

# ЗВІТ 2024

Річний звіт  
Державного оператора тилу

# ЗМІСТ

- Вступне слово Генерального директора .....3
- Професійність .....5
- Стійкість .....9
- Добросесність .....16
- Людиноцентричність .....19
- Відкритість .....22

# Вступне слово Генерального директора

Державний оператор тилу запустився. У грудні 2023 року, коли країна перебувала у стані сильної турбулентності, на тлі повномасштабної війни та гострої потреби у зміні підходів до забезпечення Збройних сил України, ми стартували з невеликою командою з п'яти людей. Нашою метою було створити інституцію, яка стане не лише ключовим гравцем у системі тилового забезпечення, а й символом прозорості, ефективності та надійності.

Перед нами постали чіткі очікування: створити систему з нульовою толерантністю до корупції, повернути довіру до тилового забезпечення, забезпечити ефективне використання державних коштів та цифровізувати всі процеси.

Рік потому ми впевнено можемо сказати – нам вдалося. За рік роботи DOT показав, як чіткі принципи й злагоджена робота здатні перетворити навіть найскладніші виклики на досягнення.

Сьогодні нас уже 182 фахівці, які щоденно працюють над тим, щоб наші військові отримували необхідне вчасно та належної якості. Ми побудували прозору й відкриту інституцію, яка заощадила державному бюджету **16.3 мільярди гривень**.

Ці кошти були переспрямовані на додаткові потреби для Збройних сил України. Всі процеси DOT відповідають антикорупційній програмі на 2023–2025 роки.

# Вступне слово Генерального директора

Ми запровадили портфельний підхід до управління, що відповідає кращим практикам закупівельних агенцій НАТО. Цей підхід дозволяє нам бути стійкими до змін, швидко реагувати на потреби ЗСУ, впроваджувати нові програми й зберігати високий рівень контролю на кожному етапі.

Окрему увагу ми приділили цифровізації. Розроблена та впроваджена нашою командою ІТ-система DOT-Chain пришвидшила процес забезпечення харчуванням у 4 рази.

Цей успіх став можливим завдяки нашій ціннісно-орієнтовній команді та підтримці партнерів, які поділяють наше бачення. Щиро дякую Міністру оборони України Рустему Умерову за стратегію змін і довіру, яка дозволяє нам рухатися вперед. Дякую міжнародним партнерам за віру в нас, а також громадським організаціям і журналістам за пильність – ваша увага допомагає нам вдосконалюватися щодня.

Попереду ще багато завдань. У 2025 році ми плануємо продовжувати вдосконалювати наші процеси, посилюючи якість та ефективність забезпечення Збройних сил України.

**Арсен Жумаділов**

Генеральний директор  
Державного оператора тилу





Розділ 1

# ПРОФЕСІЙНІСТЬ

# ПРОФЕСІЙНІСТЬ

DOT розпочав роботу 1 грудня 2023 року. І вже в січні 2024 року агенція почала забезпечувати ЗСУ одягом, амуніцією та пально-мастильними матеріалами, а з 1 квітня – харчуванням. В умовах відсутності інформації по ринку, постачальниках, об'ємах забезпечення в попередні роки, ми сформували команду професіоналів, з 0 побудували процеси постачання, відкрили ринок для нових постачальників і зробили закупівлі максимально прозорими.

## РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ DOT ЗА 1 РІК

**719**

кількість  
контрактів

**95.6 млрд грн**

потреби

**78%**

середній SLA  
постачальників

**74.6 млрд грн**

законтрактовано

**16.3 млрд грн**

економії

перенаправили на  
закриття додаткових  
потреб

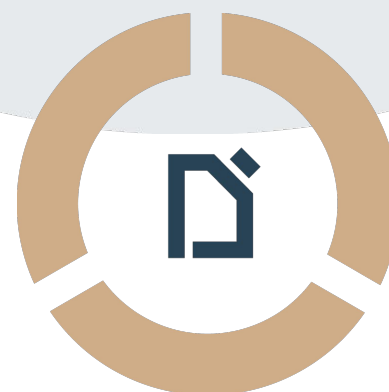
Найкраще наш фокус на професійності ілюструють результати нашої роботи по **3 ключових напрямках** за 2024 рік.



**ХАРЧУВАННЯ**



**ОДЯГ ТА  
АМУНІЦІЯ**



**ПАЛЬНО-МАСТИЛЬНІ  
МАТЕРІАЛИ**

# ПРОФЕСІЙНІСТЬ



## ХАРЧУВАННЯ

**Законтрактовано – 23.6 млрд грн**  
**Поставлено – 95.1%**

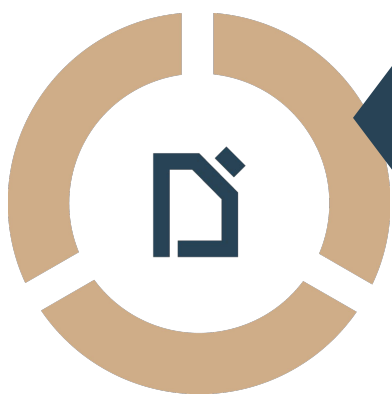
Доставлено **264 млн літрів** води, це близько **85 олімпійських басейнів**



## ОДЯГ ТА АМУНІЦІЯ

**Законтрактовано – 22.8 млрд грн**  
**Поставлено – 84%**

**128 860 поставлених бронезилетів** достатньо, щоб повністю забезпечити армії Угорщини, Нідерландів, Болгарії, Бельгії, Швеції разом узятих.



## ПАЛЬНО-МАСТИЛЬНІ МАТЕРІАЛИ

**Законтрактовано – 28.2 млрд грн**  
**Поставлено – 90.8%**

Поставлено **11 тисяч вагонів пально-мастильних матеріалів**. Якщо з них сформувати єдину колону цистерн, їх відстань дорівнюватиме відстані від Братислави до Будапешта.



# ПРОФЕСІЙНІСТЬ

DOT оперує найбільшими обсягами нелетального забезпечення не тільки серед Сил Оборони, але й в окремих випадках на ринку України.



## ХАРЧУВАННЯ



■ DOT ■ НГУ ■ ДПСУ ■ інші



## ОДЯГ ТА АМУНІЦІЯ



■ DOT ■ НГУ ■ ДПСУ ■ НацПол ■ інші



## ЧАСТКА DOT ДО РИНКУ ПММ УКРАЇНИ



■ DOT ■ АТ "Укрзалізниця" ■ АТ "Укргазвидобування" ■ інші

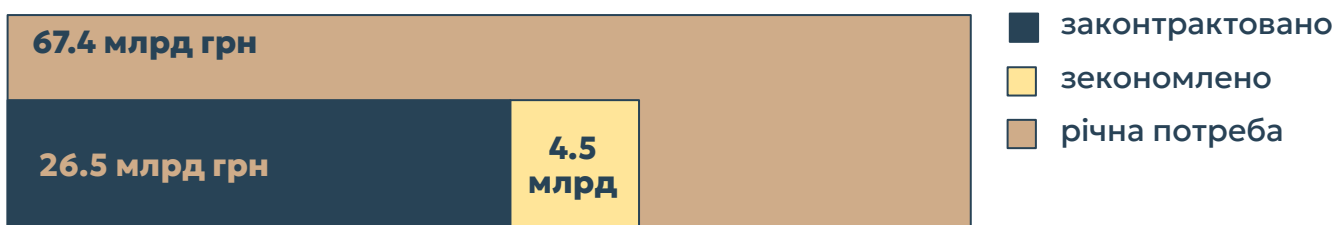
prozorro

Аналіз здійснений на основі відкритих даних на Prozorro

## БЕЗПЕРЕБІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Вперше в історії забезпечення ЗСУ, доведену потребу на наступний 2025 рік почали контрактувати в попередньому, з листопада 2024.

Завдяки ефективній закупівельній стратегії DOT на кінець грудня 2024 року:







Розділ 2

# СТІЙКІСТЬ

# СТІЙКІСТЬ

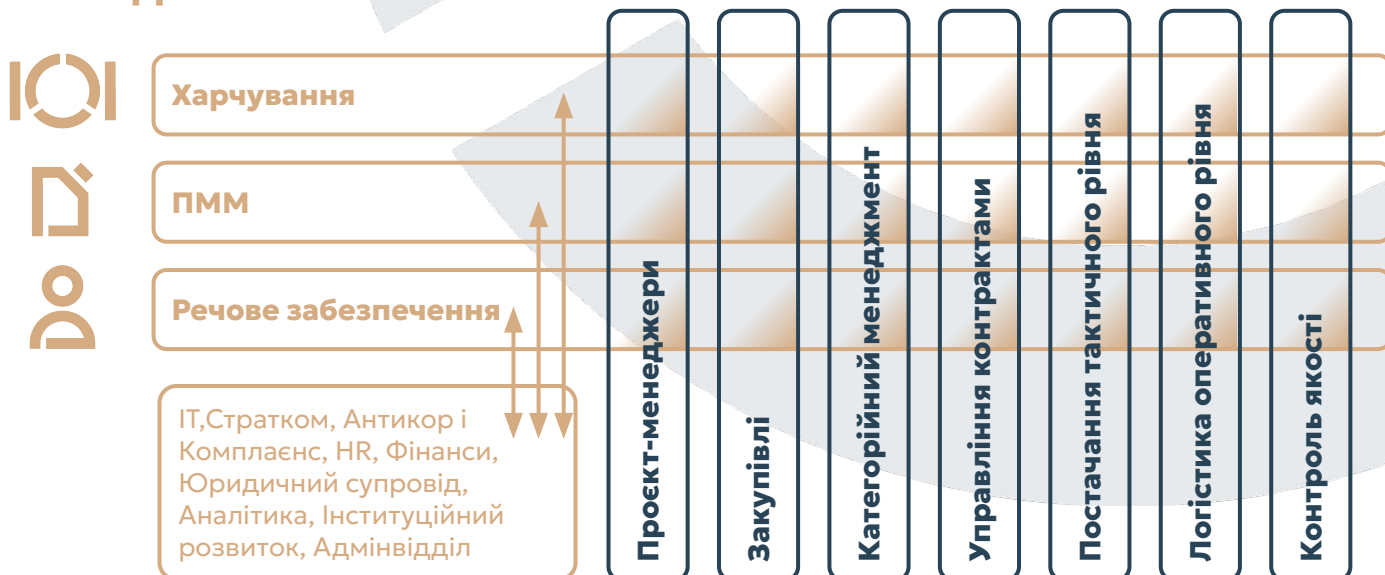
## РОЗБУДОВАНІ ПРОЦЕСИ

### 1. ПОРТФОЛІО-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО

DOT впровадив підхід портфоліо-менеджменту за прикладом найкращих практик закупівельних агенцій країн-членів НАТО. Цей підхід не лише забезпечує ефективність операційної діяльності, але й стійкість до викликів. Завдяки ефективно розбудованим бізнес-процесам, DOT має можливість швидко адаптуватися до змін і потреб у забезпеченні ЗСУ.

Портфоліо-менеджмент також дозволяє додавати нові програми та оперативно реагувати на додаткові потреби, зберігаючи високий рівень контролю та ефективності на кожному етапі виконання програм.

#### ПОРТФОЛІО-МЕНЕДЖМЕНТ



#### ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# СТІЙКІСТЬ

## РОЗБУДОВАНІ ПРОЦЕСИ

# SLA

### 2. МЕТОДОЛОГІЯ SLA (SERVICE-LEVEL AGREEMENT)

DOT запровадив методологію оцінки роботи постачальників – **SLA (Service-level agreement)**. Показник SLA дозволяє більш ефективно оцінювати як роботу постачальників, так і роботу DOT за трьома ключовими критеріями: повноти постачання, своєчасності та якості.

**Середній SLA постачальників протягом 2024 року**

**78%**

# NPS

### 3. ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК ЗАВДЯКИ NPS (NET PROMOTER SCORE)

DOT розробив методологію збирання та оцінки зворотного зв'язку від стейкхолдерів – NPS (Net Promoter Score).

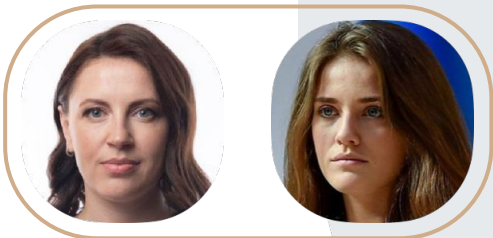
**Впровадження методології заплановано на перший квартал 2025 року.** Показники NPS допоможуть краще розуміти рівень задоволеності стейкхолдерів, щоб прицільно вдосконалювати якість послуг та системно збільшувати ефективність процесів.

# СТІЙКІСТЬ

## НАГЛЯДОВА РАДА

В жовтні Кабінет Міністрів України погодив призначення кандидатур на посади членів Наглядової ради DOT. **У склад Наглядової ради увійшли знані українські й міжнародні експерти**, які допоможуть інтегрувати глобальний досвід у реформування закупівель для ЗСУ.

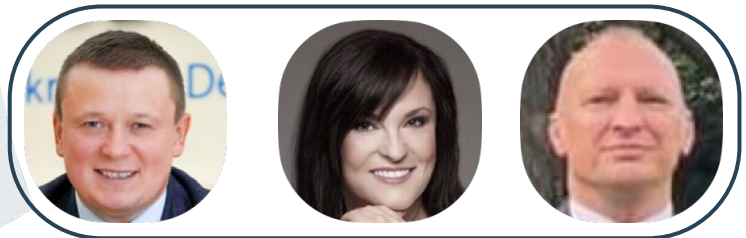
### Representatives of State



**Nadiya  
Bigun**

**Yulia  
Marushevskaya**

### Independent members



**Mykola  
Roienko**

**Hanna  
Demchenko**

**Simon  
Woodward**

Впровадження кращих практик корпоративного управління є важливим кроком для посилення інституційної сталості та ефективності організації.

Створена Наглядова рада забезпечуватиме прозорість, підвищить ефективність управління та знизить ризики неефективного використання ресурсів. Її незалежний нагляд і консультації при стратегічному плануванні роботи агенції сприятимуть стійкості DOT.

# СТІЙКІСТЬ

## ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ

Розроблена командою DOT інноваційна система **DOT-Chain** цифровізує процеси і консолідує всю інформацію по ринку забезпечення ЗСУ. DOT-Chain створює єдине онлайн середовище взаємодії для військових частин, постачальників і DOT. Весь процес постачання прозоро відображається в системі для всіх залучених сторін.



**Х4 швидше**  
відбувається цикл  
постачання

**– 30 000**  
паперових  
документів  
щотижня

**2500**  
користувачів

**Прозора  
взаємодія**  
ВЧ, постачальників і DOT

**ISO 27001**  
підтверджує відповідність СУІБ  
підприємства європейським  
стандартам

**Онлайн рекламації**  
щодо якості, повноти, термінів  
постачання

**КСЗІ**  
підтверджує побудову системи  
захисту інформації

**DOT-Chain** запровадив електронний документообіг між усіма сторонами постачання, що пришвидшило процеси в циклі постачання харчування в 4 рази. Цифровізація та автоматизація документообігу також **прибрали 30 000 паперових документів**, які начальники продовольчих служб заповнювали від руки щотижня.

# СТІЙКІСТЬ

## ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ

**DOT отримав сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки ISO/IEC 27001.**

# ISO/IEC

# 27001



Його наявність підтверджує **найвищий рівень захисту** в усіх аспектах діяльності організації: продуктів, політик, технологій і роботи колективу. Однією з умов отримання сертифікату було проведення аудиту незалежною сторонньою організацією.



# СТІЙКІСТЬ

## КОМАНДА



За перший рік роботи команда DOT виросла з 5 до 182 професіоналів своєї справи, які приносять в реформу забезпечення ЗСУ власні досвіди з приватного, державного, міжнародного та громадського секторів.

62%

бізнес

34%

держ. сектор

4%

міжнародні та громадські організації

## МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ

Протягом 2024 року DOT активно працював над розбудовою агенції за кращими практиками НАТО, переймаючи інституційний досвід міжнародних партнерів. У рамках NORDEFSCO було розпочато співпрацю з агенціями FMV, DALO та NDMA, закупівельними органами скандинавських країн-членів НАТО. Також встановлено співпрацю з британською закупівельною агенцією DE&S для обміну досвідом та впровадження ефективних закупівельних процесів та з французькою агенцією з міжнародно-технічного співробітництва Expertise France.



DANISH MINISTRY OF DEFENCE  
ACQUISITION AND LOGISTICS ORGANISATION



Розділ 3

# ДОБРОЧЕСНІСТЬ



# ДОБРОЧЕСНІСТЬ

## НАСКРІЗНА БОРОТЬБА З КОРУПЦІЄЮ

Механізми боротьби з корупцією вбудовані в усі процеси DOT. Включно з процесом взаємодії співробітників у команді та процесом взаємодії команди із зовнішніми стейкхолдерами. Агенція працює за затвердженою Антикорупційною програмою на 2023-2025 роки.

### РІК РОБОТИ ДЕПАРТАМЕНТУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОМПЛАЄНС DOT



## МОДЕЛЬ З ЛІНІЙ ЗАХИСТУ ВІД КОРУПЦІЇ

Антикорупційна інфраструктура DOT розроблена спільно з EUACI та складається з трикомпонентної лінії захисту. Це дозволяє чітко розмежувати три основні функції: управління, ризик і контроль та внутрішній аудит.



Обов'язки на рівні операційного управління. Працівники виконують свої функції та несуть відповідальність за них.

Роль другої лінії захисту в тому, щоб надавати експертизу, моніторити та відповідати на виклики, пов'язані з ризиками. Антикорупція, управління ризиками, внутрішня безпека, фінансовий контроль.

Призначення третьої лінії – надавати незалежні та об'єктивні рекомендації з питань діяльності агенції.

# ДОБРОЧЕСНІСТЬ

## КОНТРОЛЬ ДОБРОЧЕСНОСТІ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Також DOT розробив обмежувальні заходи для постачальників, які не виконують свої зобов'язання за укладеними договорами. Зокрема, це дискваліфікація у подальших закупівельних процедурах.

### Підстави для застосування:

- порушення антикорупційного/санкційного законодавства
- постачання фальсифікованої або неякісної продукції
- низький відсоток постачання (SLA)
- надання недостовірних або підроблених документів на товари

## МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ ISO

# ISO

# 37001:2016

Державний оператор тилу розпочав проходження сертифікації на відповідність міжнародному стандарту ISO 37001:2016, який стосується системи управління боротьби з корупцією



Розділ 4

# ЛЮДИНО- ЦЕНТРИЧНІСТЬ

# ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ

DOT прагне бути драйвером змін, керуючись принципом людиноцентричності. Ми прагнемо не просто закупувати і контракувати, а забезпечувати і активно відповідати на потреби військовослужбовців, постійно підвищуючи якість забезпечення.



DOT вперше закупив сухпайки **№15**, у яких замість металевих консервів використовуються реторт-пакети, адже вони:

- зменшують вагу, що робить раціон легшим при транспортуванні
- зберігають цілісність і якість продуктів навіть за екстремальних умов
- дозволяють військовим підігріти їжу будь-де і за будь-яких умов, забезпечуючи комфорт і зручність використання.

Також за результатами опитування, яке проходило в застосунку Армія+, було прийняте рішення **розширити асортимент, додавши халяльні, кошерні та вегетаріанські сухпайки**, які DOT планує постачати у 2025 році.

Невелика зміна привела до якісного покращення сухпайків і задоволення потреб тих військових, на які раніше система не зважала.

# ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ

## DOT ПРАЦЕВЛАШТОВУЄ ВЕТЕРАНІВ

DOT будує цілісну систему забезпечення ЗСУ. І на цьому шляху ми не можемо обійтись без досвіду ветеранів. Саме тому ми **запустили постійну рекрутингову ініціативу з працевлаштування ветеранів** та ветеранок на актуальні посади в агенцію, щоб спільно з ветеранською спільнотою впроваджувати якісні зміни у систему забезпечення Збройних сил України. Бо хто як не ветерани і ветеранки знають про всі “нерівності” й прогалини цієї системи?



Станом на 1 лютого серед 290 отриманих заявок, ми відібрали **35 кандидатів** і після серії проведених інтерв'ю працевлаштували чотирьох професіоналів своєї справи. Ще п'ять кандидатів очікують на проходження стажування. Утім наша ініціатива і відповідальність перед ветеранською спільнотою не закінчуються на одній кампанії.

DOT зобов'язується і надалі залучати ветеранів і ветеранок для покращення системи забезпечення ЗСУ.



Розділ 5

# ВІДКРИТІСТЬ

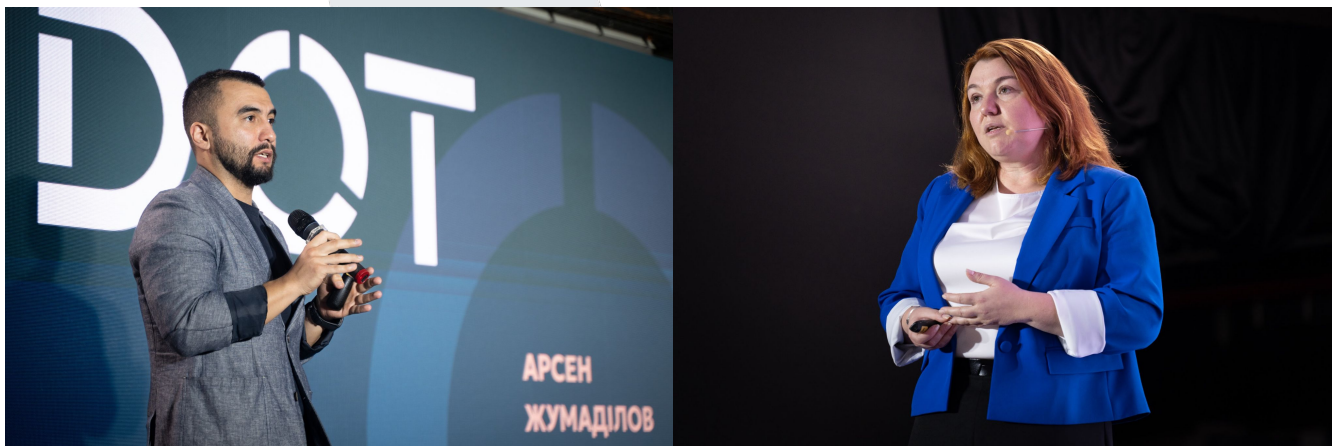


# ВІДКРИТІСТЬ

Державний оператор тилу керується принципами прозорості та відкритості у всьому, що робить. Ми активно комунікуємо суспільству про результати своєї діяльності, підтримуємо активний діалог із громадськістю, постачальниками та міжнародними партнерами, і таким чином відповідаємо на запит суспільства та стейкхолдерів на відкритість та доступність інформації.

Протягом 2024 року DOT активно комунікував із ринком і відкрито звітував про стратегічні цілі, результати та ключові зміни в забезпеченні ЗСУ в рамках низки проведених подій і проєктів.

- **На FOOD Supply Forum** команда DOT презентувала новий підхід до забезпечення харчуванням ЗСУ для більше ніж 200 компаній та стейкхолдерів.

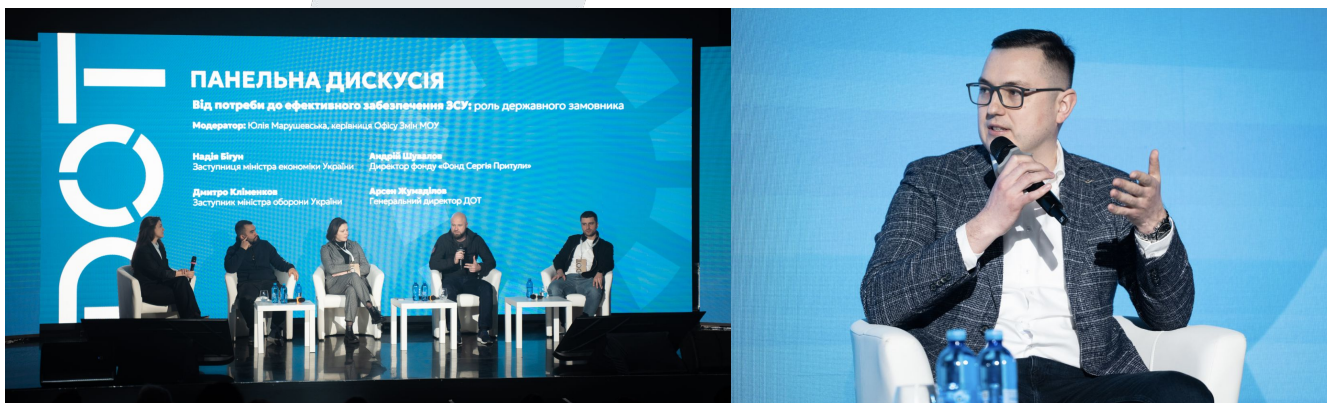


- **Презентували зміни та план закупівель** речового забезпечення для ЗСУ для 130 компаній.



# ВІДКРИТІСТЬ

- Провели понад 1500 **ринкових консультацій** за трьома напрямками забезпечення (харчування, одяг і амуніція таі пально-мастильні матеріали), щоб зробити процес закупівель відкритим і зрозумілим для всіх зацікавлених бізнесів.



- Презентували функціонал інноваційної ІТ системи **DOT-Chain** громадськості та міжнародним партнерам.





# ВІДКРИТІСТЬ

- Разом з командою Дія.Освіта і Дія.Бізнес створили навчальний курс **“Дотичні. Як бізнесу стати постачальником для ЗСУ”**



- Прозвітували про рік реформи оборонних закупівель і провели панельні дискусії з представниками ринку, держави і ЗСУ.



Усі ці ініціативи спрямовані на формування довіри до інституції серед громадськості та міжнародних партнерів, а також сприяють побудові конкурентного, відкритого та прозорого ринку для надійного забезпечення ЗСУ.

**ПРОДОВЖУЄМО  
ВТІЛЮВАТИ СВОЮ  
МІСІЮ**

**ЗАБЕЗПЕЧУВАТИ  
ВІЙСЬКОВИХ УСІМ  
НЕОБХІДНИМ, ЩОБ ВОНИ  
МОГЛИ СФОКУСУВАТИСЯ  
НА ГОЛОВНІЙ МІСІЇ**



UK Government



Embassy  
of Sweden  
in Kyiv



**EUACI** EUROPEAN UNION  
ANTI-CORRUPTION  
INITIATIVE



ФОНД ПІДТРИМКИ  
РЕФОРМ В УКРАЇНІ



**STATE  
WATCH**



**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
the global coalition against corruption



**BRDO**  
Служба економічних  
реформ

# ДАЛІ 2025

Дякуємо за увагу до звіту  
Державного оператора тилу