути найважливішими. Для полегшення процесу вибору оператора можна використати систему критеріїв, що впливають з головних логістичних принципів і практики логістичних підприємств: здатності до виживання у складному оточенні; еластичності; надійності; безпеки.

Здатність до виживання у складному оточенні пов'язується з отриманням витривалості і стійкості організації до потенційних атак і деструктивних дій. Логістичний оператор повинен довести, що може забезпечити відповідний рівень надання логістичних послуг в умовах існування різного виду загроз.

Критерій еластичності означає здатність до відповідної реакції на ситуацію, що змінюється, умови і середовище операції, що пов'язуватиметься зі зміною способів дій, адекватну до цієї операційної концепції, причому повинні бути збережені стандарти, визначені в контракті. Виконання цих вимог залежить від управлінців, які повинні знати середовище ведення військової операції, вміти ідентифікувати загрози і способи протидії.

Критерій надійності пов'язується з виконанням стандартів обслуговування клієнта на ринку. Таку дію зумовлює потенціал оператора, час функціонування на ринку і сфера його діяльності, якість співпраці з субпостачальниками, а також стратегічний напрям.

Критерій безпеки пов'язується із застосуванням відповідних процедур, що гарантують інформаційну безпеку і безпеку фізичного функціонування перед початком, під час тривання і після закінчення операції. При цьому використовуються певні стандарти як множина показників досягнення потрібного рівня безпеки організації.

Пошук рішень для застосування у військовій логістичній системі повинен пов'язуватися із урахуванням загроз, які можна ідентифікувати на підставі існуючих результатів досліджень. Загрози повинні схилити керівників до створення альтернативних планів і оцінки їхнього ризику. У початковій фазі операції слід рахуватися з необхідністю гарантування збільшеного логістичного потенціалу, який вимагає мінімум використання зовнішніх надавачів логістичних послуг, аж до досягнення фази стабілізації у цій операції. Залежно від характеру операції логістичні оператори можуть надавати послуги різного характеру, почавши від доповнення ролі власних логістичних підрозділів до їхньої повної заміни.

Очевидно, визначальним чинником результативності дій логістичних операторів є виконання ролі учасника-ланки військового ланцюга поставок, що може бути підставою для розроблення методу оцінки постачальників і умов співпраці. Окрім технічного і організаційного потенціалу (що порівняно легко перевірити), дуже важливу роль відіграє людський потенціал, який повинен постійно удосконалюватися в контексті загроз і викликів під час військової операції.

Військова логістика мотивує до перебудови військової логістичної системи як у стаціонарному вимірі (створення локальних логістичних утворень, зміна ролі логістики військових округів (їх ліквідація), залучення послуг у межах аутсорсингу), так і у вимірі мобільної логістики (зміна організаційних структур логістичних підрозділів військових одиниць).

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Результати досліджень вказують, що цивільні логістичні підприємства можуть надавати логістичні послуги для ЗС, мають можливості надавати логістичні послуги, але в обмеженій сфері і кількості: в період миру можливе повне їхнє використання, а в період кризи і війни – часткове. Тривалі контракти й однозначне визначення критеріїв якості логістичних послуг є основними умовами, щоб зовнішні надавачі послуг розширили свою ринкову пропозицію на специфічні послуги для ЗС.

2. Військова логістична система нині частково підготовлена до використання послуг зовнішніх надавачів послуг. Тривалі процедури переговорів, загрози, що супроводжують виконання завдань у період кризи і війни, відсутність стабільності системи є основними бар'єрами, які слід долати в рамках інтеграції цивільної і військової логістики для підвищення ефективності рішень і досягнення відповідного рівня якості послуг для військових підрозділів.

3. Необхідним є визначення об'єктів та інфраструктури, що є критично важливими для національної безпеки незалежно від форм власності, і розроблення процедур та умов їх функціонування, які вимагатимуть відповідного визначення у національному законодавстві та планах приватизації.

1. Іващенко А. Фактор забезпечення національної безпеки є визначальним при вирішенні міждержавних політичних і економічних проблем / А. Іващенко // Друкований орган Міністерства оборони України – № 1 (20). – 2009. – С. 23–31. 2. Саганюк Ф. Недосконалість системи державного управління сектором безпеки [Електронний ресурс] Ф. Саганюк, І. Романов, І. Вешицький // Оборонний вісник. Режим доступу: <http://defpol.org.ua/site/index.php/en/2009-09-03-15-57-35>. 3. Крикавський С. Логістичне управління: Підручник / С. Крикавський. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 4. Stankiewicz W. Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO / W. Stankiewicz – Warszawa, 1968. – 217 s. 5. Dworecki E., j. Berny, zarządzanie procesami logistycznymi (wybrane zagadnienia), wyd. Reprograf, radom 2005, s. 33. 6. Ficoń Krzysztof. Logistyka operacyjna na przykładzie resortu obrony narodowej / K. Ficoń – Warszawa, 2004. – 378 s. 7. Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 630 с. 8. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинскогo. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. 9. Сергеев В.И. Глобальные логистические системы / В.И. Сергеев. – СПб.: Питер, 2003. – 448 с. 10. Иванов Д.А. Логистика стратегическая кооперация / Д.А. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с. 11. Онофрійчук П.В. Підвищення рівня воєнно-економічної безпеки держави на основі логістичного підходу до матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України / П.В. Онофрійчук // Автореферат дис. на здобуття наук. ст. канд. екон. наук: 21.04.01 – К., 2009. – 20 с. 12. Smyk S. Rola zewnętrznych oferentów usług logistycznych (outsourcingu) w logistyce wojskowej / S. Smyk // Akademii obrony Narodowej – № 2 (37). – 2008. – S. 17–22.