

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИН НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Досліджено теоретичні і практичні аспекти фінансового планування військової частини Національної гвардії України. Розглянуто основні принципи, напрями та особливості фінансового планування в умовах підвищеної невизначеності й динамічності.

Запропоновано рекомендації щодо адаптації системи фінансового планування військових частин Національної гвардії України до потреб воєнного часу.

Ключові слова: фінансове планування, військова частина, Національна гвардія України, бюджет, ресурси, ефективність, адаптивність.

Постановка проблеми. Національна гвардія України (НГУ) сьогодні виконує широкий спектр завдань: бойові операції, охорона стратегічних об'єктів, підтримання правопорядку та евакуаційні заходи. Їх ефективне виконання безпосередньо залежить від належного фінансового забезпечення.

Реалізація зазначених завдань вимагає чіткого фінансового планування, яке враховувало б оперативну потребу в ресурсах, ефективне використання бюджетних коштів і можливість залучення альтернативних джерел фінансування.

В умовах збройного конфлікту ефективне фінансове планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України набуває критичного значення. Сучасні виклики, зокрема нестабільність фінансування, зміни у стані матеріальних ресурсів, логістичні ризики й необхідність швидкої адаптації до бойових умов, роблять надважливим процес забезпечення військових частин потрібними ресурсами.

Відомі підходи до фінансового планування не сприяють поліпшенню гнучкості й адаптивності логістичного забезпечення підрозділів НГУ, що часом не забезпечує безперервного постачання матеріальних ресурсів, належного контролю за використанням коштів і не знижує фінансових ризиків. Це становить практичну проблему у військових частинах Національної гвардії України, яка потребує наукового осмислення і вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансового планування логістичного забезпечення досліджували такі науковці, як С. Соколовський, М. Науменко, М. Черкашина, Є. Грабовський, В. Нікітюк, В. Герасименко та ін. [1–4]. У своїй статті С. Єрохін та С. Вірьовка наводять і аналізують основні правила, принципи побудови фінансових планів та етапи їх складання [5]. У працях [6, 7, 8] розглянуто питання забезпечення та фінансового контролю господарської діяльності військових частин Національної гвардії України. Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил організації фінансового забезпечення військових частин, установ та організацій Збройних Сил України» визначено механізм та організацію фінансового забезпечення військових частин, кораблів, військових навчальних закладів, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, установ, організацій Збройних Сил України, що утримуються за рахунок коштів державного бюджету [9]. Зазнала змін низка керівних документів [10, 11], якими регламентується й визначається фінансове планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України. Отже, потреба в удосконаленні фінансового планування логістичного забезпечення військових частин з урахуванням змін середовища, в якому воно відбувається, зумовлює актуальність пропонованої тематики дослідження.

Мета статті полягає у визначенні принципів та обґрунтуванні одного з головних підходів до організації фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України.

Виклад основного матеріалу. Умови правового режиму воєнного стану вносять значні корективи у фінансове планування військових частин Національної гвардії України, що потребує адаптації до швидких змін, непередбачуваних ситуацій і підвищених вимог до ресурсного забезпечення.

Фінансове планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України є ключовим аспектом забезпечення їх ефективного функціонування та виконання завдань. Цей процес передбачає детальне визначення фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення військових частин (матеріально-технічними засобами, пально-мастильними матеріалами, озброєнням, медичним обладнанням, транспортом, грошовим забезпеченням особового складу

тощо), а також аналіз поточних потреб у ресурсах кожної військової частини, ефективний розподіл фінансового забезпечення відповідно до нагальних потреб і прогнозування майбутніх потреб з урахуванням завдань за призначенням, планів розвитку та потенційних загроз безпеці [12].

Так, процес обґрунтування раціональної системи фінансового планування логістичного забезпечення Національної гвардії України полягає у виборі найкращого із реально можливих варіантів організації здійснення заходів логістичного забезпечення. Ідеться про структуру системи логістичного забезпечення (кількість ієрархічних рівнів, кількість органів логістики на кожному рівні, а також організаційно-штатна структура цих органів), раціональність нормативних показників системи логістичного забезпечення НГУ (порядок розміщення і переміщення органів логістики на місцевості, ешелонування запасів матеріальних засобів та їх відновлення тощо), а також своєчасність виконання заходів логістичного забезпечення.

Зазначений процес залежить також від обсягу ресурсів задіяних, на функціонування системи логістичного забезпечення (особовий склад, кошти, матеріальні й технічні засоби, майно служб логістики), та їх якості.

Отже, обґрунтування раціональної системи фінансового планування логістичного забезпечення Національної гвардії України являє собою складний динамічний і багатогранний процес, що передбачає врахування і зовнішніх, і внутрішніх чинників, які можуть варіюватись у часі. Вони мають потенційний вплив на фінансове планування логістичного забезпечення, потребують гнучкості й адаптивності у подоланні нових викликів і створенні нових можливостей.

До зовнішніх чинників варто віднести такі.

1. Загрози безпеці. Вони впливають на потреби у забезпеченні й вимагають додаткових ресурсів відповідно до ситуації, що склалася, а також змін у законодавстві (правовий режим воєнного стану) щодо функціонування системи логістичного забезпечення.

2. Економічні умови. Інфляція, зміни валютних курсів, торговельні обмеження, ринкова конкуренція та інші чинники позначаються на фінансових можливостях і доступності окремих ресурсів для логістичного забезпечення і можуть потребувати змін у стратегіях закупівель.

3. Технологічні зміни. Застосування сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення для аналізу й оброблення великих обсягів даних підвищує ефективність фінансового управління і водночас вимагає додаткових інвестицій для оновлення та модернізації існуючих засобів і систем.

4. Природні умови. Унаслідок повеней, землетрусів, інших стихійних лих виникає потреба у швидкому реагуванні та мобілізації ресурсів.

До внутрішніх чинників належать такі.

1. Структура системи логістичного забезпечення та організаційна культура. Наявність адекватних фінансових процедур, рівень фінансової дисципліни та здатність до ефективного управління ресурсами мають значний вплив на фінансове планування.

2. Ресурси й потреби. Такі внутрішні потреби й ресурси військових частин, як кількість особового складу, спеціальна техніка, професійна підготовка тощо, впливають на обсяги та характеристики потреб у логістичному забезпеченні.

3. Ефективність управління ресурсами. Якість управління ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними та ін.), тобто ефективне управління дасть змогу оптимізувати використання ресурсів і знизити витрати.

4. Технічні можливості. Доступність, сучасність та якість наявних технічних засобів, інформаційних технологій та інших інструментів позитивно впливають на можливість упровадження ефективних систем фінансового планування.

5. Стратегічне бачення та лідерство. Здатність швидко адаптуватися до динамічних умов, стратегічне бачення та професійні лідерські якості керівника є критично важливими й визначають успішність планування.

6. Кадровий потенціал. Наявність кваліфікованого персоналу, спроможного ефективно управляти фінансовими і логістичними процесами, є запорукою успішного фінансового планування.

З огляду на специфіку й умови сьогодення фінансове планування, крім нормативно-правових чи законодавчих актів у цій сфері, ґрунтується й на чітких і конкретних принципах.

Пріоритетність – першочергове забезпечення критичних потреб: оплата праці особового складу, зокрема додаткові виплати та компенсації; забезпечення зброєю, боєприпасами, пально-мастильними матеріалами та іншим необхідним для виконання завдань за призначенням; медичне

забезпечення та евакуація поранених; харчування і речове забезпечення особового складу; оплата комунальних послуг та утримання інфраструктури.

Гнучкість та адаптивність – можливість оперативного перегляду та коригування бюджету у зв'язку зі зміною обстановки й потреб (створення резервного фонду для непередбачуваних витрат, забезпечення можливості швидкого перерозподілу коштів між статтями витрат).

Реалістичність – об'єктивне оцінювання наявних ресурсів і можливостей (урахування чинників невизначеності та ризиків, установлення досяжних цілей і завдань).

Ефективність – оптимізація використання ресурсів (контроль за цільовим використанням коштів, забезпечення прозорості та фінансової звітності).

Законність (прозорість) – дотримання вимог законодавства, що регулює фінансову діяльність військових формувань, забезпечення прозорості фінансових документів.

Розглянемо один із головних підходів до фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України.

1. Визначення потреб військової частини передбачає оцінювання ресурсів і поточного стану матеріально-технічного забезпечення, запасів і військового майна, а також прогнозування потреб на майбутній період. Прогнозування витрат визначає обсяг витрат на закупівлю необхідного обладнання, матеріалів, палива, медичного забезпечення, а також на ремонт та обслуговування техніки. Під час аналізу ризиків слід ураховувати можливі втрати ресурсів унаслідок бойових дій, диверсій, стихійних лих та інших чинників, забезпечення захисту логістичних ланцюжків від ворожих атак.

2. Формування бюджету здійснюється шляхом визначення джерел фінансування, залучення коштів із державного бюджету, міжнародної допомоги, благодійних внесків, волонтерської допомоги тощо. Розподіл коштів визначається за пріоритетними напрямками використання ресурсів, з урахуванням потреб різних військових частин і підрозділів. Оптимізація витрат має забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, пошук шляхів зниження витрат без шкоди для боєздатності військ.

3. Управління ресурсами забезпечується організацією безперебійної роботи логістичних центрів із використанням автоматизованих систем і сучасних інструментів управління складами. Контроль за використанням ресурсів має охоплювати систему обліку та контролю за витратами й запобігати зловживанням і нецільовому їх використанню.

4. Адаптація до умов роботи під час збройної агресії полягає в оперативності, швидкому реагуванні на зміни бойової обстановки, забезпеченні військових частин необхідними ресурсами в найкоротші терміни, а також у гнучкості й можливості швидко перерозподіляти ресурси між різними напрямками, ураховуючи нагальні потреби, та в убезпеченні поставок і збереженні ресурсів в умовах бойових дій.

5. Забезпечення прозорості та звітності додаватимуть відкритості фінансовим операціям. Регулярна звітність військового керівництва перед державою і суспільством щодо ефективності використання ресурсів сприятиме розумінню у суспільстві.

Наведені кроки щодо фінансового планування дадуть змогу забезпечити ефективне та економічно обгрунтоване логістичне забезпечення військових частин Національної гвардії України.

Успішне фінансове планування позитивно позначатиметься на тісній координації між структурними підрозділами логістичної системи Національної гвардії, а також співпраці із зовнішніми постачальниками та партнерами. Важливо зазначити, що успіх фінансового планування в умовах воєнного стану залежить від професіоналізму, відповідальності та здатності до швидкої адаптації керівництва військової частини.

Отже, фінансове планування являє собою важливий інструмент ефективного управління ресурсами та забезпечення стабільної діяльності військових частин Національної гвардії України.

За результатами дослідження надано певні рекомендації щодо організації фінансового планування військових частин:

- забезпечувати чіткість і детальність плану фінансового забезпечення військової частини на період воєнного стану;
- передбачати можливість оперативного коригування у разі зміни обстановки;
- забезпечувати ефективний контроль за цільовим використанням коштів;
- налагоджувати взаємодію з логістичними підрозділами всіх ланок управління та органами державної влади для забезпечення своєчасного й повного фінансового забезпечення;
- залучати до фінансового планування кваліфікованих фахівців.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу проаналізувати чинники, які впливають на організацію фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України.

Визначено принципи й розглянуто один з головних підходів до фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України в умовах воєнного стану. Надано практичні рекомендації щодо впровадження вдосконаленої системи фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи фінансового забезпечення логістичних процесів у Національній гвардії, що сприятиме підвищенню її боєздатності та ефективності виконання покладених завдань.

Подальші дослідження спрямовуватимуться на розроблення методики оцінювання ефективності фінансового забезпечення логістичних операцій НГУ, а також дослідження можливостей застосування сучасних інформаційних технологій для управління фінансовими ресурсами.

Перелік джерел посилання

1. Naumenko M., Valiavska N., Saiensus M., Ptashchenko O., Nikitiuk V., Saliuk A. Optimization Model of the Enterprise Logistics System Using Information Technologies. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol. 11. Is. 5. P. 54–64.
2. Герасименко В. М. Методика планування фінансового контролю при організації закупівель товарів, робіт та послуг для військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.87>.
3. Черкашина М. В. Планування фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://surl.li/txlzu0> (дата звернення: 04.02.2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.30>.
4. Чухлата Ж. Г. Механізми фінансового забезпечення логістики Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <https://surl.li/jtxlws> (дата звернення: 04.02.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.98](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.98).
5. Єрохін С. А., Вірьовка С. С. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2020. № 10 (232). С. 82–91.
6. Naumenko M. et al. Formation of System of Logistic Service of the Enterprise in the Conditions of Market Relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2020. Vol. 8. Is. 5. P. 5494–5499.
7. Naumenko M. Організація закупівель товарів, робіт і послуг для підрозділів Національної гвардії України. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 74–79.
8. Герасименко В. М. Методика фінансового контролю господарської діяльності військових частин національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <https://surl.li/mphehb> (дата звернення: 04.02.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.94](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.94).
9. Про затвердження Правил організації фінансового забезпечення військових частин, установ та організацій Збройних Сил України : наказ Міністра оборони України від 22.04.2021 р № 104 URL: <https://surl.li/xzhckf> (дата звернення: 04.02.2024).
10. Про внесення змін до Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08. 2024 р. № 950. URL: <https://surl.li/nmnmnw> (дата звернення: 04.02.2024).
11. Основні положення логістичного забезпечення Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 11.10.2016 р. № 522. URL: <https://surl.li/cqjted> (дата звернення: 04.02.2024).
12. Науменко М., Товма Л., Морозов І. Управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розподілених структур: логістичний підхід. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 33. Том. 2. С. 324–334.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 р.

**SOME ASPECTS OF FINANCIAL PLANNING OF LOGISTICS SUPPORT OF MILITARY
UNITS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

The article is devoted to the justification of effective approaches to financial planning of logistical support of military units of the National Guard of Ukraine. In the conditions of modern challenges, in particular during the period of the legal regime of martial law, effective financial planning is critically important for ensuring combat readiness and task performance by military units.

The article considers key aspects of financial planning of logistical support, including: determination of needs in financial resources, distribution of funds between different items of expenditure, control over the targeted use of funds, accounting and reporting.

*The article also analyzes the features of financial planning in martial law, such as:
the need for prompt response to changes, the importance of planning for logistical support, the need to attract additional resources.*

Based on an analysis of legislation and practical experience, the article offers recommendations for improving the financial planning of logistical support of military units of the National Guard of Ukraine.

Keywords: financial planning, military unit, National Guard of Ukraine, budget, resources, efficiency, adaptability.

Науменко Марія Олексіївна – доктор філософії економічного напрямку, доцент, професор кафедри менеджменту та фінансів, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-1974-2341>