

## ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИН НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМИ КРІ

*Досліджено теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України. Визначено необхідність пошуку шляхів оптимізації та підвищення ефективності використання обмежених фінансових ресурсів військовими частинами Національної гвардії України у відповідь на виклики воєнного стану.*

*Подано рекомендації щодо визначення та обґрунтування методичного підходу до формування ефективного фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України на засадах системи КРІ.*

*Аргументовано доцільність використання ключових показників ефективності в процесі фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України як важливий аспект для забезпечення фінансового планування і логістичного забезпечення, що дає змогу створити необхідні умови для підвищення рівня керованості логістичних процесів та впливає на національну безпеку й обороноздатність.*

**Ключові слова:** фінансове планування, забезпечення, військова частина, Національна гвардія України, ресурси, бюджет, фінансові ресурси, ефективність.

**Постановка проблеми.** Наявні підходи до фінансового забезпечення логістичних систем Національної гвардії України (НГУ) містять широке коло питань, пов'язаних з ефективним використанням фінансових ресурсів в умовах воєнного стану. Водночас виникає необхідність пошуку шляхів оптимізації та підвищення ефективності використання обмежених фінансових ресурсів військовими частинами НГУ у відповідь на виклики воєнного стану.

Відтак актуальним є визначення та обґрунтування системи ключових показників ефективності (КРІ) використання фінансових ресурсів під час здійснення своєї діяльності військовими частинами НГУ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України постійно перебувають у полі зору наукових досліджень. У науковій праці [1] значну увагу приділено організації фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України, управлінню матеріально-технічного забезпечення.

У працях [2] та [3] уточнено методичні положення фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України, що спрямоване на підвищення ефективності та налагодження належного рівня логістики. Особливості фінансового механізму військової частини Національної гвардії України визначено у статті [4].

Питання раціонального розподілу виділених бюджетним організаціям, зокрема військовим формуванням, бюджетних коштів за видами їхньої діяльності для отримання бажаних результатів порушено у дослідженні [5]. У публікації [6] зауважено, що поліпшення виконання бюджету зумовлює потребу в нових методах його функціонування та організації оптимізації ефективного управління бюджетними ресурсами всіх рівнів. На важливості інтеграції цифрових інструментів у господарську практику як засобу досягнення збалансованої структури ресурсів та підвищення координації між виробничими й збутовими ланцюгами акцентовано у праці [7].

Сукупність проведених досліджень зосереджується, зокрема, на окремих аспектах фінансового забезпечення логістичних систем, тоді як питання визначення саме ефективності обраних процедур фінансового забезпечення логістичних систем залишається розкритим не повною мірою. Це свідчить про недостатньо розроблений комплекс підходів щодо визначення ефективності фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України.

**Метою статті** є визначення та обґрунтування методичного підходу до формування ефективного фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України на засадах системи КРІ.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм фінансового забезпечення військових частин, кораблів, військових навчальних закладів, військових комісаріатів (територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки), установ, організацій Збройних Сил України, що утримуються коштом Державного бюджету України, прописано в Правилах організації фінансового забезпечення військових частин, установ, організацій Збройних Сил України [8, 9].

Основними завданнями фінансового забезпечення військової частини є: належне та своєчасне забезпечення коштами військової частини для здійснення покладених на неї завдань; вчасна й повна сплата грошового забезпечення військовослужбовцям і заробітної плати працівникам та інших виплат, передбачених законодавством; забезпечення збереження готівки в касі військової частини; суворе дотримання фінансової дисципліни; законне, ефективне й цільове використання коштів та правильне документальне оформлення фінансово-господарських операцій; додержання законодавчо встановленого порядку придбання матеріальних цінностей і послуг за бюджетні кошти; організація фінансового планування та визначення потреб у коштах для забезпечення діяльності військової частини, ведення бухгалтерського обліку, складання і подання звітності [8].

Правильне визначення потреб у коштах своєчасного складання проектів кошторисів у межах обсягів видатків на плановий рік, вчасне витребування та уточнення потреб у коштах у забезпечувального фінансового органу, здійснення попереднього та поточного контролю фінансового планування щодо доцільності й нормативності запланованих видатків, забезпечення своєчасного планового, законного, цільового та ефективного використання коштів і матеріальних засобів – це завдання, які стоять перед фінансовим плануванням у військовій частині [8]. Відтак у процесі фінансового планування уповноважені посадові особи зобов'язані визначати та обґрунтовувати потребу в коштах на наступний бюджетний рік, обсяги надходження коштів від господарської діяльності й напрями їхнього використання, забезпечувати своєчасне, законне, цільове та ефективне використання виділених коштів на конкретні напрями [8].

Слід зазначити, що ефективність фінансового забезпечення логістичних систем визначається тим, наскільки вона поєднує інтереси учасників логістичної системи та контролює цільовий характер руху бюджетних коштів.

Процес визначення ефективності використання бюджетних коштів передбачає отримання інформації про раціональне, цільове використання фінансових ресурсів. Інакше кажучи, першочерговим завданням є ефективне управління фінансовими ресурсами, якими володіє військова частина НГУ.

Вимірювання ефективності будь-якого процесу передбачає встановлення показників, на підставі яких проводитиметься оцінювання успішності його реалізації. Для вимірювання ефективності фінансового забезпечення логістичних систем військових частин НГУ доцільно використовувати фінансові та нефінансові показники ефективності їхньої діяльності, пов'язані з фінансовим забезпеченням логістичних систем.

Від правильності вибору показників ефективності залежить точність оцінки отриманих результатів та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, адекватність планових показників. Основні вимоги до складових елементів системи КРІ подано у табл. 1.

Таблиця 1 – Складові елементи системи КРІ

Елементи КРІ			
Обрана метрика	Одиниця виміру	Поточне значення	Цільове значення
Процеси, які підлягають вимірюванню (фінансові, нефінансові)	Одиниця виміру, обрана для моніторингу та оцінки діяльності [для фінансових метрик – кількісні показники (число, відсоток та ін.); для нефінансових метрик – якісні показники]	Значення метрики, зафіксоване у момент виміру	Бажане значення у межах мінімально-максимального допустимого діапазону значень для визначеної метрики

До ризиків, які можуть виникнути у випадку вибору неналежних показників оцінки ефективності, відносять: нівелювання тривожних сигналів, упущення критичних проблем, спотворення висновків, хибні управлінські рішення.

У випадку неналежним чином обраних показників для оцінки ефективності фінансового забезпечення логістичних систем військових частин НГУ можливе виникнення ризиків неефективного використання бюджетних коштів, затримки постачання, ухвалення неправильних управлінських рішень, що може призвести до зниження боєздатності військових частин НГУ.

З урахуванням викладеного вище під системою КРІ пропонуємо розглядати систему фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну очікуваних результатів фінансового та логістичного забезпечення.

Для уникнення можливості вибору неправильних показників доцільно дотримуватися певних рекомендацій. Обрані метрики фінансового забезпечення логістичних систем повинні:

– корелюватися з цілями та фінансово-логістичними стратегіями в логістичних системах Національної гвардії України;

– бути зрозумілими, змістовними, не перевантажувати інформаційний складник;

– бути актуальними для процесу прийняття на їхній підставі управлінських рішень;

– базуватися на принципах SMART (specific, measurable, achievable, realistic time bounded), тобто КРІ повинні ґрунтуватися на достовірних даних, мати єдину систему виміру, бути конкретними і зрозумілими для виконання.

Як стверджує К. В. Мельникова [10], фінансова та логістична стратегії спрямовані на ефективне управління ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Отже, вони є взаємопов'язаними складниками загальної стратегії логістичної системи. Відтак задля досягнення максимальної ефективності функціонування ланцюгів постачання, оптимізації витрат та підвищення фінансової стійкості ланцюгів постачань науковиця рекомендує застосовувати формування фінансово-логістичної стратегії у логістичній системі, що дасть змогу знизити логістичні витрати завдяки оптимізації фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, забезпечити стабільне фінансування логістичних процесів, поліпшити фінансову стійкість логістичної системи.

Варто зазначити, що система КРІ використання фінансових ресурсів військових частин НГУ повинна бути багаторівневою, комплексною та адаптованою до можливих змін внутрішніх і зовнішніх умов. У процесі її формування варто уникати фрагментарного підходу визначення набору складових показників для забезпечення ефективного функціонування обраної моделі фінансового забезпечення логістичних систем військових частин НГУ.

Процедура формування системи КРІ містить кілька етапів.

*1. Ідентифікація.* На цьому етапі передбачається визначення та формулювання стратегічних цілей військової частини НГУ або окремих її підрозділів. Здійснюється пошук ключових напрямів діяльності, які потребують вимірювання.

*2. Аналіз.* Відбувається процедура детального аналізу показників діяльності, задіяних у процесі зібраних на етапі ідентифікації у контексті фінансового забезпечення логістичних систем. Проводиться відбір найбільш значущих показників (КРІ).

*3. Оцінка впливу.* За допомогою кількісних та/або якісних вимірників оцінюється ступінь досягнення цільових значень обраних КРІ.

*4. Розроблення та побудова «робочої карти» КРІ.* Зазначений етап передбачає формалізацію визначених КРІ, а саме: формування граничних значень для поданого орієнтовного набору КРІ; наведення формули розрахунку цільових значень.

У таблиці 2 наведено орієнтовну «робочу карту» КРІ, використання якої дасть можливість визначити ефективність фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України. Структуру «робочої карти» КРІ пропонуємо формувати на підставі показників за такими розділами.

Розділ 1 – «Показники фінансового планування та виконання бюджету» (відображають оцінку точності прогнозування потреб та дотримання бюджетної дисципліни).

Розділ 2 – «Показники ефективності використання ресурсів» (відображають наскільки раціонально використовуються фінансові ресурси в процесі формування матеріального забезпечення).

Розділ 3 – «Показники підзвітності та контролю» (відображають рівень довіри та необхідні для запобігання зловживанням у процесі використання фінансових ресурсів).

Розділ 4 – «Показники інформатизації» (показують рівень використання інформаційних систем у процесі здійснення фінансового забезпечення логістичних систем).

Розділ 5 – «Показники кадрового потенціалу» (процес формування фінансового забезпечення логістичних систем залежить від компетентностей залучених фахівців. Це зумовлює якість, достовірність та актуальність інформації про стан фінансових потоків, мінімізує вірогідність допущення помилок і необ'єктивних тверджень, що впливає на ефективність управління фінансовими потоками в логістичних системах).

Таблиця 2 – «Робоча карта» КРІ

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Сутнісна характеристика
<i>Показники фінансового планування та виконання бюджету</i>			
Рівень використання бюджетних коштів	(Фактично використані кошти / затверджені бюджетні асигнування) x 100 %	Близьке до 100 % (але без перевитрат на кінець періоду)	Показує ступінь освоєння виділених коштів
Відхилення фактичних витрат від планових	(Фактичні витрати – Планові витрати/ планові витрати) x 100 %	0	Виявити значні відхилення, що потребують аналізу причин
Коефіцієнт виконання бюджетів вхідних фінансових потоків	(Фактичний обсяг вхідних фінансових потоків/запланований обсяг вхідних фінансових потоків) x 100 %	≥ 1 (або 100 %) Оптимальним вважається значення, яке дорівнює або перевищує одиницю, що свідчить про повне виконання або перевиконання плану надходжень	Відображує ступінь виконання планових надходжень грошових коштів та дає змогу оцінити ефективність фінансового планування, роботу підрозділів і відповідальних осіб
Коефіцієнт виконання бюджетів вихідних фінансових потоків	(Фактичний обсяг вихідних фінансових потоків/запланований обсяг вихідних фінансових потоків) x 100 %	(Фактичний обсяг вхідних фінансових потоків/запланований обсяг вхідних фінансових потоків) x 100 %	Характеризує ступінь дотримання планової фінансової дисципліни у сфері витрачання коштів (оплата постачальникам, виплата заробітної плати, податків, погашення кредитів тощо)
Своєчасність подання фінансової звітності	Показник оцінюється шляхом присвоєння індикатора: 1 – звітність подана у строк; 0 – звітність подана не у строк	1 – повна своєчасність	Оцінка дотримання термінів подання усіх необхідних фінансових документів
Час прийняття фінансових рішень (від аналізу до затвердження)	Визначається окремо для кожного рішення	Скорочення витрат часу свідчить про високу оперативність та ефективність фінансового управління	Показує наскільки налагоджені та оптимізовані внутрішньо-організаційні процедури; дає змогу виявити затримки, неефективні етапи в процесі прийняття рішень

Кінець табл. 2

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Сутнісна характеристика
<i>Показники ефективності використання ресурсів</i>			
Рівень забезпеченості потреб підрозділів	(Кількість прийнятих заявок на матеріально-технічне та ресурсне забезпечення / загальна кількість заявок) x 100 %	$\geq 100$ % (оптимальним є значення у 100 %, що свідчить про повне задоволення потреб підрозділів. Значення нижче за 100 % може свідчити про недостатнє забезпечення	Демонструє, наскільки фінансування покриває реальні потреби військових частин
Питома вага витрат на логістичне забезпечення	(Витрати на забезпечення, логістику / загальний обсяг фінансування) x 100 %	Залежить від оперативних та стратегічних цілей	Показує питому вагу витрат на логістичне забезпечення у загальній структурі витрат
<i>Показники підзвітності та контролю</i>			
Кількість виявлених фінансових порушень протягом року	Фактичні дані	Низький показник свідчить про дотримання процедур	Вимірювання ефективності внутрішнього та зовнішнього аудиту
<i>Показники інформатизації</i>			
Оптимізація фінансових процесів	Рівень зниження фінансових витрат унаслідок прискорення фінансових потоків	Зниження фінансових витрат	Відображає результат від оптимізації фінансових процесів
Інформатизації процесу управління фінансовими потоками	Скорочення часу на підготовку звітності	Зниження показника порівняно з попереднім звітним періодом	Відображує процес упровадження інформаційних технологій для автоматизації збирання та аналізу вхідних даних
<i>Показники кадрового потенціалу</i>			
Коефіцієнт складності управління фінансовими потоками	Кількість працівників, задіяних у процесі управління фінансовими потоками	Оптимізація порівняно з попереднім звітним періодом	Оцінює складність роботи фінансового відділу (служби), зважаючи на складність та обсяг інформації щодо фінансових потоків
Коефіцієнт плинності в управлінні фінансовими потоками	(Кількість звільнених працівників за звітний період/ середньооблікова кількість працівників фінансової служби за звітний період) x 100 %	Допустимим для нормальної роботи є значення 5–10 %	Вимірює інтенсивність зміни кадрів у підрозділах, що відповідають за управління фінансовими потоками
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансовими потоками	Кількість працівників з вищою профільною освітою (сертифікатами)/ загальна кількість працівників	Збільшення показника	Характеризує загальний рівень компетентності працівників, задіяних у сфері управління фінансовими потоками

5. *Визначення ефективності.* На цьому етапі здійснюються процедури порівняння та зіставлення фактичних значень КРІ зі встановленими нормативними показниками.

Ефективність фінансового забезпечення логістичних систем пропонуємо визначати залежно від витрат ресурсів, необхідних для здійснення процесу, в результаті якого був отриманий результат. Для цього рекомендуємо використовувати формулу

$$E = P / Z, \quad (1)$$

де  $E$  – ефективність логістичного процесу;

$P$  – результат (корисний ефект), одержаний унаслідок виконання дії (здійснення логістичного процесу);

$Z$  – фінансові ресурси, що витрачають для вирішення цих завдань.

6. *Моніторинг і подальший контроль КРІ.* Заключний етап передбачає здійснення систематичного та періодичного фіксування динаміки КРІ протягом року (місяць, квартал, півріччя, рік), а також використання результатів оцінки ефективності для коригування фанових планів, отримання інформації про їхнє виконання та, за необхідності, перегляду або оновлення самих КРІ.

Запропонована система КРІ для відповідальних осіб містить невичерпний набір показників та може деталізуватися залежно від потреб відповідного підрозділу військових частин НГУ і рівня відповідальності. Крім того, зазначену систему КРІ доцільно переглядати відповідно до трансформації оперативних і стратегічних цілей військових частин Національної гвардії України.

Система фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України потребує постійної адаптації до динамічних змін в умовах повсякденної діяльності, особливо в період воєнного стану. Використання фрагментарного підходу до формування показників фінансового забезпечення логістичних систем може призвести до браку цілісної картини стану фінансових потоків та їхнього впливу на логістичне забезпечення військових частин Національної гвардії України.

## Висновки

Запропоновано комплексний підхід до вибору ключових показників ефективності фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України. Застосування у процесі фінансового забезпечення логістичних систем військових частин Національної гвардії України ключових показників ефективності є важливим аспектом для забезпечення ефективного фінансового планування та логістичної підтримки, що дає змогу створити необхідні умови для підвищення рівня керованості логістичними процесами і впливає на національну безпеку й обороноздатність.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення інструментарію ефективного фінансового забезпечення логістичних систем для практичної реалізації запропонованих методичних положень.

## Перелік джерел посилання

1. Науменко М. О. Деякі аспекти фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України. *Чесць і закон.* 2025. № 1 (92). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2025/1/92/332045>.

2. Герасименко В. М. Методика планування фінансового контролю при організації закупівель товарів, робіт та послуг для військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка.* DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.87>.

3. Герасименко В. М. Методичні положення планування фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України. *Науковий вісник Київського інституту національної гвардії України.* 2025. № 1. С. 80–84.

4. Крамаренко К. М. Особливості фінансового механізму військової частини Національної гвардії України. *Актуальні проблеми діяльності складових сектору безпеки і оборони України в умовах особливих правових режимів: поточний стан та шляхи вирішення* : тези II Міжнар. наук.-практ.

конф., м. Харків, 20 берез. 2025 р. Харків, 2025. С. 893, 894. URL: <https://surl.li/jsqust> (дата звернення: 15.11.2025).

5. Белай С. В., Осипенко С. М., Желновач О. О. Науково-методичний підхід до розподілу бюджетних коштів у процесі формування кошторису військової частини. *Честь і закон*. 2021. № 3 (78). С. 48–83. URL: <https://chiz.nangu.edu.ua/article/view/244556> (дата звернення: 15.11.2025).

6. Шаповал О. А. Ключові аспекти управління бюджетними коштами в умовах обмеженості ресурсів. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 25 берез. 2025 р. Полтава, 2025. С. 747, 748. URL: <https://surl.li/xjglar> (дата звернення: 15.11.2025).

7. Федоренко І. А. Проблеми запобігання корпоративного шахрайства щодо логістичного забезпечення підрозділів Національної гвардії України. *Актуальні проблеми діяльності складових сектору безпеки і оборони України в умовах особливих правових режимів: поточний стан та шляхи вирішення* : тези II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 берез. 2025 р. Харків, 2025. С. 982-984. URL: <https://surl.li/jsqust> (дата звернення: 15.11.2025).

8. Правила організації фінансового забезпечення військових частин, установ, організацій Збройних Сил України та Державної спеціальної служби транспорту : наказ Міністерства оборони України від 22.05.2017 р. № 280. URL: <https://surl.li/jyeqfy> (дата звернення: 15.11.2025).

9. Про внесення змін до Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2024 р. № 950. URL: <https://surl.lu/nkgydq> (дата звернення: 15.11.2025).

10. Мельникова К. В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 456–461. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-456-461>.

*Стаття надійшла до редакції 16.11.2025 р.*

**UDC 336:206.112**

**I. Fedorenko, V. Makarenko**

## **DETERMINATION OF THE EFFICIENCY OF FINANCIAL SUPPORT OF LOGISTICS SYSTEMS OF MILITARY UNITS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE ON THE BASIS OF THE KRI SYSTEM**

*Theoretical and practical aspects of financial support of logistics systems of military units of the National Guard of Ukraine are studied.*

*The purpose of the article is to determine and substantiate a methodological approach to the formation of effective financial support of logistics systems of military units of the National Guard of Ukraine on the basis of the KRI system.*

*The need to find ways to optimize and increase the efficiency of the use of limited financial resources by military units of the National Guard of Ukraine in response to the challenges of martial law is identified.*

*Recommendations are proposed to determine and substantiate a methodological approach to the formation of effective financial support of logistics systems of military units of the National Guard of Ukraine on the basis of the KRI system according to the following categories: indicators of financial planning and budget execution; indicators of resource efficiency; indicators of accountability and control; indicators of informatization; indicators of human resource potential.*

*The system of financial planning of logistics support of military units of the National Guard of Ukraine requires constant adaptation to dynamic changes in the conditions of everyday activity, especially during martial law. The use of a fragmented approach to the formation of indicators of financial support of logistics systems can lead to the absence of a holistic picture of the state of financial flows and their impact on the logistics support of military units of the National Guard of Ukraine.*

*A comprehensive approach to the selection of key performance indicators for the financial support of logistics systems of military units of the National Guard of Ukraine is proposed. The use of key performance*

*indicators in the process of financial support of logistics systems of military units of the National Guard of Ukraine is an important aspect for ensuring effective financial planning and logistical support, which allows creating the necessary conditions for increasing the level of manageability of logistics processes and affects national security and defense capability.*

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

**Федоренко Ірина Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та фінансів, Національна академія Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0001-7826-7248>

**Макаренко Вікторія Юріївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та фінансів, Національна академія Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0003-1180-1682>