

**ГЕРАСИМЕНКО ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА**

*старший викладач кафедри менеджменту та фінансів,  
Національна академія Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0002-4828-1353>*

**МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИКИ  
ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИН НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

*Статтю присвячено актуальній проблемі вдосконалення планування фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України (НГУ) в умовах збройної агресії. Обґрунтовано необхідність розроблення комплексного підходу, адаптованого до специфіки військового формування та динамічного середовища його діяльності.*

*Запропоновано поетапну методичку планування, що охоплює організаційний етап, аналіз стану фінансових потоків у попередніх періодах, пропозиції щодо оптимізації логістичної системи з використанням принципів фінансової логістики та моделювання, планування фінансових потоків господарської діяльності з урахуванням цих принципів, а також моніторинг фінансового стану. Особливу увагу приділено ролі моделювання в оптимізації фінансового планування логістичного забезпечення.*

***Ключові слова:** фінансове планування; логістичне забезпечення; Національна гвардія України; моделювання фінансового планування.*

**Постановка проблеми.** В умовах триваючої збройної агресії проти України ефективне функціонування Національної гвардії України (НГУ) набуває особливого значення для забезпечення національної безпеки та оборони держави. Однією з ключових складових боєздатності НГУ є належне логістичне забезпечення, яке своєю чергою безпосередньо залежить від своєчасного та достатнього фінансового забезпечення.

Водночас наявні методичні підходи до планування фінансового забезпечення логістики військових частин НГУ часто є фрагментарними, недостатньо адаптованими до специфічних потреб військового формування та динамічних умов його діяльності. Це призводить до неефективного використання бюджетних коштів, затримок у постачанні матеріально-технічних засобів, ускладнює оперативне реагування на потреби підрозділів та знижує загальну боєздатність. Система планування фінансового забезпечення логістики потребує послідовних дій щодо вдосконалення та оптимізації її роботи, що і є практичною проблемою нашого дослідження.

Отже, практична проблема полягає у відсутності науково обґрунтованих, комплексних методичних положень планування фінансового забезпечення

логістики військових частин Національної гвардії України, що не сповна враховують специфіку їх діяльності, сучасні виклики та можливості оптимізації використання бюджетних коштів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** та практичного досвіду засвідчує про недостатню розробленість комплексних методичних положень щодо планування фінансового забезпечення логістики військових частин НГУ. Наявні дослідження переважно зосереджуються на окремих аспектах фінансового забезпечення логістики, не враховують їх взаємозв'язку та особливостей діяльності саме військових частин НГУ.

Питанням фінансового забезпечення Збройних сил України приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як О. Левчук, Н. Близнюк, О. Погрещька, які досліджували механізм і особливості фінансового забезпечення Збройних сил України та перспективи здійснення оборонних видатків, акцентували увагу на необхідності збільшення обсягів фінансування Збройних Сил України для забезпечення зміцнення обороноздатності нашої держави [1; 2]. Вагомий внесок у розроблення та аналіз проблем, пов'язаних із фінансовим забезпеченням та плануванням НГУ, внесли дослідники, зокрема, Є. Грабовський,

М. Науменко, В. Нікітюк, М. Черкашина, Ж. Чухлата, які визначили механізми фінансового забезпечення логістики Національної гвардії України, теоретичні та практичні аспекти фінансового планування військової частини, проаналізували фактори, що впливають на фінансове планування логістичного забезпечення військових частин НГУ [3–5].

Однак переважна більшість наукових праць потребують переосмислення з урахуванням досвіду ведення повномасштабних бойових дій на території України та специфіки діяльності військової частини.

**Метою статті** є уточнення методичних положень фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України, що спрямоване на підвищення ефективності та забезпечення належного рівня логістичного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм та організацію фінансового забезпечення військових частин, військових навчальних закладів, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки установ організацій Збройних Сил України, що утримуються за рахунок коштів Державного бюджету України, визначено Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил організації фінансового забезпечення військових частин, установ та організацій Збройних Сил України» [6]. За час повномасштабного вторгнення на територію України внесено зміни до деяких керівних документів, якими регламентується та визначається фінансове планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України [7; 8].

Отже, фінансове планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України є процесом, який передбачає ретельне визначення фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення військових частин (матеріально-технічними засобами, пально-мастильними матеріалами, озброєнням, медичним обладнанням, транспортом, грошовим забезпеченням особового складу тощо) та охоплює аналіз поточних потреб у ресурсах кожної військової частини, ефективний розподіл фінансового забезпечення з урахуванням нагальних потреб, а також прогнозування майбутніх потреб з урахуванням завдань за призначенням, планів розвитку та потенційних загроз безпеці [9].

Методика планування фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України передбачає формування ефективної системи управління фінансовими потоками та має якісно описувати етапи оптимізації логістичної діяльності, які прямо чи опосередковано впливають на управління фінансовими потоками. За допомогою проведення послідовних дій у рамках методики можна буде вибудувати високоефективну систему

управління фінансовими потоками для функціонування логістичної системи [10].

На нашу думку, методика планування фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України має охоплювати управління логістичним фінансовим циклом і передбачати такі етапи:

1. Організаційний етап підготовки до впровадження принципів фінансової логістики та управління фінансовими потоками господарської діяльності військових частин:

- визначення цілей та завдань логістичної діяльності військової частини у середньостроковій перспективі в галузі оборотного капіталу, що дає змогу сформулювати бачення щодо управління фінансовими потоками. Цілі та завдання повинні концентруватися на виявленні проблем, які прямо чи опосередковано пов'язані з управлінням фінансовими потоками. У разі виявлення проблем формуються пропозиції щодо реалізації заходів, які дозволять поліпшити фінансовий стан логістичної діяльності;

- визначення набору інструментів для управління фінансовими потоками;

- формування робочих груп та призначення відповідальних виконавців для ефективного управління фінансовими потоками. Чітко визначається функціонал підрозділів, які виконують такі дії, як збір інформації, аналіз отриманих даних, оптимізацію, планування та контроль за рухом фінансових потоків.

2. Вивчення стану фінансових потоків у логістичній діяльності у попередніх періодах:

- визначення джерел інформації – зовнішніх і внутрішніх, необхідних для аналізу фінансових потоків;

- використання горизонтального та вертикального методу аналізу фінансових потоків. Метою проведення горизонтального аналізу є виявлення причин змін, факторів та закономірностей, що впливають на рух фінансових потоків. Основу вертикального аналізу становить розгляд структурних змін у русі грошових логістичних потоків;

- координація оперативного управління фінансовими і матеріальними потоками (передусім оцінюються витрати, наприклад, на транспортування товарів);

- формування, розгляд і затвердження кошторису (особливо в частині здійснення попередніх розрахунків обсягів видатків). При розрахунку планових показників кошторису враховується середня планова величина видатків:

$$\mu_x = 1/n \sum_{i=t}^n x_i, \quad (1)$$

де  $\mu_x$  – обсяг фінансування,  
 $x_i$  – фінансування в  $i$ -й період, обраний за основу розрахунку;

3. Пропозиції щодо оптимізації логістичної системи військової частини з використанням принципів фінансової логістики та отриманих аналітичних викладок.

У рамках оптимізації фінансових потоків діяти можна за такими напрямками:

- оцінювання достатності фінансового потоку;
- розрахунок раціонального залишку коштів з огляду на те, що чистий фінансовий потік – результуючий показник руху коштів, що дає змогу оцінити правильність вибору напрямів руху фінансових потоків.

На цьому етапі відбувається вибір принципів фінансової логістики, які відповідають господарській діяльності конкретної військової частини, як-от пріоритетність, гнучкість та адаптивність, реалістичність, ефективність, законність (прозорість).

Важлива роль у виконанні цього напрямку належить використанню відповідних моделей.

Модельовання фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України є важливим і складним завданням, що потребує інтеграції різних аспектів, таких як бюджетування, планування запасів, вартісна оптимізація та інші. Це дозволить ефективно планувати фінансові ресурси для забезпечення військових частин, гарантуючи їх оптимальне функціонування при обмежених бюджетних ресурсах.

Розглянемо приклад моделі фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України:

1. *Аналіз потреб і оптимізація запасів* військових частин щодо логістичного забезпечення охоплює визначення видів і обсягів потреб у ресурсах, шляхом інспектування та інвентаризації запасів (пального, боєприпасів, медичних товарів тощо) за певний період часу. Також передбачає оптимізацію рівня запасів для забезпечення ефективності й економічності зберігання та охоплює розрахунок оптимальних рівнів запасів.

2. *Планування фінансових потоків* є наступним кроком, що визначає пріоритетність потреб із загального бюджету та доступний відсоток бюджетування для логістичного забезпечення і охоплює фінансування закупівлі (матеріально-технічних засобів, пально-мастильних матеріалів, озброєння, медичного обладнання тощо), транспортування, складування та інші логістичні витрати. Цей етап також має враховувати всі недоліки, виявлені у межах попереднього етапу. Для цього розробляють план руху коштів, який має передбачати всі фінансові потоки в прогнозованому періоді. Цей документ розробляється на один рік з помісячною розбивкою вхідних та вихідних грошових потоків.

3. *Модельовання виконання бюджету* здійснюється за допомогою моделі, яка відображає взаємозв'язок між потребами в логістичному забезпеченні та бюджетом. Враховує різні фактори і відповідає параметрам – час поставки, ціна, обсяг, імовірність ризиків тощо та забезпечує спостереження за реалізацією фінансового плану в часі.

4. *Аналіз і управління ризиками* проводиться після створення моделі для аналізу різних сценаріїв, що дозволяє оцінити вплив факторів на ефективність логістичного забезпечення та прийняти обґрунтовані рішення. З огляду на зазначене, *показник ефективності логістичного забезпечення* варто розглядати як відношення досягнутого результату (стан логістичного забезпечення) до обсягу коштів, витрачених на його досягнення, і розраховується за формулою:

$$E = P(B)/B, \quad (2)$$

де  $E$  – ефективність витрачання оборонних коштів;  
 $P(B)$  – остаточний досягнутий результат логістичного забезпечення;  
 $B$  – обсяг оборонних витрат, необхідних для вирішення цих завдань.

5. *Моніторинг та корегування результатів* проводиться на основі нової інформації та результатів аналізу, порівняння фактичних витрат з планованими, виявлення відхилень і прийняття заходів для їх коригування. Також може передбачати аналіз ризиків та прийняття заходів для вчасного реагування на зміни внутрішніх та зовнішніх умов.

Ця модель відображає важливість аспектів, що впливають на фінансове планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України і засвідчує необхідність адаптації до змін у середовищі та вдосконалення управлінських практик для забезпечення її ефективного функціонування.

Врахування напрямів розвитку фінансового планування логістичного забезпечення військових частин Національної гвардії України, таких як стратегічне планування, оптимізація витрат, удосконалення управління ризиками, впровадження принципів сталого розвитку, дозволить військовим частинам підвищити ефективність фінансового планування та забезпечити високу готовність до виконання службово-бойових завдань.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті уточнено методичні положення планування фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України, що є важливим кроком у напрямі підвищення ефективності використання бюджетних коштів та

забезпечення належного рівня логістичного забезпечення в умовах збройної агресії. Запропонована поетапна методика, що охоплює аналіз попередніх періодів, оптимізацію на основі принципів фінансової логістики та використання моделювання, дозволяє більш комплексно та обґрунтовано підходити до процесу фінансового планування.

Подальші дослідження може бути спрямовано на вдосконалення моделювання процесу фінансового планування та вибору дієвих інструментів для практичної реалізації запропонованих методичних положень.

### Список використаних джерел

1. Левчук О. В. Фінансове забезпечення Збройних Сил України: тенденції та основні шляхи реформування. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2020. Вип. №2 (69). URL: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/view/212750> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Близнюк Н., Погребська О. Проблемні питання фінансового забезпечення військових частин у контексті переходу на стандарти НАТО. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Вип. 1(45)/2021. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.45.44-50>.
3. 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. pp. 54–64.
4. Черкашина М. В. Планування фінансового забезпечення логістики військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.30>
5. Чухлата Ж. Г. Механізми фінансового забезпечення логістики національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.98>.
6. 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.cc/jlojta> (дата звернення: 04.03.2025).
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності» від 20 серпня 2024 р. № 950 URL: <https://surl.li/rczxze> (дата звернення: 04.03.2025).
8. Основні положення логістичного забезпечення Збройних сил України: Наказ МОУ від 11 жовтня

2016 № 522 / Міністерство Оборони України. URL: <https://surl.li/mywboi> (дата звернення: 04.03.2025).

9. Науменко М., Товма Л., Морозов І. Управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розподілених структур: логістичний підхід. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том. 2, № 33, 2020. С. 324–334.

10. 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/10.32702/2307-2105.2023.2.51>

### References

1. Levchuk, O. V. (2020). *Finansove zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy: tendentsii ta osnovni shliakhy reformuvannia* [Financial support of the Armed Forces of Ukraine: trends and main ways of reform]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhivskoho*. Vol. 2(69). Retrieved from: <https://surl.li/jmoscw> (accessed 4 March 2025) [in Ukrainian].
2. Blyzniuk, N., Pohretska, O. (2021). *Problemni pytannia finansovoho zabezpechennia viiskovykh chastyn u konteksti perekhodu na standarty NATO* [Problematic issues of financial support for military units in the context of transition to NATO standards]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. Vol. 1(45). С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.45.44-50> [in Ukrainian].
3. Naumenko, M., Valiavska, N., Saiensus, M., Ptashchenko, O., Nikitiuk, V., Saliuk, A. (2020). Optimization model of the enterprise logistics system using information technologies. *International journal of management*. Vol. 11. Is. 5. pp. 54–64 [in English].
4. Cherkashyna, M. V. (2023). *Planuvannia finansovoho zabezpechennia lohistyky viiskovykh chastyn Natsionalnoi hvardii Ukrainy* [Planning of financial support for logistics of military units of the National Guard of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.30> [in Ukrainian].
5. Chukhlata, Zh. H. (2022). *Mekhanizmy finansovoho zabezpechennia lohistyky natsionalnoi hvardii Ukrainy* [Mechanisms for financial support of logistics of the National Guard of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.98> [in Ukrainian].
6. Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy «Pro zatverdzhennia Pravyl orhanizatsii finansovoho zabezpechennia viiskovykh chastyn, ustanov ta orhanizatsii Zbroinykh Syl Ukrainy» № 104 [Order of the Ministry of Defense of

Ukraine «On approval of the Rules for the organization of financial support for military units, institutions and organizations of the Armed Forces of Ukraine» activity no. 104]. (2021, April 22). Retrieved from: <https://surli.cc/jlojta> (accessed 4 March 2025) [in Ukrainian].

7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Poriadku lohistrychnoho zabezpechennia syl oborony pid chas vykonannia zavdan z oborony derzhavy, zakhystu yii suverenitetu, terytorialnoi tsilisnosti ta nedotorkannosti» № 950 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Amendments to the Procedure for Logistical Support of Defense Forces during the Performance of Tasks for the Defense of the State, Protection of its Sovereignty, Territorial Integrity and Inviolability» activity no. 950] (2024, August 20). Retrieved from: <https://surli.li/rczxe> (accessed 4 March 2025) [in Ukrainian].

8. Nakaz Ministerstva Oborony Ukrainy «Osnovni polozhennia lohistrychnoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy» № 522 [Order of the Ministry of Defense of Ukraine «Basic principles of logistical support of the Armed Forces of Ukraine» activity no. 522]. (2016, October 11). Retrieved from: <https://surli.li/mywboi> (accessed 4 March 2025) [in Ukrainian].

9. Naumenko, M., Tovma, L., Morozov, I. (2020). Upravlinnia materialno-tekhnychnym zabezpechenniam terytorialno rozpodilynykh struktur: lohistrychnyi pidkhid [Management of material and technical support of territorially distributed structures: logistics management]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. Vol. 2, Is. 33. С. 324–334 [in Ukrainian].

10. Herasymenko, V. M. (2023). Metodyka planuvannia finansovoho kontroliu pry orhanizatsii zakupivel tovariv, robit ta posluh dlia viiskovykh chastyn Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Methodology of financial control planning in the organization of purchasing goods, performing services for military units of the National Guard of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.51> [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції / Received: 12.03.2025*

*Прорецензовано / Revised: 21.03.2025*

*Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2025*

**Herasymenko Valentyna**  
Senior Lecturer, Department  
of Management and Finance,  
National Academy  
of the National Guard of Ukraine

## METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR PLANNING FINANCIAL PROVISION OF LOGISTICS OF MILITARY UNITS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE

*The article considers the urgent problem of improving the planning of financial support for logistics of military units of the National Guard of Ukraine (NGU) in conditions of ongoing armed aggression. The author emphasizes that the effective functioning of the NGU, as a key component of national security and defense, directly depends on proper logistical support, which, in turn, requires timely and sufficient funding.*

*Existing approaches to planning financial support for logistics are assessed, which are often fragmentary and insufficiently adapted to the specific needs of military formations and the dynamic conditions of their activities. This can lead to inefficient use of budget funds, delays in delivery and a decrease in overall combat capability.*

*In order to solve this problem, the author proposes a comprehensive, step-by-step methodology for planning financial support for logistics of military units of the NGU.*

*Special attention is paid to the role of modeling in optimizing financial planning for logistics support. The author gives an example of a model that takes into account needs analysis, financial flow planning, budget execution modeling and risk management.*

*It is emphasized that the proposed methodology is an important step towards increasing the efficiency of budget funds and ensuring the proper level of logistical support for the National Security Service in conditions of armed aggression. The author also identifies prospects for further research, which may be aimed at improving the modeling of the financial planning process and the selection of effective tools for the practical implementation of the proposed methodological provisions.*

**Keywords:** financial planning, logistics support, National Guard of Ukraine, financial planning modeling.