

УДК 351

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2025.63.71-79>

Євген КРАСНИКОВ, д-р наук з держ. упр.

ORCID ID 0009-0008-6/37-9401

e-mail: Y.Krasnykov@mil.ua

Управління державного гарантування якості, Київ, Україна

Петро КАЛИТА, канд. техн. наук

ORCID ID 0000-0002-1198-2826

e-mail: p.kalyta70@gmail.com

Українська асоціація досконалості та якості, Київ, Україна

УПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО ГАРАНТУВАННЯ ЯКОСТІ

Вступ. Сьогодні у сфері безпеки й оборони України здійснюються масштабні реформи механізмів закупівлі продукції оборонного призначення, зокрема в частині забезпечення якості такої продукції шляхом проведення оцінювання системи менеджменту якості підприємств постачальників у межах проведення робіт із державного гарантування якості. Ці реформи вимагають теоретико-методичного обґрунтування як шляхів таких змін, так і механізмів їх здійснення. Важливим питанням є визначення єдиної термінології у сфері менеджменту якості та менеджменту загалом, яка була б гармонізована з відповідною термінологією держав-членів ЄС та НАТО. Повномасштабне вторгнення росії в Україну актуалізувало розгляд питань, пов'язаних із запровадженням системи державного гарантування якості. Мета дослідження полягає в аналізі радянської системи контролю якості та порівнянні її із системою державного гарантування якості.

Методи. У дослідженні були використані такі методи, як аналіз, синтез, узагальнення, за допомогою яких опрацьовані й обґрунтовані пропозиції щодо формування нової системи забезпечення якості продукції оборонного призначення.

Результати. Проаналізовано стан системи контролю якості продукції оборонного призначення, зокрема організаційної структури цієї системи, її нормативного регулювання та спроможності забезпечити якість продукції в сучасних умовах. Досліджено системи державного гарантування якості за такими складниками, як структура, склад робіт, документація, підготовка фахівців, а також можливі механізми взаємодії зазначених систем за окремими елементами.

Висновки. Застосовано інституціональний підхід з питань аналізу чинної системи контролю якості та системи державного гарантування якості. Визначено основні напрями запровадження у сфері оборони сучасної системи забезпечення якості, яка базується на ризик-орієнтованому підході.

Ключові слова: контроль якості, гарантування якості, стандарти, система менеджменту якості, оборона, закупівлі, AQAP, управління ризиками, стандартизація.

Вступ

Якість матеріально-технічного забезпечення – один із ключових факторів досягнення та підтримки належного рівня оборонних спроможностей. Дефіцит якості завжди призводить до втрати матеріальних ресурсів, зниження рівня спроможностей, втрати репутації, а в умовах війни – до невинуватених людських жертв і втрати територій. Оскільки основним способом матеріально-технічного забезпечення оборонних спроможностей є закупівлі відповідних товарів, робіт і послуг оборонного призначення, то забезпечення якості в закупівельному процесі є надзвичайно важливим.

У сучасній практиці, в умовах збройної агресії росії проти України, існують два варіанти постачання оборонної продукції: перший – це товари вітчизняного виробництва, другий – постачання від країн-партнерів. Ризики постачання неякісної продукції існують, як у першому, так і в другому варіанті. Забезпечення якості товарів оборонного призначення насамперед залежить від ефективності функціонування системи менеджменту якості, її комплексності, багатоаспектності та прозорості.

Наявна до недавнього часу в Україні система забезпечення якості оборонної продукції функціонувала на засадах, що перейшли у спадок з епохи СРСР, була архаїчна й заснована на застарілих підходах до контролю якості продукції в процесі виробництва та приймальному контролю, від яких розвинені держави-члени НАТО відійшли вже близько 40 років тому. Основу системи становила низка організаційних підрозділів, підпорядкованих Міністерству оборони, а саме система військових представництв, які здійснюють функції представників державних замовників. Ця система потребувала реформування через такі недоліки:

- неможливість забезпечити прийнятний рівень контролю щодо виробництва складної продукції і складних виробничих процесів, оскільки це потребує значних людських, фінансових і технічних ресурсів;
- високі корупційні ризики через залежність представництв замовника від виробників;
- високі ризики щодо конфлікту інтересів у зв'язку з поєднанням у представництвах замовника функцій контролю якості в процесі виробництва і приймального контролю;
- практична відсутність відповідальності виробників за кінцеву якість продукції;
- низька ефективність контролю якості порівняно із забезпеченням якості;
- неможливість отримання впевненості щодо якості виконання контрактних вимог на етапах відбору постачальників і контрактування;
- нормативно-правове забезпечення та організаційна побудова системи недостатньо відповідають реаліям сучасної економіки, не повною мірою відображають положення міжнародних і національних стандартів, а також загалом не узгоджуються з аналогічними системами держав-членів і партнерів НАТО. Отже, в умовах не лише геополітичних викликів, а й реальної повсякденної боротьби з країною-агресором постала гостра потреба реформування підходів до забезпечення якості товарів оборонного призначення, а саме впровадження сучасної, ефективної та практично орієнтованої західної системи менеджменту якості з використанням досвіду західних партнерів України, відповідно до стандартів та принципів НАТО.

З ухваленням Закону України "Про оборонні закупівлі" розпочався процес поступової трансформації, яка законодавчо закріпила впровадження ринкових механізмів забезпечення якості, у тому числі на основі ризик-

орієнтованого підходу. Саме це визначило вибір напрямку наукових досліджень та обумовило їхню актуальність.

Огляд літератури. Огляд літератури показує, що питання формування дієвої системи державного гарантування якості (далі ДГЯ) продукції оборонного призначення перебувають у центрі уваги наукової спільноти. Зокрема, у роботах вітчизняних науковців (Гріненко, Кутвий, & Щепланін, 2013; Кулагін та ін., 2018; Нємченко, Кисилевська, & Костенко, 2020; Кулагін та ін., 2022; Красников, 2023; Повидиш, 2023; Курбет, 2023; Табурець, & Хуторна, 2024; Науменко та ін., 2024; Шуба, Жданов, & Марченко, 2023) розглянуті теоретичні та практичні аспекти якості оборонної продукції, створення системи ДГЯ відповідно до стандартів НАТО. Автори таких публікацій аналізують питання впровадження: процесів ДГЯ в країнах НАТО та в Україні; міжнародних стандартів і стандартів НАТО в Україні; особливостей національної системи забезпечення якості товарів оборонного призначення; систем менеджменту якості на підприємствах оборонно-промислового комплексу (далі ОПК).

У статті Є. Краснікова (2022) досліджується діяльність національних органів державного гарантування якості у Великій Британії, Чехії, Польщі та інших країнах Заходу. Особливу увагу автор приділяє аналізу структури українських органів ДГЯ, а також визначенню їхніх нормативних і організаційних аспектів.

В. Повидиш (2023), спираючись на положення адміністративного та військового права, норми національного законодавства й сучасні наукові підходи, досліджує адміністративно-правове забезпечення державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення в Україні. Автор розглядає це забезпечення як систему нормативно-правових і управлінських заходів, спрямованих на створення ефективних механізмів контролю, регулювання і гарантування відповідності продукції, робіт і послуг оборонного призначення до встановлених стандартів, технічних вимог і стратегічних цілей національної безпеки.

Є. Курбет (2023) провів аналіз наявної в Україні системи забезпечення якості продукції та послуг оборонного призначення, особливостей функціонування системи ДГЯ, зокрема основних процесів, відповідальності учасників, існуючих недоліків. Запропоновано низку заходів, які дадуть змогу істотно просунутися на шляху розв'язання проблем забезпечення та міжнародного визнання якості, а також забезпечити конкурентоспроможність продукції і послуг оборонного призначення національного виробництва на міжнародному рівні.

Стаття І. Табурця та М. Хуторної (2024) присвячена систематизації характерних ознак трансформаційних змін і визначенню методологічних підходів до ефективної роботи системи забезпечення якості оборонної продукції в Україні. Автори пропонують концептуальну трьохрівневу модель системи забезпечення якості товарів оборонного призначення, яка базується на виокремленні специфічних параметрів функціонування на глобальному, національному та мікрорівнях, а також проводять аналіз еволюційних змін цієї системи.

У статті М. Науменко та ін. (2024) проаналізовано ефективність правового забезпечення системи гарантування якості товарів оборонного призначення та основні засади політики НАТО щодо управління ризиками у цій сфері. Установлено, що ефективне функціонування системи гарантування якості товарів оборонного призначення у країнах НАТО забезпечується управлінням

ризиками, основою якого є широко відомий та апробований інструмент управління – так званий ризик-менеджмент, норми реалізації якого є врегульованими стандартами НАТО, а система ДГЯ товарів оборонного призначення в Україні має бути заснована на ризик-орієнтованому підході, упровадження якого доцільно синхронізувати з практичною імплементацією вимог до ДГЯ на основі Угоди STANAG 4107.

Автори аналітичної доповіді А. Шуба, І. Жданов, Б. Марченко (2023) аналізують доцільність і шляхи створення уповноваженого органу з ДГЯ товарів, робіт і послуг оборонного призначення на принципах незалежності, прозорості та протидії корупції, зокрема, наводять аналіз міжнародного законодавства щодо ДГЯ, проблем, які постають на шляху створення в Україні ціннісно нової системи ДГЯ оборонних закупівель, надають пропозиції щодо визначення основних завдань і функцій незалежного уповноваженого органу, призначення його керівництва та джерел фінансування.

Високо оцінюючи вклад науковців у розвиток обраної проблематики, слід зазначити, що питанням ДГЯ та контролю якості товарів оборонного призначення відповідно до стандартів НАТО досі не приділено належної уваги, водночас результати аналізу, представлені у вказаних дослідженнях, лише частково відображають актуальний стан упровадження механізмів державного гарантування якості в Україні. Зокрема, у них не враховано масштабну роботу, проведenu після набуття чинності Закону України "Про оборонні закупівлі" (Відомості Верховної Ради України, 1996), яка стосувалася формування нормативно-правової бази, удосконалення організаційної структури, а також досягнень у сфері стандартизації та суміжних напрямів.

Мета статті: аналіз і систематизація даних щодо сучасного стану створення та впровадження, окреслення методологічних засад ефективного функціонування в Україні системи ДГЯ товарів, робіт і послуг оборонного призначення, а також актуальних проблемних питань та шляхів їх розв'язання.

Результати

У державах-членах НАТО разом із загальними підходами до забезпечення якості на основі вимог міжнародних стандартів і додаткових вимог за стандартами НАТО до високоризикових контрактів широко застосовується механізм державного (урядового) гарантування якості (Government Quality Assurance, GQA, ДГЯ). Цей самий механізм застосовується для взаємного гарантування якості під час міжнародних закупівель на основі Угоди НАТО зі стандартизації STANAG 4107. Досвід держав-членів НАТО свідчить, що близько 40 % контрактів вимагають застосування ДГЯ.

ДГЯ – один із механізмів забезпечення якості, сутність якого полягає у встановленні вимог до систем менеджменту якості постачальників згідно з обраним стандартом НАТО із забезпечення якості, оцінювання відповідності цих систем і нагляду / моніторингу за їх функціонуванням під час виконання конкретних контрактів.

Правовою основою для впровадження системи є Конституція України, якою, зокрема, проголошено євроатлантичний курс країни (Відомості Верховної Ради України, 1996), і Закон України "Про оборонні закупівлі", у якому задекларовані ринкові механізми оцінювання процесів забезпечення якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення та інші нормативно-правові акти, перелік яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Нормативно-правова база регулювання процесів контролю,
забезпечення та державного гарантування якості оборонної продукції**

№ з/п	Нормативно-правовий акт
1	Конституція України (Відомості Верховної Ради України, 1996)
2	Закон України від 17.07.2020 № 808-IX "Про оборонні закупівлі" (Верховна Рада України, 2020)
3	Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2009 р. № 1107 "Про затвердження положення про представництва державних замовників..." (Кабінет Міністрів України, 2009)
4	Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 671 зі змінами "Про затвердження Положення про Міністерство оборони України" (Кабінет Міністрів України, 2014)
5	Постанова Кабінету Міністрів України від 16 червня 2021 року № 622 "Про уповноважений орган з державного гарантування якості" (Кабінет Міністрів України, 2021 ^b)
6	Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2021 р. № 781 "Про затвердження Порядку здійснення контролю за якістю товарів, робіт і послуг оборонного призначення на всіх етапах їх розроблення, виробництва, модернізації, ремонту та утилізації, а також за цільовим використанням коштів" (Кабінет Міністрів України, 2021 ^a)
7	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2022 р. № 976-р "Про схвалення Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення" (Кабінет Міністрів України, 2022)
8	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 172-р "Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення" (Кабінет Міністрів України, 2023 ^b)
9	Постанова Кабінету Міністрів України від 04 березня 2023 р. № 220 "Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки" (Кабінет Міністрів України, 2023 ^a)
10	Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2025 р. № 452 "Про затвердження Порядку проведення робіт з державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення" (Кабінет Міністрів України, 2025)
11	Наказ Міністерства оборони України 12.02.2025 № 97 "Про затвердження змін до додатків 2–5 до наказу Міністерства оборони України від 03.11.2023 № 663" (Міністерство оборони України, 2025)

Джерело: розроблено авторами.

Сьогодні можна констатувати, що в Україні створено систему ДГЯ товарів оборонного призначення на основі підходів і стандартів НАТО, які базуються на встановленні вимог до систем менеджменту якості постачальників, оцінюванні відповідності та нагляді за функціонуванням цих систем спеціально уповноваженим національним органом під час виконання високоризикових контрактів. ДГЯ здійснюється в інтересах замовників усіх Сил безпеки та оборони, тобто має міжвідомчий характер.

Україна прийняла Угоду НАТО зі стандартизації STANAG 4107. Метою цієї угоди є відповідність до вимог взаємосумісності процесів, процедур, положень і умов, за яких забезпечення взаємного ДГЯ якості товарів оборонного призначення має здійснюватися уповноваженим органом певної держави-члена НАТО на вимогу іншої держави-члена НАТО чи організації НАТО. Зазначена Угода, зі свого боку, передбачає впровадження державами-учасницями низки стандартів НАТО серії AQAP (Allied quality assurance publications – союзні публікації НАТО із забезпечення якості). Перелік таких стандартів, а також аналогічних їм національних військових стандартів, наведено в табл. 2.

Постановою Кабінету Міністрів України від 16 червня 2021 року № 622 визначено уповноважений орган з державного гарантування якості, яким є Міністерство оборони України (Кабінет Міністрів України, 2021^b).

Схвалено Концепцію створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2022 року № 976-р) (Кабінет Міністрів України, 2022).

Затверджено План заходів щодо реалізації Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення (розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 року № 172-р) (Кабінет Міністрів України, 2023^b).

Зважаючи на високі корупційні ризики, питання створення системи ДГЯ було включено до Антикорупційної стратегії України на 2021–2025 роки та Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки (Кабінет Міністрів України, 2023^a).

Відповідно до наказу Міністерства оборони України від 03.11.2023 № 663 зі змінами, впровадженими наказом Міністерства оборони України від 12.02.2025 №97 (Міністерство оборони України, 2025), головним виконавцем функції Міністерства оборони України "Забезпечення відповідно до законодавства виконання функцій уповноваженого органу з державного гарантування якості" є Управління державного гарантування якості (Управління) – спеціалізований незалежний орган у прямому підпорядкуванні Міністра оборони України. Основними завданнями діяльності Управління, що визначені Положенням про Управління державного гарантування якості, є:

- забезпечення виконання Міноборони функцій уповноваженого органу з державного гарантування якості та здійснення взаємного гарантування якості під час реалізації зовнішньоекономічних контрактів;
- підготовка пропозицій керівництву Міноборони щодо формування та реалізації засад військово-технічної політики з питань державного гарантування якості в частині, що стосується Міноборони;
- забезпечення формування та вдосконалення системи державного гарантування якості, зокрема її організаційної основи, здійснення нормативно-правового регулювання відносин з питань державного гарантування якості, а також гармонізації національної системи державного гарантування якості з відповідною системою НАТО шляхом запровадження у сфері оборони стандартів НАТО серії AQAP;
- здійснення у межах повноважень, передбачених законодавством України, міжнародного співробітництва з питань підготовки й укладання міжнародних договорів (меморандумів, угод, технічних угод тощо) про взаєморозуміння щодо взаємного прийняття державного гарантування якості;
- організація та проведення оцінювання процесів забезпечення якості оборонної продукції на підприємствах ОПК на відповідність до вимог державних контрактів (договорів) і надання сертифікатів відповідності;
- здійснення координації діяльності учасників процесу державного гарантування якості;

• надання в установленому порядку інформаційних і консультативних послуг державним замовникам з питань нормативно-правового та методичного забезпечення державного гарантування якості, стандартів НАТО серії AQAP;

• проведення консультацій щодо процесу державного гарантування якості.

Ключовими принципами діяльності Управління є:

- неупередженість;
- об'єктивність;

- незалежність;
- компетентність;
- прозорість;
- процесний підхід;
- ризик-орієнтований підхід;
- сумісність з НАТО;
- міжвідомчий характер;
- доброчесність (відсутність конфліктів інтересів та запобігання корупції).

Таблиця 2

**Перелік прийнятих стандартів НАТО серії AQAP і аналогічних їм національних
військових стандартів (Курбет, 2023)**

Назва військового стандарту	Назва публікації НАТО	Тип публікації
ВСТ 023.001:2024 (1). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Політика щодо інтегрованого системного підходу до якості на всіх стадіях життєвого циклу	AQAP-2000 Ed. D, NATO POLICY ON AN INTEGRATED SYSTEMS APPROACH TO QUALITY THROUGH THE LIFE CYCLE	Політика та вказівки – містять вказівки комплексного підходу до забезпечення якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Не призначений для використання за контрактом
ВСТ 01.057.002 – 2021 (01). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Процедура взаємного державного гарантування якості	AQAP-2070 Ed. B, NATO MUTUAL GOVERNMENT QUALITY ASSURANCE (GQA) PROCESS	Процедури – стандартизований і гармонізований процес забезпечення взаємного державного гарантування якості. Не призначений для використання за контрактом
ВСТ 01.057.003 – 2021 (01). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Вимоги до планів забезпечення якості	AQAP-2105 Ed. C, NATO REQUIREMENTS FOR QUALITY PLANS	Контрактний – формат, призначений для використання за договором, містить вимоги до системи менеджменту якості
ВСТ 01.057.004 – 2021 (01). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Вимоги щодо якості проектування, розроблення та виробництва	AQAP-2110 Ed. D, NATO QUALITY ASSURANCE REQUIREMENTS FOR DESIGN, DEVELOPMENT AND PRODUCTION	
ВСТ 01.057.005 – 2021 (01). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Вимоги до якості приймально-здавальних випробувань	AQAP-2131 Ed. C, NATO QUALITY ASSURANCE REQUIREMENTS FOR FINAL INSPECTION AND TEST	
ВСТ 01.057.006 – 2023 (02). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Додаткові вимоги щодо якості програмного забезпечення для реалізації AQAP-2110 або AQAP-2310	AQAP-2210 Ed. B " NATO SUPPLEMENTARY SOFTWARE QUALITY ASSURANCE REQUIREMENTS TO AQAP-2110 OR AQAP-2310	
ВСТ 01.057.007 – 2021 (01). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Вимоги до гарантування якості для постачальників авіаційної, космічної та оборонної продукції	AQAP-2310 Ed. B, NATO QUALITY ASSURANCE REQUIREMENTS FOR AVIATION, SPACE AND DEFENCE SUPPLIERS	
ВСТ 01.057.008 – 2023 (01). Якість товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Взаємне прийняття державного забезпечення якості та використання публікацій про забезпечення якості (AQAP)	AQAP-4107 Ed. A MUTUAL ACCEPTANCE OF GOVERNMENT QUALITY ASSURANCE AND USAGE OF THE ALLIED QUALITY ASSURANCE PUBLICATIONS (AQAP)	Процедури – стандартизація розроблення, оновлення та застосування AQAP на основі концепції забезпечення якості під час закупівлі продукції оборонного призначення

З метою уникнення потенційного конфлікту інтересів та збільшення ризиків постачання продукції неналежної якості на діяльність уповноваженого органу накладаються певні обмеження у частині підпорядкованості, розподілу функцій, визначення повноважень і відповідальності, а також процедур обрання керівників, що відповідає положенням Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки.

У підпорядкуванні Управління перебувають територіальні відділи державного гарантування якості.

Основними завданнями діяльності територіальних відділів державного гарантування якості, визначеними Положенням про територіальний відділ державного гарантування якості, є:

- оцінювання спроможності системи менеджменту якості учасників відбору;
- проведення аудиту та моніторингу системи менеджменту якості;

- інспектування окремих виробничих процесів та інших робіт з державного гарантування якості відповідно до отриманих від державних замовників запитів (звернень).

Наразі Положення про уповноважений орган з державного гарантування якості, яке визначає принципи діяльності, основні завдання та функції уповноваженого органу з державного гарантування якості, а також повноваження керівника уповноваженого органу, перебуває на стадії погодження.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2025 р. № 452 затверджено Порядок проведення робіт з державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення (Порядок) (Кабінет Міністрів України, 2025). Порядок визначає механізм організації та проведення робіт з ДГЯ товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що, відповідно до Закону України "Про оборонні закупівлі", закуповуються у вітчизняних суб'єктів і суб'єктів господарювання (організацій)

держав-членів НАТО і держав-партнерів під час реалізації зовнішньоекономічних контрактів (договорів) на закупівлю та постачання товарів, робіт і послуг оборонного призначення.

Далі наведено деякі ключові положення Порядку. Роботи з державного гарантування якості під час внутрішніх закупівель проводяться відповідно до Закону України "Про оборонні закупівлі", умов державних контрактів (договорів) і стандартів із забезпечення (гарантування) якості.

Під час реалізації зовнішньоекономічних контрактів (договорів) з експорту-імпорту товарів, робіт і послуг взаємне ДГЯ здійснюється за запитом уповноваженого органу держави-покупця до уповноваженого органу держави-постачальника на підставі міжнародних договорів щодо застосування системи взаємного ДГЯ, умов зовнішньоекономічних контрактів (договорів) та вимог стандартів із забезпечення (гарантування) якості.

Роботи з ДГЯ проводяться уповноваженим органом (представниками уповноваженого органу) у разі, коли державним замовником встановлено відповідні вимоги, проведено ідентифікацію, аналіз та оцінювання ризиків, за результатами яких доведено необхідність застосування механізму державного гарантування якості.

Державне гарантування якості включає такі основні роботи:

- установлення вимог щодо державного гарантування якості за результатами ідентифікації та аналізу ризиків;
- формування запиту на проведення робіт з державного гарантування якості;
- розроблення плану заходів і робіт;
- оцінювання системи менеджменту якості учасника відбору (виконавця);
- моніторинг функціонування системи менеджменту якості виконавця;
- інспектування виробничих процесів;
- формування звітних матеріалів за результатами державного гарантування якості.

Обсяг робіт з державного гарантування якості визначається залежно від рівня (індексу) ризиків негативного впливу щодо товарів, робіт і послуг, учасника відбору та/або виконавця з урахуванням умов державного контракту (договору) та включає:

- оцінювання відповідності системи менеджменту до якості учасників відбору;
- моніторинг функціонування системи менеджменту якості виконавця під час виконання державного контракту (договору);
- інспектування виробничих процесів.

Зазначені роботи можуть проводитися окремо або комплексно.

У той самий час існує низка проблемних питань, які потребують вирішення.

По-перше, недосконалість нормативно-правової бази забезпечення якості товарів оборонного призначення, у тому числі під час процедури закупівель. Зважаючи на недосконалість законодавства України у сфері забезпечення якості оборонної продукції, у тому числі під час закупівель, необхідна значна робота щодо визначення та внесення необхідних змін до нормативно-правових актів. Зокрема, з метою забезпечення однозначного розуміння і трактування положень необхідно внести зміни до Закону України "Про оборонні закупівлі" та інших нормативно-правових актів.

На цьому етапі впровадження стандартів НАТО серії AQAP в Україні здійснюється шляхом їх офіційного

підтвердження без перекладу, що дає змогу уникнути можливих помилок, пов'язаних із тлумаченням змісту. Водночас такий підхід ускладнює практичне використання цих документів на рівні фахівців структурних підрозділів замовників і підприємств оборонно-промислового комплексу через недостатній рівень володіння англійською мовою серед відповідних спеціалістів.

Управлінням здійснюється напрацювання та вдосконалення методологічної бази ДГЯ для всіх учасників процесу. Проте одночасно вирішити ці питання неможливо, тому процес удосконалення буде ітераційним. Першочерговими завданнями тут є:

- визначення учасників закупівельного процесу з погляду забезпечення якості та аналізування їхніх ролей, функцій і відповідальності;
- визначення застосовних механізмів забезпечення якості в закупівельному процесі й порядку їх застосування на основі ризик-орієнтованого підходу;
- визначення процесів гарантування якості й удосконалення методологічних документів;
- уточнення, на основі визначених процесів, учасників закупівельного процесу з погляду забезпечення якості їхніх ролей і функцій та порядку їх взаємодії;
- визначення необхідності, розроблення та прийняття необхідних військових і внутрішніх стандартів;
- паралельно з наведеним вище: визначення необхідних законодавчих змін, розроблення та подання на затвердження відповідних проєктів нормативно-правових актів, удосконалення методологічної бази.

По-друге, застосування інтегрованої моделі забезпечення якості. Заходи з ДГЯ здійснюються представниками уповноваженого органу, якщо державним замовником встановлено відповідні вимоги та проаналізовано ризики щодо оборонної продукції і виробника (постачальника), результати чого доводять необхідність застосування механізму ДГЯ. У межах ДГЯ здійснюється ретельний контроль за виконанням виробником (постачальником) вимог до впровадженої ним системи менеджменту якості. Проте забезпечення якості вимагає комплексного застосування різних інструментів і механізмів. ДГЯ є лише одним з таких інструментів і не включає інші специфічні механізми, як, наприклад, оцінювання відповідності продукції (у т. ч. її сертифікації), технічного контролю якості на етапах створення та виробництва, випробування, приймання, контролю ціноутворення тощо. Для виконання цих функцій має бути збережено інститут представництв державного замовника (системи військових представництв Міноборони), який необхідно інтегрувати в систему ДГЯ. Ураховуючи правовий режим воєнного стану в Україні та реальний стан підприємств ОПК, алгоритм забезпечення якості передбачає застосування механізмів ДГЯ, а там, де вони не працюють, застосовується тотальний контроль якості.

Представництва державних замовників здійснюють таку діяльність відповідно до постанови Кабінету Міністрів "Про затвердження Порядку здійснення контролю за якістю товарів, робіт і послуг оборонного призначення на всіх етапах їх розроблення, виробництва, модернізації, ремонту та утилізації, а також за цільовим використанням коштів" від 28 липня 2021 р. № 781 (Кабінет Міністрів України, 2021^а).

Основні завдання, функції, права й організація діяльності представництв державних замовників у сфері оборони визначені постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2009 р. № 1107 "Про затвердження Положення про представництва державних замовників у

сфері оборони на підприємствах, в установах і організаціях" (Кабінет Міністрів України, 2009).

Водночас реалізація згаданих функцій через інститут представництва замовника, очевидно, спричиняє низку комплаєнс-ризиків, а також ризиків, пов'язаних із людським фактором. Крім того, такий директивний, неринковий спосіб контролю якості товарів оборонного призначення не стимулює підприємства впроваджувати корпоративні системи менеджменту якості й не наближає Україну до перспектив участі в міждержавних закупівлях оборонної продукції разом із країнами-членами НАТО на основі сучасної моделі взаємного державного гарантування якості. Отже, у підсумку функції представництва замовника у сфері контролю та забезпечення якості можуть бути зведені до мінімально необхідного рівня, а основні повноваження щодо забезпечення якості слід повністю зосередити виключно у сфері ДГЯ.

По-третє, важливою є мотивація виробників щодо впровадження систем менеджменту якості. Інтеграція України у світову економіку зумовила впровадження міжнародних стандартів ISO, національним аналогом яких є ДСТУ ISO. Запровадження стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги" свідчить про здатність підприємства управляти якістю продукції безпосередньо на виробництві, що значно знижує ризики отримання невідповідної якості товарів. Саме загальні вимоги стандартів ISO стали базою для розроблення стандартів серії AQAP 2000, які регулюють управління якістю на підприємствах, що виробляють оборонну продукцію.

Згідно з аналітичною доповіддю А. Шуби, І. Жданова та Б. Марченка (2023), наразі значна кількість підприємств, які виконують оборонні контракти, не мають впроваджених систем менеджменту якості згідно з вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 і стандартами НАТО серії AQAP, зокрема AQAP 2010. Упровадження таких систем потребує значних часових і фінансових витрат, а також наявності висококваліфікованих спеціалістів у сферах управління ризиками, політик НАТО та менеджменту якості. Водночас чинні правові й законодавчі норми не передбачають обов'язковості запровадження таких систем менеджменту якості, включно з вимогами стандартів серії AQAP. Удосконалення внутрішніх процесів і підвищення їх ефективності мають бути прямим інтересом підприємств, який формується внаслідок дії ринкових механізмів.

Доцільно використовувати гнучке (м'яке) регулювання, наприклад, установлюючи в тендерних умовах наявність сертифікату відповідності до вимог стандартів AQAP. На початкових етапах така вимога може надавати певні організаційні переваги підприємствам, а згодом – стати обов'язковою для всіх учасників. Мають також бути залучені механізми мотивації виробників до запровадження систем менеджменту якості при здійсненні закупівель оборонних закупівель.

По-четверте, ідентифікація, аналізування та оцінювання ризиків. Процеси ідентифікації, аналізу й оцінювання ризиків залишаються одними з найскладніших і найпроблемніших у системі державного гарантування якості. Це зумовлено низкою чинників, серед яких: відсутність достатнього нормативного та методичного регулювання; наявні міжнародні, європейські та національні стандарти, а також стандарти НАТО, визначають лише загальні принципи, не надаючи чітких інструкцій для практичного застосування; невизначеність переліку інформації, яку замовники мають використовувати при здійсненні відповідних процедур; відсутність ефективних

механізмів отримання достовірних і своєчасних даних про ризики; відсутність усталених підходів до класифікації ризиків з високим рівнем критичності, зокрема щодо їхніх ознак і стадій життєвого циклу, на яких ці ризики можуть бути виявлені. У зв'язку із цим нагальною потребою є розроблення комплексного нормативно-методичного забезпечення, що регламентуватиме зазначені аспекти на практичному рівні.

По-п'яте, проблеми з кадровим забезпеченням фахівцями з якості. Існує низка складних проблем з кадровим забезпеченням фахівцями з якості як на підприємствах ОПК, так і в системі ДГЯ. Спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів технічних спеціальностей, зокрема фахівців з якості, необхідних для системного впровадження інноваційних напрямів розвитку як у сфері якості, так і інших сферах, зокрема зі знанням англійської мови (що ускладнює, зокрема, упровадження міжнародних стандартів і стандартів НАТО з якості).

На підприємствах ОПК має залучатися персонал до виконання завдань, пов'язаних з менеджментом якості, виходячи з його компетенцій, що є результатом його спеціальних знань у сфері якості та професійного досвіду. Проте часто вимоги до освіти та кваліфікації працівників є формальними, іноді (досить часто) освіта не відповідає кваліфікаційним вимогам. Оцінювання компетентності працівників не здійснюється або здійснюється формально. Нерідко встановлення обов'язків і повноважень для відповідних посадових осіб відбувається формально, без урахування кваліфікації, досвіду.

На сьогодні відсутній системний підхід до професійної підготовки, підвищення кваліфікації та атестації фахівців у сфері державного гарантування якості. В Україні не розроблено національних освітніх програм, спрямованих на підготовку кадрів з питань забезпечення якості продукції оборонного призначення. Освітні заклади – як вищі, так і професійно-технічні – приділяють недостатню увагу підготовці спеціалістів у цій галузі, що частково зумовлено низькою привабливістю професії.

Крім того, заходи з підвищення кваліфікації персоналу, залученого до процесів забезпечення якості оборонної продукції, часто або не проводяться, або мають формальний характер. Зокрема, ідеться про спеціалізоване навчання з управління якістю, вивчення англійської мови, підготовку з антикорупційної тематики, участь у тренінгах тощо. Доступний спектр курсів, семінарів і конференцій із цієї тематики є вкрай обмеженим.

Досвід країн-членів НАТО свідчить, що кадрове забезпечення є одним із ключових чинників ефективного функціонування системи державного гарантування якості. Це стосується як фахівців уповноваженого органу й територіальних підрозділів, так і представників підприємств оборонно-промислового комплексу. Отже, створення і підтримання дієвої системи підготовки та перепідготовки кадрів у галузі якості, стандартизації та ДГЯ є надзвичайно важливим завданням.

У структурі Управління функціонує спеціалізований підрозділ, відповідальний за організацію підвищення кваліфікації та проведення оцінювання особового складу, який задіяний у системі державного гарантування якості. У межах його діяльності розроблено профільні освітні програми, які активно впроваджуються з метою підвищення рівня професійної підготовки фахівців.

Зокрема, на базі Національного університету оборони України організовано курси для підготовки спеціалістів Міністерства оборони у сфері ДГЯ. Крім того, у межах реалізації функцій уповноваженого органу Управління ініціювало професійну підготовку фахівців підприємств оборонно-промислового комплексу з питань державного

гарантування якості на базі Національного технічного університету України "КПІ імені Ігоря Сікорського".

Дискусія і висновки

Отже, у сфері оборони в Україні нині відбуваються глибокі трансформаційні зміни, які було започатковано у 2017 році створенням робочої групи в межах Комітету реформ для вивчення стандартів НАТО та пов'язаних із ними документів і публікацій. Після ухвалення Закону України "Про оборонні закупівлі", затвердження Концепції та Плану заходів щодо її реалізації розпочався поетапний процес формування системи державного гарантування якості продукції оборонного призначення на основі досвіду країн-членів НАТО.

На сьогодні в Україні вже впроваджено систему ДГЯ, створено організаційну та нормативно-правову базу її функціонування, забезпечено незалежність діяльності уповноваженого органу з ДГЯ. Проте цей процес потребує подальшого розвитку, зокрема адаптації міжнародного досвіду, упровадження стандартів НАТО щодо забезпечення якості оборонної продукції в українське законодавство, а також удосконалення та інтеграції представництв державного замовника до системи ДГЯ.

Також розпочато підготовку фахівців, які мають знати вимоги стандартів НАТО, досконало орієнтуватися в нормативно-правових аспектах ДГЯ як у країнах-членах НАТО, так і на національному рівні, а також володіти практичною методологією зовнішнього аудиту систем менеджменту якості на підприємствах оборонно-промислового комплексу.

Очікується, що запровадження системи ДГЯ в Україні за зразком країн-членів НАТО спричинить низку позитивних результатів, як-от:

- підвищення якості оборонної продукції, що закуповується;
- створення умов для впевненості покупців і замовників (у т. ч. іноземних) у виконанні контрактних вимог щодо якості;
- зменшення (оптимізацію) витрат державних замовників на контроль якості продукції в умовах зростання закупівельних бюджетів;
- надання національним виробникам оборонної продукції можливості здійснювати ДГЯ безпосередньо в Україні через уповноважений орган, а також брати участь у міжнародних контрактах, включаючи експорт та імпорт;
- підтвердження відповідності українських товарів до вимог іноземних компаній;
- здійснення відбору виконавців на основі оцінювання ефективності їхніх систем менеджменту якості, що сприятиме підвищенню об'єктивності відбору;
- діяльність уповноваженого органу ДГЯ на засадах незалежності, прозорості, відкритості, компетентності, неупередженості, антикорупційності, об'єктивності, економічної ефективності й ризик-орієнтованості з одночасною тісною координацією з Міністерством оборони України, запровадження нової парадигми відносин між ОПК і державним замовником.

Це є ще одним кроком до інтеграції нашого ОПК в євроатлантичний простір, підвищення довіри до України як партнера, здатного виробляти якісні й конкурентні товари оборонного призначення.

Післямова. Нижче наведено бачення авторів щодо продовження діяльності з подальшого поліпшення ефективності державного гарантування якості в післявоєнний період з метою загального підвищення рівня обороноздатності країни. Одночасно досвід, що буде накопичено під час застосування та розвитку системи

державного гарантування якості, має стати основою для удосконалення менеджменту і поліпшення якості продукції в масштабах всієї України задля її успішної відбудови та сталого розвитку.

Усі ми повинні усвідомити, що норми стандартів – це тільки мінімальний рівень вимог. Це стосується також міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту, зокрема стандартів ISO серії 9000, які забезпечують базовий рівень організації процесів, але не гарантують найвищу якість продукції чи послуг. Так, ISO 9001 тільки визначає загальні принципи управління якістю, але кожне підприємство може (і повинно!) перевищувати ці вимоги для гарантування високого рівня якості продукції та забезпечення конкурентної переваги.

Компанії, які прагнуть до лідерства, насичують свої системи менеджменту сучасними методами та інструментами формування управлінських рішень, упроваджують Six Sigma, Lean Management, Kaizen, використовують моделі досконалих (ідеальних) організацій, зокрема модель досконалості EFQM, що значно перевищують базові вимоги ISO. Також вони створюють не локальні, а цілісні системи менеджменту своїх організацій, у яких взаємопов'язано і збалансовано здійснюються процеси фінансового менеджменту, цільових (аспектних) систем менеджменту на базі стандартів (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001), проектного менеджменту тощо. Передові компанії приділяють належну увагу застосуванню сучасних інформаційних технологій і штучному інтелекту, а деякі з них уже використовують унікальні можливості квантових обчислень. Перспективним є імплементація в системи менеджменту організацій глобальних цілей сталого розвитку та принципів соціальної відповідальності, які, до речі, в Україні вже визначені, а також узгодження основних цінностей організацій із цінностями, прийнятими на рівні всієї країни.

Отже, відповідність до міжнародних стандартів ISO – це лише відправна точка. Справжня якість досягається через культуру постійного вдосконалення та інноваційні підходи. І це має бути враховано при подальшому розвитку й удосконаленню ДГЯ.

Досвід забезпечення і гарантування якості під час війни стане на службу країни в мирний час. Виклики, що виникали через низьку якість озброєння під час війни, підштовхували країни до вдосконалення систем забезпечення і гарантування якості. А досвід, який тут накопичувався, ставав основою для розповсюдження у післявоєнний період, як для підвищення обороноздатності країн, так і для їхнього розвитку загалом. Для кращого розуміння, як це може бути реалізовано на практиці в Україні, розглянемо кілька прикладів із зарубіжного досвіду:

- під час Другої світової війни американська військова промисловість зіткнулася з проблемами низької якості озброєння, що призводило до значних втрат. У відповідь було запроваджено систему статистичного контролю якості, розроблену Волтером Шухартом і впроваджену Едвардом Демінгом. Ця методика дала змогу значно зменшити кількість дефектів у виробництві військової техніки та стала основою для сучасного Total Quality Management (TQM);

- після війни США допомогли Японії реформувати її промисловість, зокрема через навчання японських менеджерів принципів управління якістю. Демінг та Джузеф Джуран читали лекції для японських інженерів, що спричинило створення системи безперервного вдосконалення (Kaizen). Це стало основою японського економічного дива та вплинуло на глобальні стандарти якості;

• у 1980-х роках американські компанії, зокрема "Motorola", розробили методологію Six Sigma, яка базувалася на принципах статистичного контролю якості, уперше застосованих у військовій промисловості США. Ця система дала змогу значно зменшити кількість дефектів у виробництві та стала стандартом для багатьох галузей;

• після війни американські компанії почали активно впроваджувати гуртки якості, мотиваційні програми для працівників і системи обліку витрат на якість. Це допомогло підвищити конкурентоспроможність американської продукції та зменшити витрати на виправлення дефектів;

• у 1950-х роках США запровадили низку протекціоністських заходів для захисту власних виробників, що змусило компанії зосередитися на підвищенні якості продукції. Це зумовило розроблення нових методів управління якістю та вдосконалення виробничих процесів.

Ці приклади демонструють, як виклики, пов'язані з низькою якістю військової продукції, стали поштовхом для розвитку сучасних систем менеджменту та поліпшення якості.

Досвід ДГЯ як основа вдосконалення менеджменту для успішної відбудови та сталого розвитку України. Виклики, що виникли через низьку якість озброєння під час війни, розв'язаної росією, підштовхнули Україну до формування та вдосконалення системи державного гарантування якості. І досвід, який тут накопичується, має бути використано й розвинуто вже після війни, як для підвищення обороноздатності країни, так і для її успішної відбудови та сталого розвитку. Ось кілька ключових аспектів, які можна розглянути вже зараз:

• Україна вже сьогодні активно інтегрує стандарти НАТО (серія AQAP) у свою оборонну промисловість. Це дає змогу підприємствам-постачальникам відповідати міжнародним вимогам якості, що не лише поліпшує продукцію для ЗСУ, а й відкриває можливості для експорту;

• Міністерство оборони України розробляє нову модель забезпечення якості, яка поєднує державне гарантування та контроль якості. Це дає змогу мінімізувати ризики постачання неякісної продукції та сприяє переходу на західні стандарти;

• державне гарантування якості передбачає оцінювання відповідності систем менеджменту якості виробників до вимог ISO 9001 і стандартів НАТО. Це стимулює підприємства впроваджувати сучасні методи управління, що позитивно впливає на всю економіку;

• Україна може використовувати механізм взаємного гарантування якості для спрощення експортно-імпортних операцій. Це зменшує витрати на контроль і підвищує довіру до української продукції на міжнародному ринку;

• після війни підприємства, що працювали на оборонну сферу, можуть застосовувати набутий досвід забезпечення якості в цивільному виробництві. Це сприятиме загальному підвищенню рівня якості продукції та послуг, що стане основою для успішної відбудови України.

Внесок авторів: Євген Красников – написання (оригінальна чернетка); Петро Калита – написання (перегляд і редагування).

Список використаних джерел

- Верховна Рада України. (2020). *Про оборонні закупівлі*. Закон України від 17 липня 2020 р. № 808-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>
- Відомості Верховної Ради України. (1996). *Конституція України*, 30, ст. 141.
- Грінченко, О. І., Кутюков, О. П., & Щепланін, Ю. М. (2013). Аналіз системи контролю якості надання товарів і послуг в Збройних Силах України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*, 2(48), 58–64. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpvcvd_2013_2_12
- Кабінет Міністрів України (2022). *Про схвалення Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення* (Розпорядження Кабінету Міністрів України від

01 листопада 2022 р. № 976-р). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2022-%D1%80#Text>

Кабінет Міністрів України. (2009). *Про затвердження Положення про представництва державних замовників у сфері оборони на підприємствах, в установах і організаціях*. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2009 р. № 1107. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1107-2009-%D0%BF#Text>

Кабінет Міністрів України. (2014). *Про затвердження Положення про Міністерство оборони України*. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 671, зі змінами. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text>

Кабінет Міністрів України. (2021^а). *Про затвердження Порядку здійснення контролю за якістю товарів, робіт і послуг оборонного призначення на всіх етапах їх розроблення, виробництва, модернізації, ремонту та утилізації, а також за ціловим використанням коштів*. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2021 р. № 781. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2021-%D0%BF#Text>

Кабінет Міністрів України. (2021^б). *Про уповноважений орган з державного гарантування якості*. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 червня 2021 р. № 622. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2021-%D0%BF#Text>

Кабінет Міністрів України. (2023^а). *Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки*. Постанова Кабінету Міністрів України від 04 березня 2023 р. № 220. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

Кабінет Міністрів України. (2023^б). *Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення*. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 172-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/172-2023-%D1%80#Text>

Кабінет Міністрів України. (2025). *Про затвердження Порядку проведення робіт з державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення*. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2025 р. № 452. <https://www.kmu.gov.ua/nps/pro-zatverdzhennia-poriadku-provedennia-robit-z-derzhavnoho-garantuvannia-s452150425>

Красников, Є. В. (2023). Спеціальні органи з державного гарантування якості України. *Право та державне управління*, 4, 260–265. <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.33>

Кулагін, К. К., Солонець, О. І., Ведмідь, О. І., Квіткін, К. П., & Борисенко, М. В. (2022). Реформування національної системи управління життєвим циклом озброєння та військової техніки за стандартами НАТО. *Системи озброєння і військова техніка*, 3(71), 24–34. <https://journal-hnups.com.ua/index.php/soivt/article/view/1220>

Кулагін, К. К., Шевченко, І. І., Солонець, О. І., Шевченко, І. А., Кошель, А. В., & Петров, С. В. (2018). Проблеми створення системи державного гарантування якості оборонної продукції відповідно до стандартів НАТО. *Стандартизація, сертифікація, якість*, 4(111), 42–52. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2018_4_6

Курбет, Є. О. (2023). Зміна підходів до забезпечення якості продукції оборонного призначення. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту авіації*, 19(26), 15–25. <https://znp.dndia.org.ua/index.php/znp/article/view/62/58>

Міністерство оборони України. (2025). *Про затвердження змін до додатків 2–5 до наказу Міністерства оборони України від 03.11.2023 № 663*. Наказ Міністерства оборони України 12.02.2025 № 97. <https://ips.ligazakon.net/document/MUS40909>

Науменко, М. В., Плинокос, Д. Д., Івченко, І. В., & Калініченко, О. С. (2024). Управління ризиками у сфері гарантування якості продукції оборонного призначення: стан правового регулювання та досвід НАТО. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*, 4(6), 30–37. <https://doi.org/10.37701/ts.06.2024>

Немченко, О. В., Кисилевська, А. Ю., & Костенко, В. Л. (2020). Інтеграція вимог стандартів НАТО серії AQAP 2000 у систему управління якістю підприємства з виробництва військової техніки. *Авіаційно-космічна техніка і технологія*, 4(164), 42–52. <https://doi.org/10.32620/akt.2020.4.13>

Повидиш, В. В. (2023). Адміністративно-правове забезпечення державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення в Україні. *Право та державне управління*, 3, 122–126. <http://pdu-journal.kpu.zp.ua/issue-3-2023>

Табурець, І. І., & Хуторна, М. Е. (2024). Еволюційна трансформація системи забезпечення якості товарів, послуг і робіт оборонного призначення в Україні. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*, 3(21), 115–123. <https://dndivsovt.com/index.php/journal/issue/view/32/3-2024-pdf>

Шуба, А., Жданов, І., & Марченко, Б. (2023). Система з державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення. *Досвід країн НАТО, основні функції державного уповноваженого органу та гарантії незалежності його діяльності*. <https://reb.org.ua/storage/232/sistema-z-derzhavnogo-garantuvannya-yakosti-dopovid....pdf>

References

- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2009). *On approval of the Regulation on representations of state customers in the field of defense at enterprises, institutions and organizations*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 21, 2009 No. 1107 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1107-2009-%D0%BF#Text>

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). *On Approval of the Regulations on the Ministry of Defense of Ukraine*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 26, 2014 No. 671, as amended [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text>

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021a). *On approval of the Procedure for quality control of goods, works and services of defense purposes at all stages of their development, production, modernization, repair and disposal, as well as the targeted use of funds*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 28, 2021 No. 781 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2021-%D0%BF#Text>

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021b). *On the Authorized Body for State Quality Assurance*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 16, 2021 No. 622 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2021-%D0%BF#Text>

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *On approval of the Concept for creating a system of state quality assurance of goods, works and services of defense purposes*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 1, 2022 No. 976-p [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2022-%D1%80#Text>

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023a). *On approval of the State Anti-Corruption Program for 2023-2025*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 4, 2023 No. 220 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023b). *On approval of the action plan for the implementation of the Concept of creating a system of state quality assurance of goods, works and services for defense purposes*. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 24, 2023 No. 172-p. [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/172-2023-%D1%80#Text>

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *On approval of the Procedure for carrying out work on state quality assurance of goods, works and services of defense purpose*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 15, 2025 No. 452 [in Ukrainian]. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-provedennia-robit-z-derzhavnoho-harantuvannia-s452150425>

Grinenko, O. I., Kutovy, O. P., & Shcheblanin, Yu. M. (2013). Analysis of the Quality Control System for the Provision of Goods and Services in the Armed Forces of Ukraine. *Collection of Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies of the National Defense University of Ukraine*, 2(48), 58–64 [in Ukrainian]. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpsvds_2013_2_12

Kourbet, E. O. (2023). Changing approaches to ensuring the quality of defense products. *Collection of scientific works of the State Research Institute of Aviation*, 19(26), 15–25 [in Ukrainian]. <https://znp.dndia.org.ua/index.php/znp/article/view/62/58>

Krasnikov, E. V. (2023). Special bodies for state quality assurance of Ukraine. *Law and public administration*, 4, 260–265 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.33>

Kulagin, K. K., Shevchenko, I. I., Solonets, O. I., Shevchenko, I. A., Koshel, A. V., & Petrov, S. V. (2018). Problems of creating a system of state quality

assurance of defense products in accordance with NATO standards. *Standardization, certification, quality*, 4(111), 42–52 [in Ukrainian]. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2018_4_6

Kulagin, K. K., Solonets, O. I., Vedmid, O. I., Kvitkin, K. P., & Borysenko, M. V. (2022). Reforming the national system of life cycle management of weapons and military equipment according to NATO standards. *Weapons Systems and Military Equipment*, 3(71), 24–34 [in Ukrainian]. <https://journal-hnups.com.ua/index.php/soivt/article/view/1220>

Ministry of Defense of Ukraine. (2025). *On approval of amendments to annexes 2–5 to the order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 03.11.2023 No. 663*. Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 12.02.2025 No. 97 [in Ukrainian]. <https://ips.ligazakon.net/document/MUS40909>

Naumenko, M. V., Plynokos, D. D., Ivzhenko, I. V., & Kalinichenko, O. S. (2024). Risk management in the field of quality assurance of defense products: the state of legal regulation and NATO experience. *Collection of scientific works of the State Research Institute for Testing and Certification of Armaments and Military Equipment*, 4(6), 30–37 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37701/ts.06.2024>

Nemchenko, O. V., Kysylevska, A. Yu., & Kostenko, V. L. (2020). Integration of the requirements of NATO standards of the AQAP 2000 series into the quality management system of an enterprise producing military equipment. *Aerospace Engineering and Technology*, 4(164), 42–52 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32620/akt.2020.4.13>

Povydysh, V. V. (2023). Administrative and legal support of state quality assurance of goods, works and services of defense purpose in Ukraine. *Law and state administration*, 3, 122–126 [in Ukrainian]. <http://pdu-journal.kpu.zp.ua/issue-3-2023>

Shuba, A., Zhdanov, I., & Marchenko, B. (2023). *System of state guarantee of the quality of goods, works and services of defense purpose. Experience of NATO countries, main functions of the state authorized body and guarantees of the independence of its activities* [in Ukrainian]. <https://reb.org.ua/storage/232/sistema-z-derzhavnogo-garantuvannia-yakosti-dopovid....pdf>

Taburets, I. I., & Khutorna, M. E. (2024). Evolutionary transformation of the system of ensuring the quality of goods, services and works of defense purpose in Ukraine. *Collection of scientific works of the State Research Institute for Testing and Certification of Armaments and Military Equipment*, 3(21), 115–123 [in Ukrainian]. <https://dndivsovt.com/index.php/journal/issue/view/32/3-2024-pdf>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *On Defense Procurement*. Law of Ukraine dated July 17.2020 No. 808-IX [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>

Vidomosti Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). Constitution of Ukraine, 30, Art. 141 [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 13.06.25

Прорецензовано / Revised: 27.06.25

Схвалено до друку / Accepted: 07.07.25

Evgen KRASNIKOV, DSc (Public Administration)
ORCID ID 0009-0008-6/37-9401
Y.Krasnykov@mil.ua
Office of Government Quality Assurance, Kyiv, Ukraine

Petro KALYTA, PhD (Engin.)
ORCID ID 0000-0002-1198-2826
p.kalyta70@gmail.com
Ukrainian Organization for Quality, Kyiv, Ukraine

IMPLEMENTATION OF THE GOVERNMENTAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM IN UKRAINE

Background. Nowadays, Ukraine's defense and security sector is undergoing fundamental reforms in the procurement of defense products, particularly in the field of quality assurance of such products through the assessment of quality management systems within the framework of Governmental Quality Assurance (GQA) actions. These reforms require both theoretical and methodological justification regarding the directions of such changes and the mechanisms for their implementation. An important issue is the establishment of unified terminology in the field of quality management and management in general, harmonized with the corresponding terminology of EU and NATO member states. The full-scale invasion of Russia into Ukraine has brought to the forefront issues related to the implementation of a governmental quality assurance system. The goal of the study is to analyze the Soviet quality control system and compare it with the state quality assurance system, as well as to justify the establishment of modern management systems in Ukraine.

Methods. The study employed methods such as analysis, synthesis, and generalization, through which proposals for establishing a new system for ensuring the quality of defense-related products were developed and substantiated.

Results. In the course of the research, the state of the quality control system for defense products was analyzed, specifically its organizational structure, regulatory framework, and capacity to ensure product quality under modern conditions. The study also examined the state quality assurance system according to the following components: structure, scope of work, documentation, and training of specialists. Possible mechanisms of interaction between these systems were explored at the level of individual elements. A significant part of the research addressed issues of terminological inconsistency and conceptual frameworks in the field of management and quality management, taking into account the specific characteristics of the defense sector.

Conclusions. An institutional approach was applied to analyze the existing quality control system and the state quality assurance system. The main directions for implementing a modern quality assurance system in the defense sector were identified. This system should be based on a risk-oriented approach and the evaluation of quality management processes within enterprises supplying defense-related products.

Keywords: quality control, quality assurance, management, standards, quality management system, defense, procurement, AQAP, risk management, standardization.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.