

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Пропозиції щодо вдосконалення фінансового менеджменту в
оборонному секторі»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Населівський Іван Михайлович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.ю.н., професор, Фомічов К.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ	6
1.1. Поняття та сутність фінансового менеджменту у сфері оборони та безпеки	6
1.2. Завдання, зміни, структура та планування фінансів в оборонному секторі	18
1.3. Методологія обліку фінансових витрат та інформаційний потік	27
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ	35
2.1. Загальна характеристика досліджуваної оборонної організації	35
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності МОУ ВЧ А 0680	39
2.3. Організація контролю фінансів в оборонній організації	49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ	53
3.1. Міжнародний досвід у сфері фінансового менеджменту	53
3.2. Пропозиції щодо покращення фінансового менеджменту в оборонному секторі України	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Оборонний сектор є однією з ключових сфер забезпечення національної безпеки та суверенітету країни. Ефективне управління ресурсами, зокрема фінансовими, відіграє вирішальну роль у підтримці боєздатності та оперативності військових частин, особливо в умовах сучасних геополітичних викликів. Військові дії, економічні обмеження та зростаючі потреби у фінансуванні оборонного сектору вимагають посиленої уваги до раціонального використання бюджетних коштів.

На сьогодні, в умовах обмежених ресурсів, перед військовими частинами стоїть завдання не лише забезпечувати високу ефективність виконання своїх функцій, але й впроваджувати сучасні інструменти фінансового менеджменту, які дозволяють оптимізувати витрати, підвищити прозорість фінансових процесів і забезпечити результативність у використанні наданих коштів.

Крім того, зростає необхідність впровадження міжнародного досвіду та передових практик управління фінансами у військовій сфері. Це зумовлено як потребою адаптуватися до сучасних стандартів управління, так і необхідністю звітувати перед громадськістю та міжнародними партнерами щодо прозорості та ефективності використання фінансових ресурсів у цій сфері.

Актуальність теми дослідження також підкреслюється важливістю забезпечення стабільності фінансових потоків у військових частинах під час реформування оборонного сектору. Недоліки у фінансовому управлінні, які включають відсутність належного планування, недостатню прозорість фінансових операцій та слабкий контроль за витратами, можуть негативно вплинути на здатність військових частин виконувати поставлені завдання.

Таким чином, вдосконалення фінансового менеджменту у військовій частині є нагальним питанням, яке потребує детального аналізу, розробки пропозицій та впровадження ефективних механізмів управління фінансовими ресурсами. Це забезпечить підвищення ефективності функціонування

військових частин, зміцнення обороноздатності країни та раціональне використання бюджетних коштів.

Питання фінансового менеджменту в оборонному секторі в своїх працях досліджувало значна кількість науковців. Зокрема оптимізації фінансового забезпечення розвитку озброєння та військової техніки Коваль О.А., Чистик О.М. А в працях Ратушняк С.О., Алімова Д.І., Кучеренко І.Г., піднімається питання фінансування потреб Міністерства оборони України від минулого до майбутнього [4]. Зміцнення фінансового контролю у секторі безпеки розглядають в своїй роботі Массон Н., Андерссон Л., Алдін М. [16]. Бариніна М., Ульянов К., піднімають питання еволюції поглядів на призначення фінансово-контрольних органів Міністерства оборони України [21].

Проте тема є досить широкою, і деякі аспекти даної теми досі залишаються недостатньо висвітленими, або ж досить часто змінюються під впливом зовнішнього середовища, тому даний напрямок залишається і нині актуальним.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення фінансового менеджменту у військовій частині на основі аналізу сучасних підходів, методів та практик управління фінансовими ресурсами в оборонному секторі.

Для забезпечення досягнення мети роботи, було поставлено наступні завдання: визначити основні характеристики, принципи та роль фінансового менеджменту у забезпеченні обороноздатності держави; розглянути ключові аспекти фінансового планування, враховуючи сучасні виклики та тенденції; проаналізувати, як здійснюється облік фінансових витрат в оборонному секторі та які інструменти забезпечують ефективний інформаційний обмін; описати структуру, основні функції та завдання досліджуваної організації; оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, визначити проблеми та недоліки; дослідити існуючі механізми контролю, виявити недоліки та запропонувати напрями їх усунення; дослідити практики інших країн у галузі фінансового управління в оборонному секторі, зокрема методи бюджетування, обліку та контролю; запропонувати конкретні заходи для підвищення

прозорості, ефективності та раціонального використання фінансових ресурсів в оборонному секторі на основі вивченого досвіду та аналізу діяльності організації.

Для об'єкта дослідження було обрано 3-й окремий полк спеціального призначення (3 оп СпП, в/ч А0680) є підрозділом спеціального призначення Збройних сил України. Він перебуває у підпорядкуванні 4-ї Служби Спеціальної розвідки Головного управління розвідки Міністерства оборони України.

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до вдосконалення фінансового менеджменту в оборонному секторі на прикладі обраної військової частини.

Методами дослідження є аналіз, синтез, порівняння, оцінювання, математичне моделювання.

Для написання роботи були використані наступні джерела інформації, а саме: підручники з основ менеджменту, фінансового управління, економіки підприємства; статті науковців і молодих вчених, що досліджують проблеми управління фінансами; статистична звітність, зокрема: Форма № 1 “Баланс” та Форма № 2 “Звіт про фінансові результати” за період з 2021 по 2023 роки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 85 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 70 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 10 таблиць, 21 рисунки та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

1.1. Поняття та сутність фінансового менеджменту у сфері оборони та безпеки

Менеджмент оборонних фінансів необхідно розглядати як складову частину менеджменту оборонних ресурсів, що є невід'ємним елементом загальної системи управління державними ресурсами. Такий підхід дозволяє враховувати комплексну взаємодію між різними категоріями ресурсів, необхідних для забезпечення обороноздатності країни, а також ефективно інтегрувати фінансовий менеджмент у ширший контекст державного управління. Саме з цієї позиції був проведений аналіз.

Серед усіх витрат державного бюджету витрати на оборону викликають найбільший інтерес у широкого кола зацікавлених сторін. Вони привертають увагу політиків, які відповідають за формування та реалізацію оборонної політики, платників податків, які фінансують ці витрати, засобів масової інформації, що здійснюють суспільний контроль, промислових підприємств, які постачають продукцію для оборонного комплексу, а також збройних сил та силових структур, які є безпосередніми споживачами цих ресурсів.

Не менш важливим є те, що витрати на оборону перебувають у полі зору міжнародної спільноти, включаючи сусідні держави – як дружні, так і ті, що мають суперечливі інтереси, – а також міжнародних організацій. Витрати на оборону відображають рівень військового потенціалу країни, що впливає на регіональну та глобальну стабільність, викликаючи інтерес і певні очікування з боку зовнішніх суб'єктів.

Таким чином, управління оборонними фінансами не лише має значення для внутрішньої економічної та оборонної політики, але й є важливим фактором зовнішньополітичної діяльності, що визначає рівень довіри до

країни з боку міжнародної спільноти.

Фінансовий менеджмент у сфері оборони та безпеки є системою управління фінансовими ресурсами, спрямованою на забезпечення ефективного функціонування оборонних і безпекових структур. Ця система включає планування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів з метою виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням обороноздатності держави, національної безпеки та захисту її інтересів. На рис. 1.1 представлено ключові компоненти фінансового менеджменту у сфері оборони та безпеки.

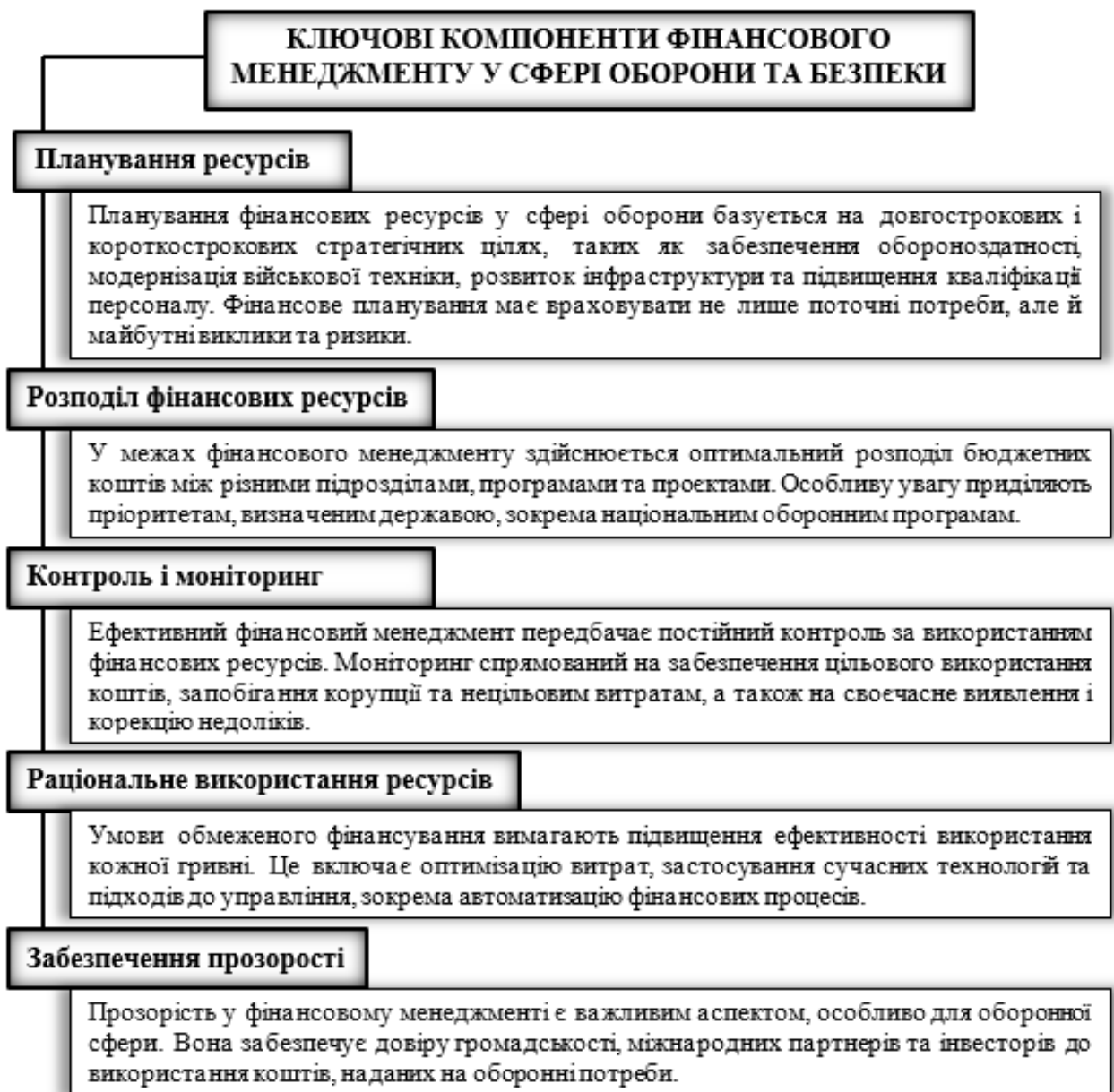


Рисунок 1.1 – Сутність фінансового менеджменту
у сфері оборони та безпеки

Джерело: складено автором

Фінансовий менеджмент можна визначити як сукупність принципів, методів та інструментів, які використовуються для управління фінансовими ресурсами організації з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей. У сфері оборони та безпеки фінансовий менеджмент має особливу специфіку через високі вимоги до ефективності використання бюджетних коштів, їх прозорості та відповідності державним інтересам. Виділяють наступні особливості фінансового менеджменту у сфері оборони:

- висока частка державного фінансування, яке формується з бюджету країни;
- пріоритетність національної безпеки над іншими фінансовими показниками;
- секретність та обмежений доступ до інформації про витрати, що зумовлює особливі вимоги до фінансової звітності та контролю;
- залежність від зовнішніх факторів, таких як міжнародна ситуація, геополітичні ризики та економічні кризи.

Таким чином, говорячи про управління оборонним бюджетом, слід враховувати всі фінансові аспекти, пов'язані із забезпеченням як внутрішньої, так і зовнішньої безпеки держави. Це включає ефективне планування, розподіл і контроль за використанням фінансових ресурсів, необхідних для підтримки обороноздатності країни, виконання стратегічних завдань безпеки, модернізації збройних сил та розвитку військової інфраструктури.

На рисунку 1.2 представлено уніфіковану структуру пов'язаних між собою елементів системи менеджменту оборонних фінансів (ресурсів), де оборона розглядається як "базовий процес", який забезпечує основну функцію захисту держави, або як сукупність "основних допоміжних процесів", що підтримують її реалізацію. Для ефективної роботи цієї системи необхідні "керуючі процеси", які виконують функцію координації, узгодження та забезпечення взаємодії між усіма іншими елементами системи.

Керуючі процеси відіграють ключову роль у формуванні стратегічних планів, прийнятті управлінських рішень, контролі за їх виконанням, а також у

моніторингу ефективності використання ресурсів. Вони спрямовані на створення єдиної інтегрованої системи, яка поєднує всі аспекти оборони, включаючи фінансовий, матеріально-технічний, кадровий і організаційний.

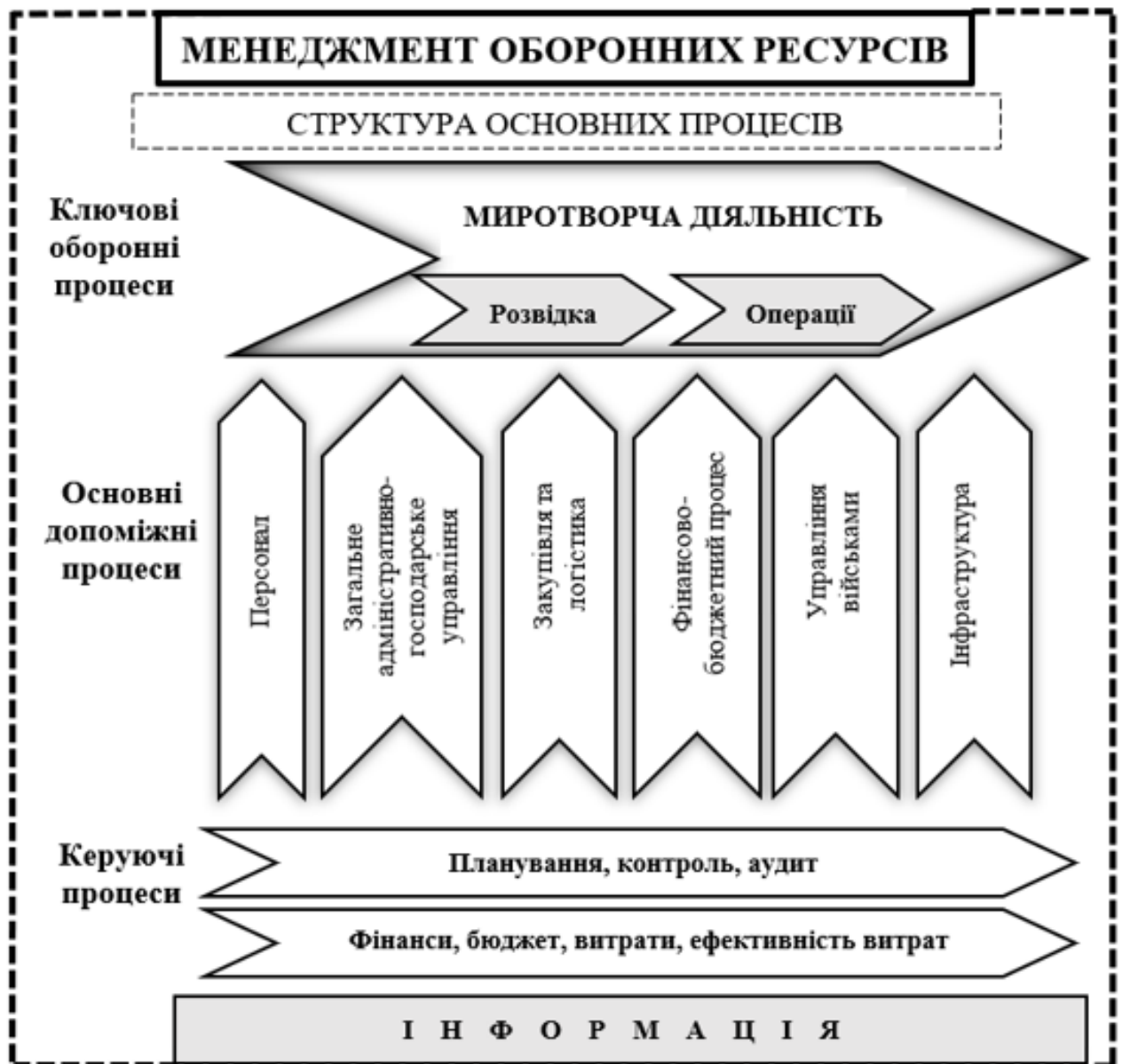


Рисунок 1.2 – Менеджмент оборонних ресурсів

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1]

Таким чином, оборона як система функціонує за принципом взаємозалежності базових, допоміжних та керуючих процесів, що забезпечує її цілісність, гнучкість та здатність реагувати на зовнішні і внутрішні виклики.

У країні, яка перебуває в умовах активних військових дій, доцільно впровадити низку заходів державного регулювання, спрямованих на забезпечення ефективного контролю та управління фінансовими процесами.

Таблиця 1.1 – Заходи державного регулювання для забезпечення прямого впливу на процеси фінансового менеджменту

Заходи	Інструменти/складові
1	2
Реструктуризація	- концепція оборони та безпеки як частина загальної політичної концепції, з урахуванням наявної політичної ситуації; - сфера публічного управління і податків та подальше виконання; - промисловість, торгівля та банківська (фінансова) система
Підтримання	- частка ВВП, що виділяється на потреби оборони; - чисельність, структура й завдання збройних сил та інших структур безпеки
Забезпечення	- публічно-приватне партнерство; - приватні ініціативи у сфері конверсії і закупівель; - приватизація державної власності та державних підприємств
Створення	система зовнішнього і внутрішнього аудиту та контролю в публічному секторі

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Прямий вплив на управління фінансами в оборонній сфері визначається низкою ключових чинників та обмежень, які необхідно враховувати для забезпечення ефективного їх функціонування. Ці чинники та обмеження наведено на рисунку 1.3.

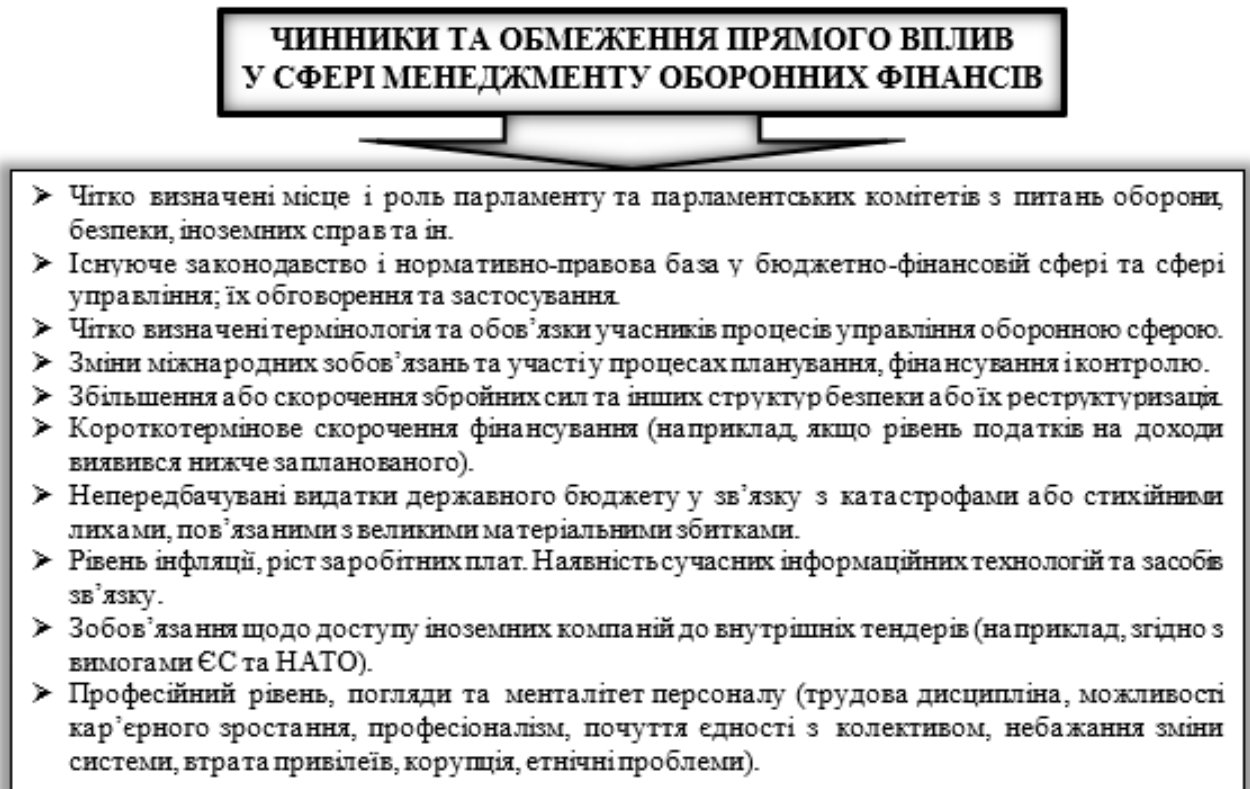


Рисунок 1.3 – Ключові чинники та обмеження прямого впливу у сфері менеджменту оборонних фінансів

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Ефективність будь-якого управлінського процесу значною мірою залежить як від обраних методів, так і від рівня організації самого процесу, що часто асоціюється з поняттям "бюрократія". Термін "бюрократичний" нерідко набуває негативного забарвлення, оскільки протягом тривалого часу управлінські органи використовували свою владу для встановлення власних правил, законів, норм і методів управління, часто не враховуючи інтересів суспільства.

Бюрократія, особливо в умовах слабого контролю, іноді дає можливість зловживати своїм становищем, створюючи для себе привілеї та переваги, які зберігаються і використовуються навіть тоді, коли вони заважають ефективності управлінських процесів. У таких випадках зростає ризик того, що управлінський апарат, особливо за умов низького рівня офіційних доходів, може впроваджувати певні процедури або ухвалювати рішення з метою покращення власного матеріального становища за рахунок суспільних інтересів і публічних фінансів.

Варто зазначити, що надмірна бюрократизація процесів може призводити до уповільнення прийняття важливих рішень, збільшення адміністративних витрат і зниження прозорості управління. Для запобігання таким наслідкам необхідно впроваджувати механізми підзвітності, відкритості та автоматизації управлінських процесів, що дозволить мінімізувати людський фактор і корупційні ризики.

Збалансований підхід до організації бюрократичного апарату, заснований на принципах ефективності, доброчесності та орієнтації на суспільні потреби, може значно підвищити якість управління та довіру громадян до державних інституцій.

Для створення та впровадження ефективної системи фінансового менеджменту, а також з метою зниження рівня бюрократії, законодавцям доцільно встановити для виконавчої гілки влади конкретні вимоги, щодо оцінювання результативності управлінських процедур. Власне на рисунку 1.4 наведено перелік причин, задля чого виникає така необхідність в створенні та

впровадженні такої системи фінансового менеджменту.

ВИМОГИ, ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР

- Адаптувати відповідну систему до наявної політичної та соціально-економічної ситуації, а також дати можливість впровадження гнучких змін відповідно до зміни ситуації.
- Дотримуватися міжнародних стандартів і правил у відповідних сферах.
- Застосовувати правила "нового публічного менеджменту".
- Приділяти основну увагу впровадженню нових економічних методів.
- Застосовувати сучасні інформаційні технології та засоби зв'язку.
- Надавати інформацію стосовно фактичного (щоденного) використання коштів або надходження коштів на різні рахунки.
- Сприяти, спростувати і прискорювати надання відомостей про бюджети через використання більш сучасних засобів управління/обробки даних та доступу до баз даних.
- Підвищувати рівень прозорості, достовірності, обліку/звітності та гнучкості.
- Створити прозору систему фінансового менеджменту.
- Створити та застосовувати чіткі правила, що регулюють обов'язки відповідних посадових осіб, у тому числі посадові інструкції та завдання кожного з структурних елементів системи.
- Визначити повноваження у сфері прийняття рішень відповідно до посадових інструкцій та уникати ситуацій, коли всі мають відповідну компетенцію, але ніхто не приймає рішення.
- Створити чітке фінансове законодавство і зрозумілі правила гри та забезпечити їх розгляд і застосування.
- Підтвердити важливість кожної фінансово-господарської операції; оцінити витрачений час, ефективність системи обігу інформації (зв'язку) і можливості задіяних посадових осіб.
- Знизити готівковий обіг у фінансовій системі в цілому.
- Створити органи для проведення внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю й аудиту.
- Чітко визначити обов'язки Міністерства оборони, а також правила його взаємодії з іншими міністерствами, зокрема, міністерствами фінансів, економіки та внутрішніх справ; вимагати використання ними інформаційних систем єдиного стандарту.
- залучати до відповідних процесів досвідчених консультантів з економічних питань, а також високопрофесійних фахівців та експертів.

Рисунок 1.4 – Вимоги для зниження рівня бюрократії та впровадження ефективної системи фінансового менеджменту

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Країна, яка перебуває у стані війни та має слабку економіку, повинна виважено, критично й обережно підходити до впровадження західної системи фінансового менеджменту в оборонній сфері, як частково, так і повністю. Перед ухваленням остаточного рішення щодо модернізації існуючої системи керівництво держави має провести детальний аналіз: національної ситуації, доступних ресурсів, стратегічних амбіцій і реальних можливостей.

Часто трапляється, що керівництво, приймаючи пропозиції про безкоштовну або умовно вигідну допомогу, не враховує можливі

довгострокові фінансові наслідки таких рішень. У деяких випадках обсяги запропонованої допомоги значно перевищують реальні потреби або потенціал оборонного сектору країни, що призводить до нераціонального використання ресурсів.

Досвід свідчить, що реалізація рішень, нав'язаних країнами-донаторами або постачальниками обладнання, нерідко супроводжується труднощами в адаптації до існуючих умов. Такі заходи можуть виявитися малоефективними або навіть шкідливими для оборонного комплексу через неврахування специфічних особливостей держави, її економічної системи та рівня підготовленості персоналу.

Для уникнення подібних ризиків держава повинна:

- проводити комплексну оцінку ризиків і переваг перед прийняттям допомоги або впровадженням нових систем управління;
- залучати незалежних експертів і фахівців для оцінки доцільності пропозицій і технічних рішень, що надходять від партнерів;
- розробляти локалізовані стратегії модернізації, які враховують реальні потреби, доступні ресурси та довгострокову стійкість системи;
- підвищувати рівень кваліфікації національних кадрів, аби забезпечити ефективне використання нових систем і технологій;
- забезпечувати прозорість у процесах прийняття рішень і використання допомоги, щоб уникнути корупції та нераціонального витрачання коштів.

Такий підхід дозволить забезпечити не лише адаптацію західного досвіду до місцевих реалій, але й створити систему фінансового менеджменту, яка відповідатиме довгостроковим інтересам країни та сприятиме посиленню її обороноздатності.

Розподіл ресурсів є однією з найскладніших задач та ключових функцій як виконавчої, так і законодавчої гілок влади. У більшості країн ресурси є обмеженими, що створює значні виклики у процесі їх ефективного управління. Це передбачає необхідність вирішення питання розподілу фінансових, людських, матеріальних ресурсів, а також інфраструктури з метою досягнення

стратегічних цілей, реалізації найвищих пріоритетів та задоволення базових потреб суспільства.

Особливу складність цей процес набуває в умовах економічної нестабільності, військових конфліктів або кризових ситуацій, коли ресурси необхідно спрямовувати на вирішення нагальних завдань, таких як забезпечення обороноздатності, соціальний захист населення та підтримка критично важливих галузей.

Прозорість і надійність системи фінансового менеджменту в оборонній сфері відіграють ключову роль у формуванні довіри як всередині країни, так і на міжнародній арені. Вони дозволяють демонструвати суспільству, медіа, внутрішнім партнерам та міжнародним донорам реальну грошову вартість забезпечення обороноздатності, підкреслюючи, що свобода та незалежність мають свою ціну.

Ефективна система фінансового управління є свідченням того, що державні кошти, виділені на оборону, використовуються раціонально, цільово та під суворим контролем. Вона забезпечує прозоре інформування громадськості про витрати, дозволяючи суспільству бачити, як фінансові ресурси сприяють забезпеченню безпеки та обороноздатності країни.

Додатково прозорість у фінансовому менеджменті сприяє:

- зниженню корупційних ризиків, а саме, унеможливлення нецільового використання бюджетних коштів через відкритість процесів планування та звітності;

- підвищенню міжнародної довіри, шляхом демонстрації донорам і партнерам ефективності та доброчесності у використанні наданих ресурсів, що стимулює подальшу підтримку;

- формуванню суспільної підтримки, а саме, інформування громадян про те, як їхні податки спрямовуються на забезпечення національної безпеки, допомагає зміцнювати віру в державні інститути;

- забезпеченню відповідальності, посилення підзвітності виконавчої влади перед законодавчими органами, громадськістю та міжнародними

організаціями.

Таким чином, прозорий і надійний фінансовий менеджмент у сфері оборони є не лише технічним інструментом, а й стратегічним фактором, що зміцнює авторитет держави, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, забезпечуючи сталість її обороноздатності.

Проте ми повинні розуміти, що прозорість у сфері фінансового менеджменту оборонного сектору має свої обґрунтовані межі. Зокрема, існують дві ключові причини для обмеження повної відкритості: по-перше, це питання національної безпеки, а по-друге, необхідність збереження військової таємниці. Це особливо актуально в умовах війни. У певних випадках частина інформації про оборонні витрати повинна залишатися конфіденційною, оскільки вона стосується виконання спеціальних завдань, військової кампанії які потребують підвищеного рівня секретності.

Значна частина оборонного бюджету може бути спрямована на фінансування таких таємних операцій або програм, про які знає лише вузьке коло осіб. До них, як правило, належать члени парламентського комітету з питань безпеки та оборони, а також високопосадовці відповідних міністерств. У таких випадках питання секретного фінансування вирішується через затвердження спеціального додатку до бюджету.

Цей механізм передбачає:

- *затвердження таємного додатку* (фінансування, необхідне для виконання секретних завдань, включається у формі закритих статей або окремих додатків до державного бюджету, доступ до яких обмежений);

- *маскування витрат* (для збереження конфіденційності витрати на спеціальні програми можуть бути закамуюфльовані під загальні статті бюджету, що забезпечує захист інформації від розголошення, навіть у разі витоку даних);

- *контроль вузького кола осіб* (спеціальні витрати перевіряються та затверджуються уповноваженими особами, які мають допуск до державної таємниці, що забезпечує належний рівень нагляду);

- *підзвітність у межах секретності* (хоча такі витрати є конфіденційними, вони підпорядковуються суворим механізмам внутрішнього контролю та звітності перед відповідними органами).

Цей підхід дозволяє зберігати баланс між прозорістю у фінансовому менеджменті, що є важливим для зміцнення довіри суспільства та міжнародних партнерів, і необхідністю захисту національних інтересів через збереження секретності у питаннях оборони. При цьому важливо забезпечувати високий рівень підзвітності та дотримання принципів доброчесності, навіть у роботі з конфіденційними статтями бюджету.

Другою важливою проблемою фінансового менеджменту в оборонній сфері є питання розподілу доходів та виділення відповідних коштів на окремі статті оборонного бюджету. Це стосується ситуацій, коли оборонні організації виконують певну діяльність або надають послуги, що приносять дохід. Логічно, що ці кошти повинні бути спрямовані до оборонного бюджету, оскільки для виконання такої діяльності були використані ресурси оборонної організації.

Таким чином, бюджет оборонної сфери має бути прозорим не лише у витратній частині, але й у доходній. Це дозволяє чітко простежувати джерела надходжень і забезпечувати ефективне управління отриманими коштами. Якщо розмір очікуваного доходу неможливо визначити заздалегідь, відповідна стаття доходів залишається незаповненою до моменту, коли стануть відомі фактичні дані про надходження.

Водночас виникає проблема перерозподілу отриманих доходів. Головний розпорядник бюджетних коштів, яким зазвичай є міністерство фінансів або державне казначейство, часто намагається перерахувати ці кошти на свої рахунки, що може створювати додаткові труднощі для ефективного використання ресурсів оборонною сферою.

Для вирішення цієї проблеми необхідно:

- закріпити на законодавчому рівні порядок розподілу доходів, отриманих оборонними організаціями, щоб забезпечити їхнє цільове

спрямування на потреби оборонного бюджету;

- забезпечити прозорість доходної частини оборонного бюджету з регулярним оприлюдненням інформації про джерела надходжень та їхній обсяг (з урахуванням секретності окремих аспектів);

- встановити механізм оперативного оновлення бюджетних даних у випадках, коли доходи не можуть бути оцінені заздалегідь, щоб уникнути затримок у їхньому використанні;

- запровадити систему моніторингу та аудиту доходів оборонного бюджету, що дозволить забезпечити підзвітність і виключити ризики нецільового використання коштів.

- розробити гнучкі механізми управління доходами, які дозволять ефективно інтегрувати додаткові надходження в оборонний бюджет і спрямовувати їх на пріоритетні потреби.

Такий підхід забезпечить ефективність і прозорість у використанні доходів, отриманих оборонними організаціями, а також дозволить уникнути конфліктів між різними органами державної влади щодо їхнього перерозподілу.

Загалом отримання доходів не входить до основних завдань оборонної організації. Використання військових підрозділів для отримання доходів є доволі обмеженим і здійснюється лише у виняткових випадках, коли це є виправданим та відповідає стратегічним інтересам держави.

Такі ситуації зазвичай виникають, коли оборонна організація залучається до виконання специфічних завдань, що вимагають її унікальних ресурсів чи можливостей, наприклад:

- надання послуг у сфері безпеки, забезпечення спеціалізованого захисту стратегічних об'єктів або організацій на контрактній основі;

- використання інфраструктури, оренда оборонних об'єктів або техніки для потреб громадянського сектора у періоди, коли вони не залучені до основних завдань;

- продаж надлишкового майна, реалізація невикористаних матеріальних

засобів або застарілої техніки, які вже не мають стратегічного значення.

Важливо, щоб така діяльність здійснювалася лише в межах законодавства, за чітко визначеними правилами, і не порушувала основних функцій оборонних організацій. Крім того, вона має бути спрямована виключно на посилення обороноздатності країни або фінансування пріоритетних завдань у цій сфері.

Для забезпечення прозорості та доброчесності подібних операцій необхідно впровадити:

- 1) регламентовані процедури (чітке визначення умов і порядку залучення військових підрозділів до доходної діяльності);
- 2) систему контролю (налагодження ефективного механізму нагляду, який запобігатиме зловживанням і забезпечуватиме підзвітність);
- 3) пріоритет основних завдань (заборону будь-якої діяльності, яка може відволікати військові підрозділи від виконання їхніх ключових функцій).

Таким чином, отримання доходів оборонними організаціями є скоріше винятком, ніж правилом, і має слугувати виключно засобом посилення національної безпеки, не порушуючи її основних принципів і завдань.

Фінансовий менеджмент у сфері оборони та безпеки є ключовим інструментом для забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів, спрямованих на зміцнення обороноздатності держави. Його правильна організація дозволяє досягти балансу між економічною ефективністю та виконанням стратегічних завдань у сфері національної безпеки.

1.2. Завдання, зміни, структура та планування фінансів в оборонному секторі

Фінансове планування в оборонному секторі є одним із ключових аспектів забезпечення національної безпеки. У сучасних умовах, коли геополітична ситуація залишається нестабільною, країни стикаються з

постійною необхідністю модернізації своїх збройних сил, адаптації до нових загроз, таких як кібератаки, тероризм та гібридні війни. Ефективне управління фінансовими ресурсами оборонного сектору є критично важливим для забезпечення готовності збройних сил та ефективного використання бюджетних коштів.

Фінанси є фундаментальною складовою ефективного функціонування оборонного сектору. В умовах глобальної нестабільності та постійного розвитку нових загроз забезпечення оптимального використання фінансових ресурсів стає ключовим завданням. Цей аспект охоплює як розробку стратегій, так і їхню реалізацію, що включає планування, управління та контроль витрат. Особливої актуальності ця тема набуває в контексті необхідності модернізації військової техніки, удосконалення логістичних процесів і впровадження новітніх технологій.

Аналізуючи та спираючись на досвід Міністерства оборони Німеччини ми можемо сказати, що завдання можуть бути: ключові, другорядні та нейтральні (рис. 1.5). така градація є актуальною і для Міністерства оборони України.

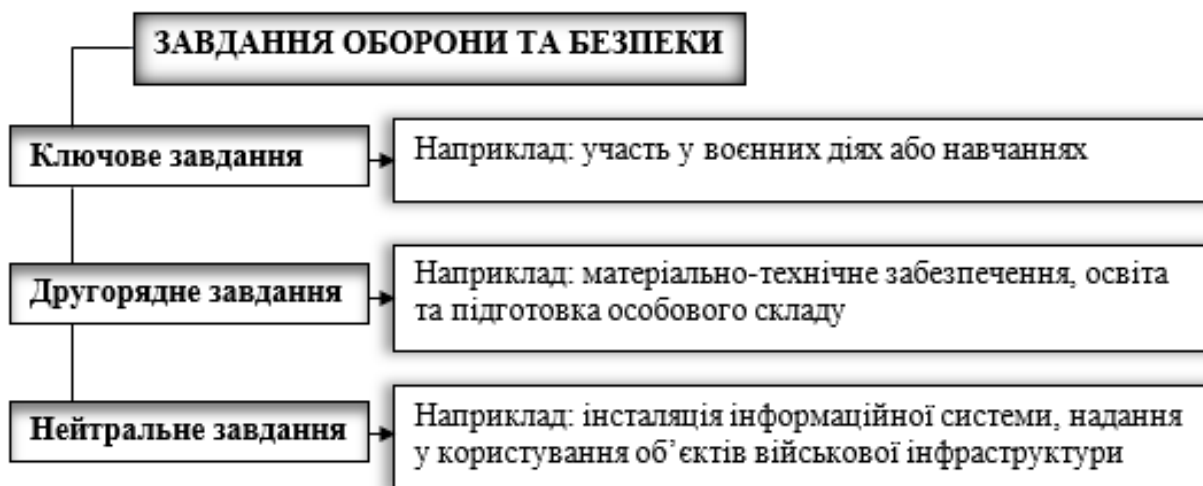


Рисунок 1.5 – Завдання в оборонному секторі

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Диференціація завдань та функцій у рамках оборонного сектору сприяє оптимізації використання ресурсів. Це дозволяє ефективно визначати необхідну чисельність бойових та допоміжних підрозділів, а також

розподіляти завдання між військовослужбовцями і цивільними працівниками державної (військової) служби. Крім того, це відкриває можливість передачі низки функцій на умовах аутсорсингу стороннім організаціям, таким як державні або напівприватні структури, державно-приватні партнерства чи підприємства цивільного сектору. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність та зосередити зусилля військових на виконанні їхньої основної місії.

В умовах військової агресії, яка триває на території України, завдання фінансів в оборонному секторі набувають особливої важливості. До ключових завдань можна віднести:

1) Зміцнення обороноздатності держави:

- забезпечення Збройних Сил України сучасним озброєнням, військовою технікою та боєприпасами;
- розбудова системи територіальної оборони та підтримка добровольчих формувань.

2) Модернізація військової інфраструктури:

- реконструкція об'єктів військової інфраструктури, включаючи полігони, бази та склади;
- впровадження новітніх технологій у системах управління військами.

3) Забезпечення соціального захисту військовослужбовців:

- підвищення рівня грошового забезпечення;
- забезпечення медичного обслуговування, психологічної реабілітації та підтримки ветеранів.

4) Прозорість та ефективність витрат:

- застосування електронних систем моніторингу витрат для мінімізації корупційних ризиків;
- розробка програм оптимізації витрат на оборону.

5) Співпраця з міжнародними партнерами:

- отримання військово-технічної допомоги від іноземних держав та організацій;

- участь у міжнародних навчаннях для підвищення кваліфікації особового складу.

Останні роки характеризуються значними змінами у фінансуванні оборонного сектору багатьох країн світу. На рисунку 1.6 представлено основні з них.

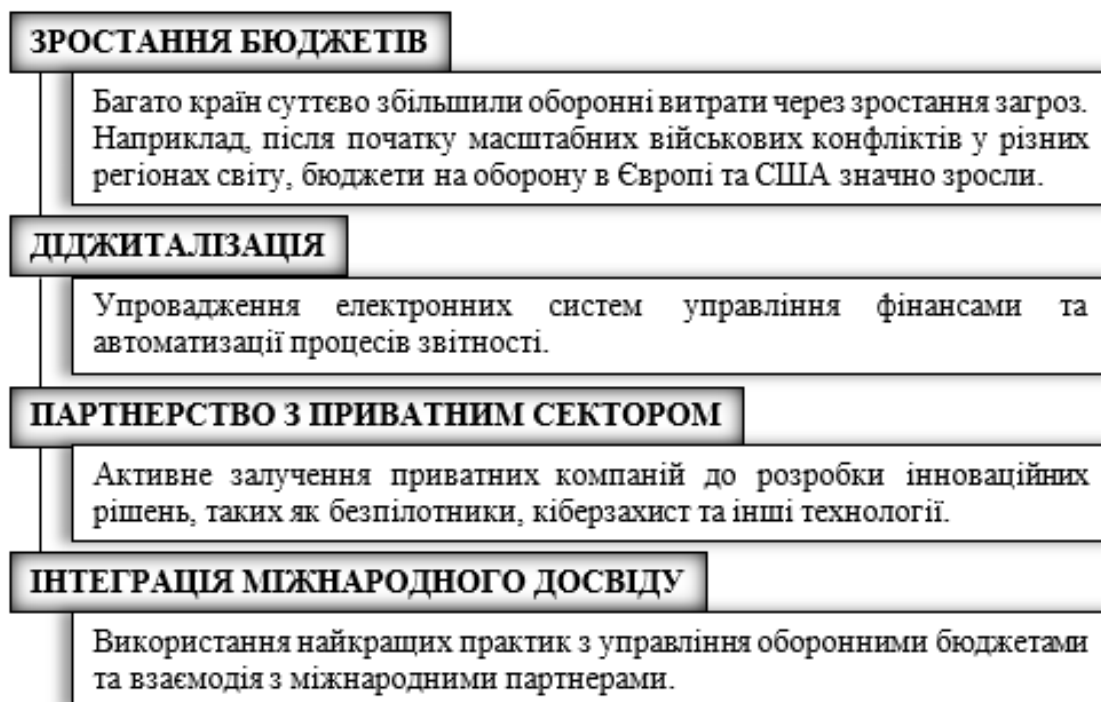


Рисунок 1.6 – Актуальні зміни у фінансуванні оборонного сектору багатьох країн світу

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Останні зміни в управлінні фінансами оборонного сектору України є частиною ширших реформ, спрямованих на посилення прозорості, підзвітності та ефективності витрат у сфері оборони та безпеки. На рисунку 1.7 представлено основні напрями цих змін.



Рисунок 1.7 – Зміни в управлінні фінансами оборонного сектору України

Джерело: складено автором

Україна активно адаптує фінансову систему управління в оборонному секторі до стандартів НАТО. Це включає: вдосконалення планування бюджету та фінансової звітності; використання програмного бюджетування для оцінки ефективності витрат; підвищення прозорості закупівель і скорочення корупційних ризиків.

Завдяки системі Prozorro закупівлі для оборонного сектора стали більш прозорими. Нововведення включають: розширення обов'язкового використання Prozorro для більшості оборонних закупівель; введення спеціальних обмежень на закупівлі, що потребують державної таємниці, із забезпеченням їхньої підзвітності.

Управління фінансами оборонного сектора все більше підлягає контролю з боку громадянського суспільства та парламенту. У 2023 році Верховна Рада України затвердила закони, які:

- зобов'язують Міністерство оборони звітувати про витрати бюджету в спрощеній, але деталізованій формі;
- дозволяють створення громадських рад при оборонних відомствах.

Антикорупційні заходи проводяться з метою зниження корупції у фінансах оборонного сектора. Впроваджуються системи внутрішнього аудиту, які відповідають міжнародним стандартам. Проводиться регулярний моніторинг діяльності оборонних підприємств. Також, значно посилено кримінальну відповідальність за корупційні порушення у сфері оборонних фінансів.

Зміни в управлінні фінансами також спрямовані на ефективніше використання коштів, зокрема, тобто відбувається оптимізація витрат і збільшення прозорості. Це проявляється шляхом скорочення дублюючих функцій у структурі оборонного сектора. Запроваджуються нові системи обліку ресурсів та активів. Активно інтегруються цифрові інструменти для управління ресурсами.

Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами для модернізації оборонного сектору. Міжнародна підтримка є значущою.

Проявляється через отримання грантів і кредитів від партнерів (США, ЄС, Великої Британії) із зобов'язанням на прозоре управління фінансами. Також шляхом надання консультацій з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк і Міжнародний валютний фонд.

Важливою є реформа державного оборонного замовлення. Оновлений підхід до державного оборонного замовлення (ДОЗ) включає:

- введення багаторічного планування для зменшення хаотичності фінансування;
- розширення конкуренції серед постачальників, зокрема залучення приватного сектору;
- збільшення можливості імпорту оборонних технологій.

Ці зміни не лише сприяють підвищенню обороноздатності України, але й покращують довіру до фінансового управління серед міжнародних партнерів.

Одним із ключових аспектів фінансового менеджменту в оборонній сфері є структура оборонного бюджету. Вона визначається чинним законодавством та відповідною нормативно-правовою базою, що ускладнює її зміну навіть за наявності реальних можливостей для більш ефективного використання бюджетних коштів. У деяких випадках впровадженню необхідних змін значно перешкоджає сильний опір окремих структур. Досліджуючи різні країни наведено в таблиці 1.2 приклади типових структур оборонного бюджету по відповідних категоріях.

Таблиця 1.2 – Міжнародний досвід типових структур оборонного бюджету

Структура	Складові
1	2
Структура відповідно до категорії витрат	Військовий та цивільний персонал; експлуатація і ремонт; закупівлі; інфраструктура; наукова діяльність та розробка нових видів ОВТ; адміністрація.
Структура відповідно до організаційної приналежності	Сухопутні сили; Повітряні сили; Військово-морські сили; Резервні сили; Сили внутрішньої безпеки; Сили залізничного транспорту та будівництва; Поліція/Прикордонна служба/Берегова охорона; Розвідувальна служба; Митна служба.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Структура, що поєднує в собі бюджетні асигнування і організаційні аспекти	Апарат Міністерства оборони; Загальні параметри фінансування (в тому числі з урахуванням доходів); Військове командування (штат та управління); Цивільний штат і управління; Військові служби: релігійна, медична, служба соціального забезпечення; Продовольство та речове майно; Житло/інфраструктура; Зв'язок та інформаційні технології; Інтендантська служба; Бойова техніка і боєприпаси; Бойові кораблі та військово-морська техніка; Авіаційна техніка, ракети і техніка військово-повітряних сил; Військова наука, розробки та випробування нових видів ОВТ; Внески до НАТО та інших міжнародних організацій.
Структура відповідно до конкретних проектів, програм, процесів або продуктів (приклади)	Скорочення збройних сил, соціальні програми, протиповітряна оборона, підтримка інфраструктури/ будівництво та утримання житлового фонду, берегова охорона, пошуково-рятувальні операції, бойова підготовка резервного контингенту, міжнародні зобов'язання та внески до міжнародних організацій, нові транспортні літаки, нові штаби, інформаційні технології і засоби зв'язку.
Змішана структура	Часто структура оборонного бюджету представляє собою комбінацію двох або більше типів структур, що описані вище. Кожен з цих типів має свої переваги та недоліки. Незалежно від типу структури, будь-яка з обраних структур оборонного бюджету має забезпечувати виконання поставлених оборонних завдань.

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Структура фінансів оборонного сектору України складається з кількох рівнів та компонентів, які забезпечують функціонування Збройних Сил України, інших військових формувань, а також оборонно-промислового комплексу. На рисунку 1.8 наведено основні складові структури фінансів оборонного сектору України.



Рисунок 1.8 – Основні складові структури фінансів оборонного сектору України

Джерело: складено автором

Так джерела фінансування оборонного сектору включають в себе:

1) *державний бюджет України* із загальним та спеціальним фондом:

- загальний фонд – це основне джерело фінансування оборонних витрат, який спрямовується на поточні потреби (заробітна плата військовослужбовців, закупівля техніки, боєприпасів, утримання військових баз).

- спеціальний фонд – це кошти, отримані від продажу військового майна, оренди державних об'єктів, благодійних внесків тощо.

2) *міжнародна допомога*, а саме гранти та кредити від міжнародних партнерів (США, ЄС, Великобританія, Канада та інші партнери) та нефінансова допомога (техніка, обладнання, боєприпаси).

3) *додаткові джерела*, а саме:

- кошти, отримані від воєнних облігацій;

- добровільні внески громадян та бізнесу через фонди підтримки (наприклад, Фонд "Повернись живим", Фонд «Сергія Притули» та ін.);

- платежі оборонних підприємств, які беруть участь у виконанні державного оборонного замовлення.

Основними статтями видатків є: 1) *забезпечення військовослужбовців* (заробітна плата, премії, надбавки; соціальне забезпечення (пенсії, виплати сім'ям загиблих); медичне обслуговування та страхування); 2) *закупівля озброєння та військової техніки* (закупівля нових зразків техніки, ремонт і модернізація існуючих зразків; розробка нових зразків озброєння (інвестиції в дослідження та розробки); 3) *матеріально-технічне забезпечення* (закупівля пального, харчування, форми, утримання інфраструктури (військові бази, склади, навчальні центри); 4) *бойова підготовка* (проведення навчань і тренувань, розвиток навчальних центрів, тренувальних баз; 5) *розвиток оборонно-промислового комплексу (ОПК)* (державне оборонне замовлення (ДОЗ), підтримка стратегічних підприємств ОПК, модернізація виробництв; 6) *міжнародна співпраця* (участь у миротворчих місіях, інтеграція до стандартів НАТО; 7) *Резерви* (формування стратегічних резервів (боєприпаси, пально-мастильні матеріали, обладнання), аварійні фонди на непередбачені

витрати.

На рисунку 1.9 представлена загальна структура управління фінансами України.

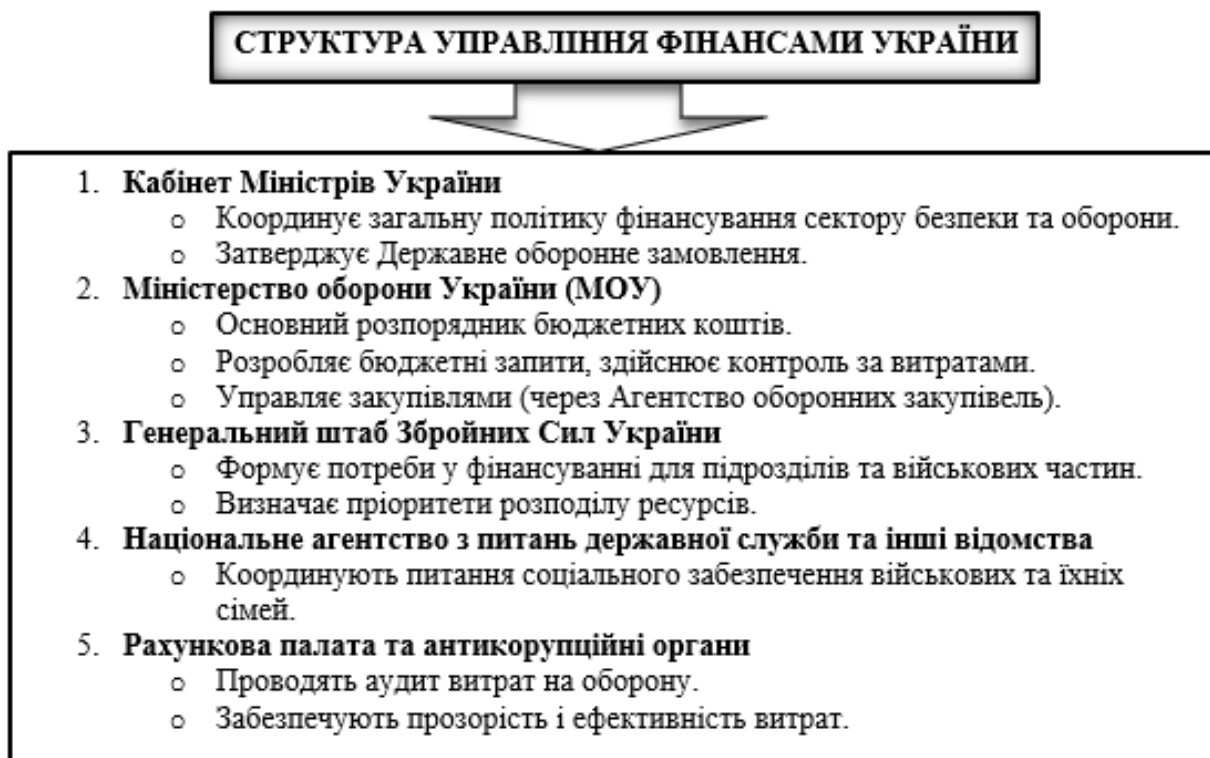


Рисунок 1.9 – Загальна структура управління фінансами України

Джерело: складено автором

Проводиться також контроль фінансів, внутрішній та зовнішній. Міністерство оборони має внутрішні підрозділи аудиту та фінансового контролю, та проводить контроль за ефективністю використання бюджетних коштів.

Зовнішній контроль здійснюється через Верховну Раду України (через Комітет з питань національної безпеки, оборони та розвідки), рахункову палату та громадські організації та медіа.

Під час управління фінансами в оборонному секторі стикаються з певними проблемами та викликами. Це стосується в першу чергу корупції та непрозорості закупівель. Попри реформу ProZorro, оборонні закупівлі, що підпадають під державну таємницю, залишаються вразливими до корупції. Також є проблема недостатнього фінансування, оскільки високі потреби сектору оборони перевищують наявні ресурси державного бюджету. Значна

частина фінансування йде від партнерів, що обмежує автономність та спричиняє залежність від міжнародної допомоги. Також є певні складнощі в інтеграції стандартів НАТО, це вимагає значних витрат на адаптацію систем управління фінансами та логістики.

Що стосується планування фінансів в оборонному секторі то планування фінансових ресурсів є ключовим процесом, який включає:

- оцінка потреб (аналіз поточних і майбутніх потреб збройних сил та визначення пріоритетів залежно від геополітичної ситуації);
- формування бюджету (розподіл ресурсів за ключовими напрямками: закупівля техніки, утримання персоналу, навчання);
- контроль витрат (запровадження систем моніторингу та аудиту для забезпечення прозорості);
- адаптація до змін (гнучкість у плануванні, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики).

Фінансове планування в оборонному секторі має вирішальне значення для забезпечення національної безпеки та стабільності. У сучасному світі ефективне управління фінансами дозволяє не лише підтримувати обороноздатність, але й адаптуватися до нових викликів, таких як кібератаки та гібридні загрози. Для досягнення цих цілей необхідно продовжувати впроваджувати нові технології, забезпечувати прозорість та співпрацювати з міжнародними партнерами. Тільки таким чином можна гарантувати ефективність та стійкість оборонної системи країни.

1.3. Методологія обліку фінансових витрат та інформаційний потік

Методологія обліку фінансових витрат та управління інформаційними потоками в оборонному секторі України є критично важливим елементом для забезпечення ефективного функціонування цієї сфери.

Одним із ключових викликів у системі фінансового менеджменту є забезпечення точності та достовірності інформації про витрати та вартісні

показники. Ефективність таких процесів, як фінансове прогнозування, планування, програмування, складання кошторисів і контроль бюджетного процесу, значною мірою залежить від якості вихідних даних. Навіть найдосконаліші системи управління або процедури не зможуть функціонувати належним чином, якщо базова інформація є неточною, застарілою або сумнівною з точки зору достовірності. Недостовірність чи відсутність прозорості в таких даних не лише підриває довіру до управлінських рішень, але й створює ризик неефективного розподілу ресурсів та неправильного формування пріоритетів.

Для забезпечення ефективної роботи фінансового менеджменту необхідно не лише вдосконалювати методи збору й обробки даних, а й запроваджувати жорсткі механізми перевірки їхньої актуальності та відповідності реальності. Сучасні інформаційні системи мають бути налаштовані на автоматизацію цих процесів, включаючи регулярне оновлення, крос-перевірку даних із різних джерел і забезпечення доступності для уповноважених осіб.

Крім того, важливим є впровадження єдиних стандартів обліку, які дозволяють гармонізувати дані між відомствами й організаціями, а також створення умов для об'єктивного і незалежного моніторингу інформації. Це дозволить мінімізувати ризики прийняття управлінських рішень на основі недостовірної чи викривленої інформації.

Облік витрат є ключовою основою для забезпечення ефективного управління ресурсами та фінансами як у приватному, так і в публічному або оборонному секторах. Проте, незважаючи на визнання його важливості в державному та оборонному управлінні, рівень розвитку системи обліку витрат у цих сферах суттєво поступається практикам приватного сектору.

Часто виникають ситуації, коли навіть поняття "витрати" використовується неправильно або некоректно. Відповідно до загальноприйнятого визначення, витрати – це фінансові ресурси, які були спожиті або зарезервовані протягом певного періоду часу. Витрати

обов'язково пов'язані з рухом грошових коштів: безпосередньою оплатою, списанням коштів чи резервуванням певних сум на рахунках бюджету.

Це поняття охоплює не лише фактично здійснені виплати, але й заплановані або відкладені витрати, які мають бути враховані для об'єктивного фінансового планування. Відсутність чіткого розуміння чи використання цього терміну може призводити до викривлень у фінансовій звітності та ускладнювати прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для публічного та оборонного секторів надзвичайно важливо запровадити стандартизовані підходи до обліку витрат, які дозволять забезпечити більшу прозорість та точність у відображенні фінансових операцій. Зокрема, використання сучасних інформаційних систем та методології, таких як програмно-цільове бюджетування, дозволить уніфікувати процеси обліку, підвищити якість даних і полегшити контроль за використанням ресурсів.

Додатково, важливим є навчання персоналу правильному використанню термінології та стандартів обліку, що сприятиме зниженню ризику помилок і підвищенню ефективності фінансового менеджменту.

На рисунку 1.10 зображено можливі напрями руху інформаційних потоків у військовій організації, що функціонує за принципом централізованого збору та обробки даних. У цій структурі основними джерелами інформації виступають різні підрозділи та окремі роди військ, які надають необхідні дані для формування загальної картини.

При цьому ключові учасники процесу ("головні гравці") мають чітко окреслені права та повноваження щодо доступу до зібраної й обробленої інформації. Такий підхід забезпечує контроль за розподілом і використанням даних, знижуючи ризики їх несанкціонованого доступу чи викривлення.

Доповнюючи цю модель, важливо зазначити, що ефективність функціонування подібної системи залежить від рівня інтеграції інформаційних потоків, оперативності обміну даними та забезпечення їх актуальності. Централізований центр збору й обробки даних відіграє критичну роль у

координації роботи підрозділів, дозволяючи своєчасно отримувати зведені аналітичні звіти для ухвалення стратегічних рішень.



Рисунок 1.10 – Облік витрат та інформаційний потік

Джерело: складено автором

Крім того, для підвищення ефективності системи необхідно впроваджувати сучасні технології кіберзахисту, що гарантуватимуть безпеку передачі інформації, а також автоматизовані інструменти аналізу, які здатні обробляти великі обсяги даних у реальному часі. Такі вдосконалення сприятимуть підвищенню загальної ефективності управління військовими ресурсами та оперативного реагування на загрози.

Структурна організація процесу обліку витрат може включати різноманітні елементи, такі як формування, підрозділи, відомства, центри збору та аналізу даних, а також установи й організації, що забезпечують функціонування цієї системи. Кожен із цих компонентів виконує свою специфічну роль у загальному процесі обліку. Наприклад, формування й підрозділи виступають як основні джерела інформації, надаючи дані про витрати на матеріально-технічне забезпечення, персонал чи операційну

діяльність. Відомства та управління виконують функцію координації і перевірки даних, тоді як центри збору й обробки інформації займаються систематизацією, аналізом і підготовкою аналітичних звітів для ухвалення управлінських рішень.

Проте для країн із відносно невеликою чисельністю збройних сил може бути доцільним створення єдиного централізованого центру обліку витрат та обробки даних. Такий підхід дозволяє значно оптимізувати процес збору, аналізу та оцінки інформації про витрати, мінімізуючи дублювання функцій та підвищуючи ефективність управління.

У країнах із великою чисельністю збройних сил, таких як Україна, може бути доцільним створення регіональних центрів обробки даних різного рівня. Ці центри забезпечуватимуть децентралізований підхід до збору, передачі та аналізу інформації, використовуючи сучасні засоби зв'язку та інформаційні технології.

Подібна структура дозволяє розподілити навантаження між регіонами, забезпечуючи більш оперативну обробку даних і підвищення ефективності управління ресурсами на місцевому рівні. Регіональні центри можуть працювати у тісній взаємодії з єдиним центральним центром, який здійснює координацію, зведення й аналіз загальної інформації. Створена таким чином система дозволяє ефективніше управляти витратами та ресурсами у великій військовій організації, забезпечуючи надійність, гнучкість та адаптивність навіть у складних умовах або в умовах підвищеного навантаження на збройні сили.

Оцінка витрат повинна спиратися на реальні історичні та емпіричні дані, які забезпечують точність і обґрунтованість фінансових розрахунків. Тому вкрай важливо забезпечити зв'язок між бюджетними показниками, запланованими витратами та фактичними даними про їх реалізацію. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективний процес обліку витрат та уникнути значних розбіжностей між плановими і реальними фінансовими показниками.

У рамках цього процесу особливу роль відіграє застосування методів

диференціації витрат. В економічній практиці існує кілька таких методів, і їх адаптація для оборонного сектору може суттєво підвищити точність та ефективність облікових процедур. Проте спираючись на міжнародну практику у більшості країн облік витрат в оборонному секторі зазвичай обліковують по трьох категоріях які наведено в таблиці 1.3., а саме повні, часткові та спеціальні витрати.

Таблиця 1.3 – Градація витрат на повні, часткові та спеціальні

Повні витрати	Часткові витрати	Спеціальні витрати	
Прямі	Непрямі		
Фіксовані	Змінні		
Експлуатаційні	Поточні	Витрати на технічне обслуговування та поточний ремонт	Витрати на оплату праці
Витрати плюс фінансовий прибуток	Накладні	Адміністративні	Капітальні витрати

Джерело: складено автором

Повні витрати охоплюють сукупність витрат усіх категорій, які виникають у процесі діяльності. Вони слугують важливим інструментом для аналізу, оскільки дозволяють порівнювати витрати оборонного сектору з відповідними витратами у публічному та приватному секторах. Такий підхід сприяє проведенню комплексного економічного аналізу, розробці обґрунтованої цінової політики, а також оцінці реальної вартості послуг і товарів, які надаються або постачаються військовою організацією.

Часткові витрати охоплюють окремі категорії витрат, що виникають у межах конкретних видів діяльності або надання послуг. Їх облік здійснюється з урахуванням інтересів як національних, так і міжнародних організацій, включаючи ООН, а також (на договірній основі) міністерства оборони інших країн. Такий підхід спрямований на спрощення розрахунків і підвищення прозорості, що сприяє зміцненню довіри між сторонами. Зазвичай часткові витрати враховуються для визначення й декларування додаткових витрат, які несе організація, що надає послуги. Наприклад, це може стосуватися:

- участі у ліквідації наслідків природних катастроф;
- надання авіатранспортних послуг для транспортування гуманітарної

допомоги або військових вантажів;

- виконання спеціальних місій на запит інших державних органів або міжнародних партнерів.

Спеціальні витрати визначаються в залежності від конкретного призначення та виду діяльності, на яку вони спрямовані. Це можуть бути витрати, пов'язані з експлуатацією, технічним обслуговуванням, поточним ремонтом, а також закупівлями, що здійснюються Міністерством оборони для забезпечення нормальної діяльності збройних сил. Ці витрати враховують реальні обсяги використаних матеріалів, обладнання та їхню вартість, що може слугувати основою для визначення прогнозних показників майбутніх витрат під час бюджетного планування.

Обсяг спеціальних витрат розраховується на основі накопиченого досвіду, тобто використовується аналіз витрат за попередні роки. Ці середні показники витрат слугують базою для обчислення початкових значень для майбутніх періодів. Однак, враховуючи змінність умов та завдань, ці прогнози можуть коригуватися, зокрема, з урахуванням нових вимог, завдань та параметрів, що з'являються в процесі планування.

Оскільки точне передбачення майбутніх витрат є складним завданням, важливо враховувати ймовірні коливання та можливість корекції прогнозних даних на етапі планування. Це дає змогу більш точно адаптувати бюджетні показники до реальних умов і забезпечити гнучкість у розподілі ресурсів.

Процес обліку витрат може бути супроводжений низкою проблем і труднощів, зокрема:

- оцінка накладних витрат, які можуть варіюватися від витрат окремих підрозділів до витрат на рівні Міністерства оборони;

- урахування впливу інфляції та змін обмінних курсів іноземних валют, що може істотно впливати на точність обчислень;

- розмежування вартісних показників від показників витрат, що інколи може бути складним через різноманіття складових витрат;

- перехід витрат з категорії фіксованих у змінні та навпаки, що

ускладнює точне визначення їхніх характеристик, зокрема, коли витрати можуть одночасно відноситися до обох категорій.

Зазначені труднощі можуть призвести до ускладнень в облікових процесах і потребують ретельного підходу для забезпечення коректності і точності фінансових розрахунків. Ці та інші проблеми можна вирішити завдяки впровадженню ефективної системи обліку витрат. Для створення надійних баз і банків даних про витрати необхідно виконати низку ключових заходів які представлено на рисунку 1.11.

ЗАХОДИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ НАДІЙНИХ БАЗ І БАНКІВ ДАНИХ ПРО ВИТРАТИ

1. *Стандартизація* процесів, включаючи розробку єдиних процедур та правил для обчислення витрат.
2. *Централізація* даних, що включає збирання інформації для єдиного дата-центру, що дозволяє ефективно зберігати та обробляти дані.
3. *Актуалізація* обліку витрат, що передбачає щоденне оновлення даних та оперативну їх передачу відповідним органам.
4. *Передача інформації/даних*, зокрема, за допомогою наявних засобів електронної пошти або інших електронних платформ.
5. Використання *єдиного програмного забезпечення*, яке має бути спільним для всіх відомств, включаючи Міністерство оборони, щоб забезпечити взаємодію та сумісність.
6. *Підготовка співробітників*, яка передбачає навчання персоналу необхідним навичкам для ефективного управління системою обліку та оцінки витрат.
7. Створення *системи оцінки ефективності витрат* для великих підрозділів і відомств. Впровадження цієї системи слід здійснювати поступово, починаючи з найбільш важливих підрозділів, наприклад, у вигляді пілотних проектів.
8. *Забезпечення належного рівня ведення даних та їх захисту і безпеки*, щоб гарантувати конфіденційність та цілісність інформації.

Рисунок 1.11 – Заходи для створення надійних
баз і банків даних про витрати

Джерело: складено автором

Ці кроки сприятимуть створенню ефективної та прозорої системи обліку витрат, що дозволить здійснювати точний моніторинг і управління ресурсами.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА
ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ СИСТЕМА
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

2.1. Загальна характеристика досліджуваної оборонної організації

Базою для написання випускної кваліфікаційної роботи виступає Військова частина А0680 – офіційна назва «3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго». Це оборонна організація, і на даний час нами висвітлюється тільки офіційно оприлюднена інформація.

Історія 3-го окремого полку спеціального призначення бере свій початок у період здобуття Україною незалежності. 11 жовтня 1991 року, в умовах розпаду СРСР, 10-та окрема бригада спеціального призначення, яка раніше належала до сил СРСР, була офіційно перепідпорядкована Міністерству оборони України. Особовий склад військової частини склав присягу на вірність Українському народові, що стало символом нової епохи для українського війська.

До 1997 року частина перебувала в оперативному підпорядкуванні 32-го армійського корпусу. Відповідно до Директиви Міністра оборони України від 3 червня 1998 року, 10-та бригада була переформована в 1-й окремий полк спеціального призначення (1 ОП СпП 32 АК). Цей крок був частиною загального процесу реформування Збройних Сил України, спрямованого на оптимізацію структури військових частин і підвищення їх боєздатності.

У період 1999–2000 років полк здобув високу оцінку з боку командування Південного оперативного командування Сухопутних військ ЗСУ. За підсумками цього періоду, 1-й полк був визнаний одним із найкращих підрозділів у Південному оперативному командуванні.

7 вересня 2000 року частина отримала нове найменування — 3-й окремий полк спеціального призначення. Це перейменування було частиною

внутрішньої систематизації військових формувань, а також відображенням наступності та бойового досвіду підрозділу.

У липні 2003 року полк був передислокований з м. Старий Крим (АР Крим) до м. Кропивницький (тоді – м. Кіровоград). Цей крок був пов’язаний із загальнодержавною реорганізацією військових частин, а також наближенням до центрів управління та логістики. В таблиці 2.1 наведено історію та трансформацію 3-го окремого полку спеціального призначення.

Таблиця 2.1 – Історія створення та трансформація 3-го окремого полку спеціального призначення

Період	Подія
1	2
1991, 11 жовтня	10-та Обр СпП СРСР перепідпорядкована МО України, присяга на вірність Українському народові
до 1997 р.	Перебувала в підпорядкуванні 32-го армійського корпусу
1998, 3 червня	Переформована у 1-й окремий полк спеціального призначення (1 ОП СпП 32 АК)
1999–2000 рр.	Визнаний одним із найкращих підрозділів Південного ОК ЗСУ
2000, 7 вересня	Переіменований на 3-й окремий полк спеціального призначення
2003, липень	Передислокований з м. Старий Крим до м. Кропивницький
2018 рік	Полку присвоєне почесне найменування «імені князя Святослава Хороброго»
2014–2021	Активна участь у АТО/ООС, зокрема в Донецькому аеропорту, Іловайську, Дебальцевому
2022 – дотепер	Участь у відбитті повномасштабної агресії РФ: Харківщина, Донбас, Херсонщина, Запоріжжя
2000-ті роки	Участь у міжнародних змаганнях у Словаччині, здобуття призових місць

Джерело: складено автором за даними [2]

3-й полк активно представляв Україну на міжнародній арені. Зокрема, його представники неодноразово брали участь у міжнародних змаганнях розвідувальних груп, що проходили у Словаччині. У цих змаганнях підрозділ виборював призові місця, демонструючи високу професійну підготовку, витривалість та злагодженість дій, що підкреслює високий рівень боєздатності полку.

Після передислокації у 2003 році до м. Кропивницький, 3-й окремий полк спеціального призначення продовжив удосконалення бойової

підготовки, зокрема за стандартами НАТО, активно залучаючись до міжнародної співпраці, навчань і змагань.

З початком російської агресії у 2014 році підрозділ став одним із перших, хто отримав бойове завдання в зоні АТО. Уже в квітні 2014 року бійці полку брали участь у контрдиверсійних заходах на сході України, діяли у складі груп спеціального призначення в Донецькій та Луганській областях.

В період з 2014–2015 роки бійці полку проводили розвідувальні рейди в тилу ворога, виявляли і знищували диверсійно-розвідувальні групи противника. Підрозділ відзначився під час оборони Донецького аеропорту, де його снайперські групи і розвідники забезпечували прикриття і доставку припасів "кіборгам". Також спецпризначенці брали участь в операціях поблизу Слов'янська, Дебальцевого, Іловайська.

В період з 2016–2021 роки, полк діяв у зоні Операції об'єднаних сил у складі сил спеціальних операцій ЗСУ. Основні завдання включали:

- ведення технічної та агентурної розвідки;
- контрснайперська боротьба;
- ліквідація ворожих груп, що здійснювали теракти чи розвідку;
- коригування артилерійського вогню.

Полк неодноразово зазнавав втрат, імена героїв закарбовані на меморіалі частини. Серед загиблих – офіцери й контрактники, які проявили надзвичайну мужність.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року, 3-й окремий полк спеціального призначення став одним із ключових підрозділів у боротьбі проти агресора. Його особовий склад виконує завдання на найнебезпечніших ділянках фронту, часто у повній ізоляції.

Основні напрямки діяльності з 2022 року:

- проведення диверсійно-розвідувальних рейдів у глибокому тилу ворога;
- знищення командних пунктів, складів БК, логістичних маршрутів російських військ;

- участь у звільненні Херсонської та Харківської областей;
- підтримка наступальних дій ЗСУ на Донбасі та на Запорізькому напрямку;

- тісна співпраця з підрозділами ГУР МО, ССО та артилерією ЗСУ.

В своїй діяльності досліджувана організація керується Статутами Збройних Сил України. Статути Збройних Сил України - це фундаментальні документи, що визначають правові та організаційні засади військової служби. Для 3-го окремого полку спеціального призначення вони є основою внутрішнього порядку, дисципліни та ефективного виконання бойових завдань [3].

Статути Збройних Сил України (2024) – це оновлений збірник нормативно-правових актів, що регламентують організацію, функціонування та дисципліну в ЗСУ. Видання включає офіційні тексти таких основних документів як: Статут внутрішньої служби ЗСУ; Дисциплінарний статут ЗСУ; Статут гарнізонної та вартової служб ЗСУ; Стройовий статут ЗСУ. Ці статути є обов'язковими для всіх військовослужбовців, незалежно від підрозділу чи роду військ.

Для 3-го окремого полку спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго статути ЗСУ відіграють ключову роль у забезпеченні:

- організаційної структури, а саме визначають порядок підпорядкування, обов'язки командирів та взаємодію між підрозділами;

- дисципліни та порядку, регламентуючи поведінку військовослужбовців, заходи заохочення та дисциплінарні стягнення;

- внутрішньої служби та встановлюють правила несення служби, розпорядок дня, обов'язки чергових та вартових.

- стройової підготовки, де надають стандарти для проведення стройових занять, парадів та церемоній.

Дотримання цих статутів забезпечує високий рівень бойової готовності, дисципліни та злагодженості дій підрозділу, що є критично важливим для успішного виконання спеціальних операцій.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності МОУ ВЧ А 0680

Аналіз фінансово-господарської діяльності військової частини є важливою складовою управлінського контролю за ефективністю використання державних ресурсів, спрямованих на забезпечення національної безпеки та оборони. На відміну від комерційних структур, військова частина функціонує як державна неприбуткова установа, основним завданням якої є виконання визначених оборонних функцій, а не отримання прибутку.

У цьому контексті метою фінансового аналізу є не визначення прибутковості, а оцінка цільового та ефективного використання бюджетних коштів, стану матеріально-технічної бази, відповідності фактичних витрат запланованим обсягам та дотримання фінансової дисципліни.

Основними джерелами інформації для аналізу є Баланс (форма №1), що відображає фінансовий стан установи на певну дату, а також Звіт про фінансові результати (форма №2) або його аналог для бюджетних установ — Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма №2-д). Ці документи дозволяють здійснити оцінку структури активів і пасивів, обсягів фінансування, напрямів витрат, динаміки змін у фінансовому стані.

Проведення такого аналізу забезпечує керівництво можливістю своєчасного виявлення відхилень, внутрішніх резервів, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою підвищення ефективності функціонування військової частини в межах чинного бюджетного та фінансового законодавства.

Основні види аналізу, які застосовуються до неприбуткових військових організацій включають:

- 1) аналіз фінансування (доходів), який дозволяє оцінити обсяги та джерела надходжень за загальним фондом (бюджетне фінансування з державного бюджету (основне джерело)) та спеціальним фондом (надходження від платних послуг, грантів, благодійної допомоги тощо), а також аналіз динаміки доходів за роками, порівняння з плановими

показниками, та проведення оцінки структури доходів – частка бюджетних коштів, власних надходжень тощо.

2) аналіз витрат (видатків), який дозволяє оцінити цільове використання ресурсів, а саме, аналіз фактичних витрат у порівнянні з кошторисом, розподіл за видами (поточні витрати (зарплата, харчування, забезпечення), капітальні витрати (ремонт, інфраструктура, закупівля техніки), та провести оцінку ефективності та доцільності використання коштів.

3) аналіз фінансового результату (профіцит/дефіцит), хоча прибуток не є метою, профіцит може свідчити про наступні тенденції:

- раціональність використання ресурсів;
- економію бюджетних коштів;
- можливість перерозподілу на інші потреби.

4) аналіз динаміки фінансових показників, для порівняння ключових показників за декілька років, та визначення трендів у фінансуванні, витратах і структурі ресурсів.

5) аналіз цільового використання коштів, а саме, контроль за дотриманням цільового призначення бюджетних коштів, та аудит витрат на відповідність до законодавства та внутрішніх нормативів.

На рисунку 2.1 представлено основні складові аналізу фінансового стану досліджуваної організації, які ґрунтуються на формі № 1 «Баланс» та формі №2 «Звіт про фінансові результати».

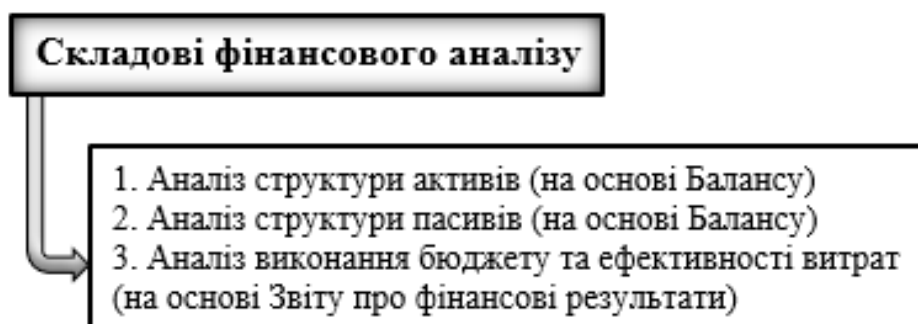


Рисунок 2.1 – Основні складові фінансового аналізу

діяльності військової частини

Джерело: складено автором на основі загальноприйнятих норм

Розпочнемо дослідження активної та пасивної частини балансів за три останні роки. В таблиці 2.2 наведено аналіз пасивів досліджуваної військової частини за період з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз активів організації, їх структури та динаміки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
I	2	3	4	5
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
<i>Основні засоби:</i>				
залишкова вартість	1600146,00	2144524,00	37979743,00	36379597
знос	3812675,00	4188132,00	9098019,00	5285344
первісна вартість	5412821,00	6332656,00	47077762,00	41664941
<i>Інші необоротні матеріальні активи:</i>				
залишкова вартість	21507650,00	21430581,00	58589611,00	37081961
знос	2240504,00	2432231,00	10496545,00	8256041
первісна вартість	23748154,00	23862812,00	69086156,00	45338002
Усього за розділом I	23107796,00	23575105,00	96569354,00	73461558
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
<i>Матеріали і продукти харчування</i>	1414636,83	11150657,32	23469923,73	22055286,9
<i>Малоцінні та швидкозношувані предмети</i>	2651267,76	4658670,80	10158361,98	7507094,22
<i>Дебіторська заборгованість</i>	142982,40	742867,71	742867,71	599885,31
- розрахунки з відшкодування завданих збитків	134573,16	742867,71	742867,71	608294,55
- розрахунки за іншими операціями	8409,24	0	0	-8409,24
<i>Інші кошти</i>	2715,01	3472,87	4205,38	1490,37
<i>Рахунки в казначействі спеціального фонду</i>	66519,78	10943,34	97,0	-66422,78
- спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих як плата за послуги	54019,78	7019,78	0	-54019,78
- спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень	12500,00	3923,56	97,0	-12403
Усього за розділом II	4278121,78	16566612,04	34375455,8	30097334,02
БАЛАНС	27385917,78	40141717,04	130944809,8	103558892

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Загальна динаміка активів в балансі організації протягом 2022–2024 років зросла у 4,78 рази, де абсолютне зростання становить (+103 558 892 грн). Це свідчить про значне нарощення активів, яке може бути зумовлене капітальними вкладеннями, розширенням діяльності, оновленням основних засобів і збільшенням матеріальних запасів.

Необоротні активи демонструють загальний приріст (+73 461 558 грн). Залишкова вартість основних засобів зросла з 1 600 146 грн до 37 979 743 грн (+36 379 597 грн), що в понад 23 рази більше. Знос також зріс, але пропорційно

менше – на 5 285 344 грн. Первісна вартість зросла з 5 412 821 грн до 47 077 762 грн (+41 664 941 грн). Це вказує на активне оновлення або закупівлю нових об'єктів основних засобів, що покращує матеріально-технічну базу частини.

Залишкова вартість інших необоротних матеріальних активів зросла з 21 507 650 грн до 58 589 611 грн (+37 081 961 грн). Знос зріс з 2 240 504 грн до 10 496 545 грн (+8 256 041 грн). Первісна вартість зросла на 45 338 002 грн (з 23 748 154 до 69 086 156 грн). Значне зростання показників свідчить про масове придбання обладнання, засобів захисту, техніки або модернізацію існуючих систем.

Оборотні активи організації також зросли, їх приріст за 2022-2024 роки склав (+30 097 334,02 грн). Матеріали і продукти харчування зросли з 1 414 636,83 грн до 23 469 923,73 грн (+22 055 286,9 грн). Це свідчить про накопичення запасів або збільшення забезпечення частини (через інтенсивніше виконання бойових або навчальних завдань). МШП (малоцінні і швидкозношувані предмети) також зросли з 2 651 267,76 грн до 10 158 361,98 грн (+7 507 094,22 грн). Це може свідчити про закупівлі засобів індивідуального користування, інструментів, боєприпасів тощо.

Дебіторська заборгованість зросла з 142 982,40 грн до 742 867,71 грн (+599 885,31 грн), майже вся – це розрахунки з відшкодування збитків.

По інших коштам та рахункам в казначействі спостерігається зменшення залишків на рахунках спеціального фонду (наприклад, по платних послугах і благодійних надходженнях), що може свідчити про повне використання коштів за призначенням.

Як видно з рисунка 2.2, найбільший приріст у 2024 році припав саме на необоротні активи (оновлення/модернізація інфраструктури), що вказує на стратегічне інвестування.

Аналіз показав, що впродовж 2022–2024 років військова частина А0680 суттєво зміцнила свою матеріальну базу, переважно за рахунок: значного придбання основних засобів і технічного обладнання; збільшення запасів і матеріалів, необхідних для оперативної діяльності; ефективного використання

коштів спеціального фонду. Це свідчить про посилення спроможності військової частини до виконання бойових та логістичних завдань, а також про покращення загального фінансового менеджменту.

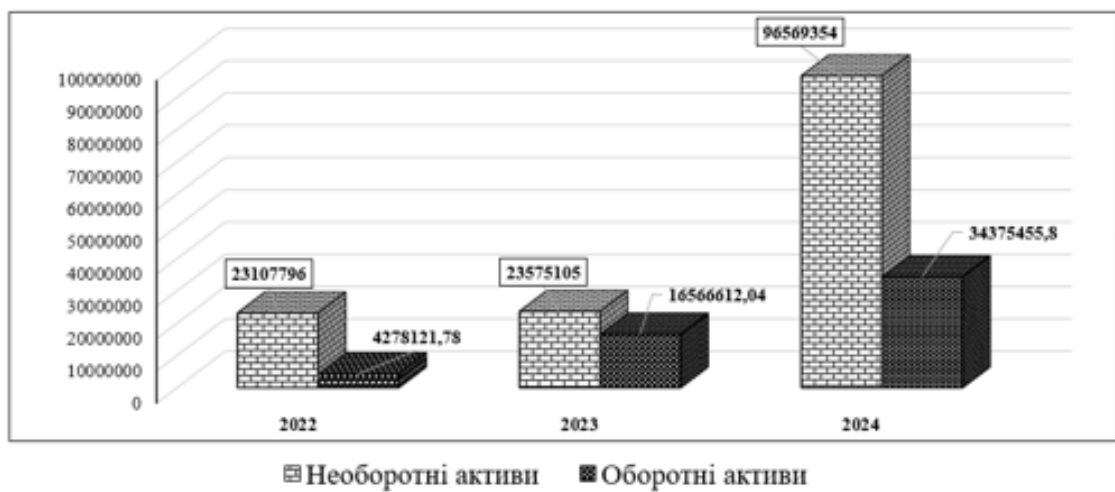


Рисунок 2.2 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу організації

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.2

Далі, розглянемо пасивну частину балансу досліджуваної організації в динаміці за три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки пасивів організації

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
<i>Фонд у необоротних активах</i>	23107796,00	23575105,00	96569354,00	73461558
<i>Фонд у малоцінних та швидкозношуваних предметах</i>	2651267,76	4658670,80	10158361,98	7507094,22
<i>Результат використання кошторису за загальним фондом</i>	68582,34	224682,92	479145,00	410562,66
<i>Результат використання кошторису за спеціальним фондом</i>	440623,10	1255644,58	1336722,34	896099,24
Усього за розділом I	26268269,2	29714103,3	108543583,3	82275314,12
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
<i>Кредиторська заборгованість</i>	176749,87	24433,63	8399,63	-168350,24
- розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи, послуги	146995,00	0	0	-146995
- розрахунки із заробітної плати та інших виплат	0	16034,00	0	0
- розрахунки з підзвітними особами	21345,63	8399,63	8399,63	-12946
- розрахунки за іншими операціями	8409,24	0	0	-8409,24
<i>Розрахунки за операціями з внутрішньої передачі запасів</i>	940898,71	10403180,11	22392826,85	21451928,14
Усього за розділом II	1117648,58	10427613,74	22401226,48	21283577,9
Баланс	27385917,78	40141717,04	130944809,80	103558892

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Як видно з таблиці баланс організації збільшився у 4,78 рази, що свідчить про значне зростання фінансового та матеріального потенціалу організації. Зокрема, як видно з рисунка 2.3 власний капітал та зобов'язання також за досліджуваний період пропорційно зросли.

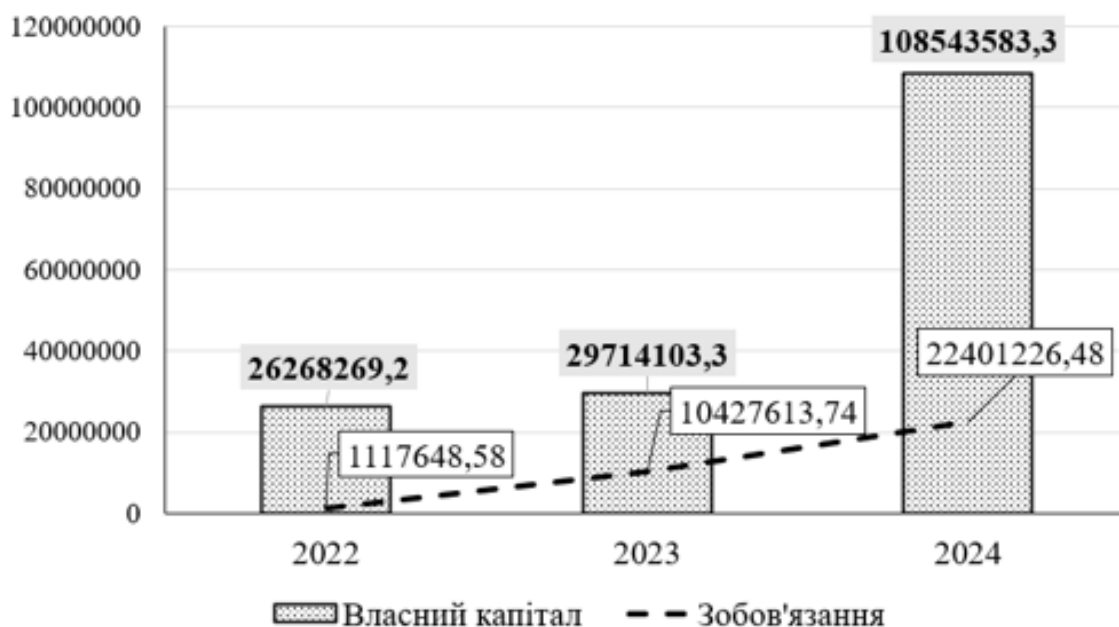


Рисунок 2.3 - Динаміку власного капіталу та зобов'язань

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.3

Основне зростання, власного капіталу, забезпечено за рахунок інвестицій у необоротні активи. А збільшення фонду в МШП може свідчити про підвищення забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Також спостерігаємо позитивну динаміку за кошторисними результатами (профіцит) свідчить, про ефективне використання бюджетних ресурсів.

Стосовно зобов'язань, то по них видно, що кредиторська заборгованість суттєво зменшилась – ознака погашення зобов'язань і фінансової дисципліни. Основне джерело збільшення зобов'язань, це операції внутрівідомчої передачі запасів, які можуть бути пов'язані з централізованим забезпеченням або перерозподілом ресурсів у межах Міністерства оборони України.

Якщо ж детально розглянути структуру пасивів організації, яка наведена на рисунку 2.4, ми побачимо, що у 2023 році зобов'язання займали більшу частку, але в 2024 році перевага повернулась до власного капіталу, що свідчить про стабільну самостійність організації.

Зобов'язання; 4,10%



2022 рік

Зобов'язання; 26,01%



2023 рік

Зобов'язання; 17,10%



2024 рік

Рисунок 2.4 – Структура пасивів організації за 2022-2024 роки
Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.3

Ми можемо сказати, що в цілому, фінансовий стан організації суттєво покращився внаслідок:

- масштабних капітальних інвестицій у необоротні активи;
- ефективного використання бюджетних коштів;
- скорочення кредиторської заборгованості.

Основними джерелами фінансування були власний капітал, що формувався переважно за рахунок цільового фінансування і фондів, що зросли майже у 4 рази. Значне зростання у статті внутрівідомчої передачі запасів вказує на активну участь в логістичних операціях і перерозподілі ресурсів у межах оборонного сектору.

Фінансова діяльність є ключовим індикатором ефективності функціонування будь-якої організації, зокрема і в оборонному секторі, де особливе значення має раціональне використання бюджетних коштів та забезпечення стабільного фінансування поточних і стратегічних потреб. Надалі проведено аналіз структури та динаміки фінансової діяльності досліджуваної організації за період 2022–2024 роки (табл. 2.4).

Розглянемо надходження та витрати за загальним і спеціальним фондами, оцінимо фінансові результати, а також дослідимо основні тенденції змін у фінансовому забезпеченні. Такий підхід дозволяє сформувати об'єктивну картину фінансового стану організації та визначити потенційні напрямки для оптимізації управлінських рішень у сфері оборонного планування.

З таблиці бачимо, що доходи за загальним фондом зросли з 73,13 млн грн у 2022 році до 166,91 млн грн у 2024 році, тобто на 93,78 млн грн або більше ніж у 2 рази. Таке стрімке зростання може бути пов'язане з розширенням обсягу фінансування оборонної сфери, зокрема в умовах зовнішніх загроз.

Видатки також зросли пропорційно – з 73,25 млн грн до 166,65 млн грн (+93,41 млн грн), що свідчить про збалансоване зростання доходів і витрат без формування критичних дефіцитів (рис. 2.5).

Таблиця 2.4 - Аналіз структури та динаміки фінансової діяльності організації за 2022-2024 роки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
I. ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД				
<i>Отримані доходи</i>	73132625,29	108051419,07	166908227,36	93775602,07
<i>Видатки та надання кредитів</i>	73247165,92	107895318,49	166653765,28	93406599,36
- у тому числі поточні	73247165,92	107895318,49	166653765,28	93406599,36
Фінансовий результат за загальним фондом (профіцит «+»; дефіцит «-»)	6882,34	224682,92	479145,00	410562,66
II. СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД				
<i>Отримані доходи</i>	46294,83	608294,55	19693327,06	19647032,23
Плата за послуги, що надаються бюджетним установам згідно із законодавством	46294,83	608294,55	1191151,00	1144856,17
- у тому числі: плата за послуги, що надаються бюджетним установам згідно з їх основною діяльністю	0	0	1191151,00	1191151
- у тому числі: надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності	26294,83	608294,55	0	-26294,83
- у тому числі: плата за оренду майна бюджетних установ	20000,00	0	0	-20000
<i>Інші джерела власних надходжень бюджетних установ</i>	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
- у тому числі: благодійні внески, гранти та дарунки	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
<i>Отримано залишок</i>	54086,00	0	0	-54086
<i>Витрати на надання кредитів</i>	74628,71	2812156,83	19612249,30	19537620,59
- у тому числі: поточні	74628,71	2431801,83	6103826,68	6029197,97
- у тому числі: капітальні	0	380355,00	13508422,62	13508422,62
Фінансовий результат за спеціальним фондом (профіцит «+»; дефіцит «-»)	440623,10	1255644,58	1336722,34	896099,24

Джерело: складено автором за даними Додатків Д, Е, Ж

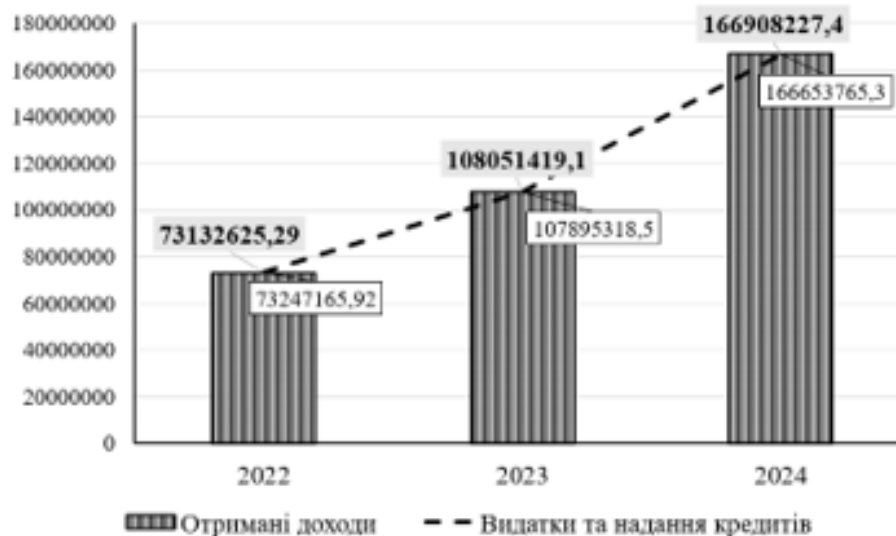


Рисунок 2.5 – Динаміка доходів та видатків загального фонду організації за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.4

Фінансовий результат загального фонду демонструє позитивну тенденцію: профіцит зріс з 68,58 тис. грн у 2022 р. до 479,15 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про підвищення ефективності фінансового планування та використання бюджетних ресурсів.

Найбільш динамічні зміни спостерігаються саме в спеціальному фонді, де доходи зросли з 46,29 тис. грн у 2022 році до 19,69 млн грн у 2024 році, тобто в понад 400 разів. Основне джерело такого зростання – інші джерела власних надходжень, зокрема благодійні внески, гранти, дарунки (з 0 у 2022 році до 18,5 млн грн у 2024 році). Це свідчить про активізацію альтернативних джерел фінансування, що є надзвичайно важливим в умовах обмеженого бюджетного ресурсу. Плата за послуги у 2024 році також була вагомою – понад 1,19 млн грн, хоча надходження від додаткової діяльності та оренди зникли повністю, що свідчить про зміну структури доходів.

Витрати спеціального фонду теж суттєво зросли – з 74,6 тис. грн у 2022 році до 19,61 млн грн у 2024 році. Особливу увагу варто звернути на капітальні витрати, які становили понад 13,5 млн грн у 2024 році, тобто почалося активне інвестування в розвиток (обладнання, інфраструктуру тощо).

Фінансовий результат спеціального фонду залишився позитивним, з незначним зростанням: з 440,62 тис. грн у 2022 р. до 1,34 млн грн у 2024 р.

Отже, фінансова діяльність організації значно активізувалася протягом 2022–2024 років як за загальним, так і за спеціальним фондом. Спостерігається стійкий ріст доходів і витрат, що свідчить про зростання обсягів діяльності та відповідальності організації.

Позитивний фінансовий результат у всіх трьох роках за обома фондами є свідченням ефективного планування та управління фінансами. Зростання альтернативних джерел надходжень (гранти, благодійність) у спеціальному фонді – позитивний сигнал диверсифікації фінансування. Поява значних капітальних витрат свідчить про перехід до етапу модернізації та розвитку матеріально-технічної бази.

2.3. Організація контролю фінансів в оборонній організації

Фінансовий контроль у військових структурах є одним із ключових елементів забезпечення ефективного використання державних коштів, що виділяються на оборону. В умовах сучасних викликів, економічних труднощів та глобальних загроз, що стоять перед Україною, важливість правильного управління фінансовими ресурсами в оборонному секторі стає надзвичайно актуальною. Підтримка високого рівня прозорості, точності та ефективності у витратах дозволяє не лише забезпечити належний рівень обороноздатності, але й підвищити довіру до державних установ як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Розглянемо основні аспекти цього процесу та важливі етапи, які необхідно враховувати.

Одним з основних завдань органів, які займаються фінансовим контролем у секторі оборони, є забезпечення відповідності всіх витрат чинному законодавству України. Законодавчі акти, які регулюють фінансові питання у сфері оборони, включають Бюджетний кодекс України, закони про державні закупівлі, а також спеціальні нормативно-правові акти, що стосуються діяльності Міністерства оборони України (МОУ) та інших органів державної влади. Основним документом, що регулює фінансування та витрати Міністерства оборони України, є Закон України «Про оборону України», що визначає пріоритети та джерела фінансування для забезпечення обороноздатності держави. Фінансування оборонних потреб здійснюється через державний бюджет, де є окрема стаття витрат на потреби армії та національної безпеки [1].

Контроль, ревізія та аудит звітності є невід'ємними складовими демократичного, ефективного та відповідального управління бюджетними ресурсами. Їх слід розглядати як ключові компоненти фінансового менеджменту. Фінансовий контроль і аудит настільки взаємопов'язані, що іноді складно провести чітку межу між цими процесами. При цьому фінансовий контроль є важливою частиною загальної системи державного

контролю. Фінансовий контроль у сфері оборони України здійснюється кількома ключовими інституціями, які наведено на рисунку 2.6, кожна з яких має чітко визначені функції та повноваження.

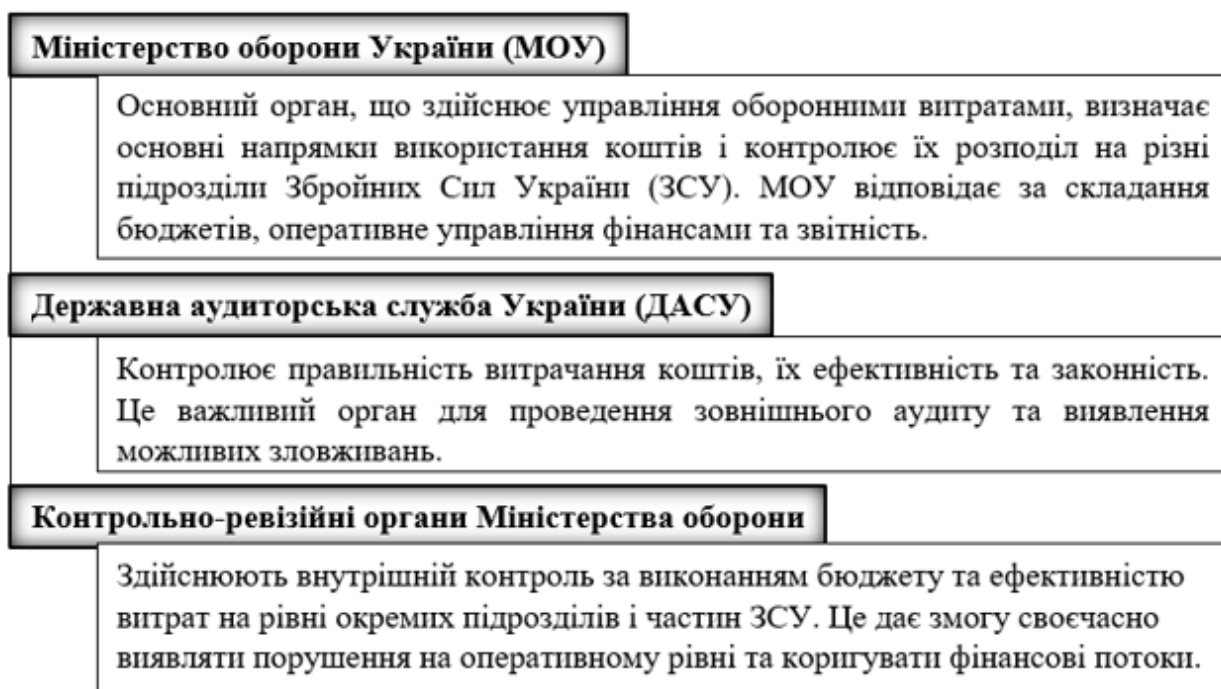


Рисунок 2.6 – Ключові інституції фінансового контролю оборонного сектору України

Джерело: складено автором

Для здійснення якісного фінансового контролю оборонної організації необхідні передумови які наведено на рисунку 2.7.

У певних ситуаціях, коли необхідно прийняти рішення в економічній сфері, до співпраці з військовими організаціями залучаються зовнішні аудитори та експерти з питань аудиту. Зокрема, міжнародні організації, такі як ООН, НАТО, ОБСЄ, ЄС та Світовий банк, часто проводять ревізії та оцінку бюджетів окремих держав або міжнародних структур. Ці перевірки спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та відповідності витрат міжнародним стандартам, перш ніж ухвалюються рішення щодо фінансування конкретних видів діяльності цих країн або установ.

Такий підхід допомагає знизити ризики нецільового використання коштів, підвищити рівень довіри між сторонами та забезпечити відповідальне ставлення до наданих ресурсів.

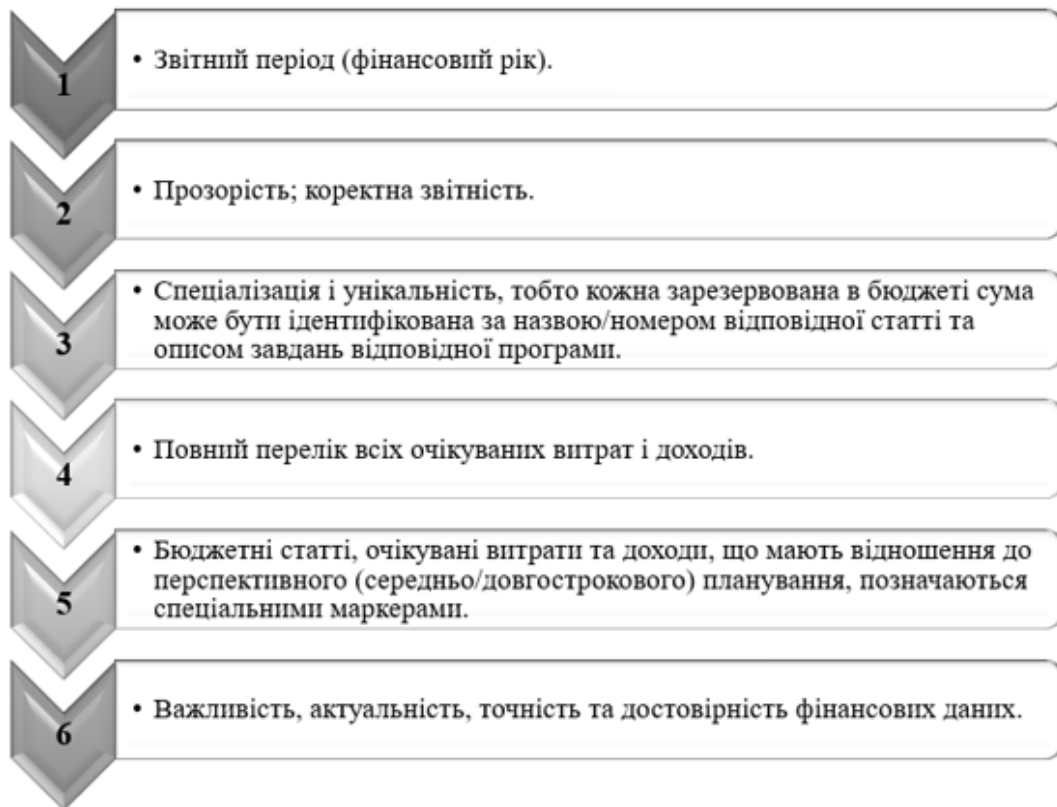


Рисунок 2.7 – Ключові передумови проведення фінансового контролю оборонної організації

Джерело: складено автором

Безпека та оборона, як внутрішня, так і зовнішня, є пріоритетними аспектами для кожної держави та її громадян. Забезпечення належного рівня захисту вимагає від держави значних фінансових ресурсів. Водночас використання цих коштів має здійснюватися прозоро та ефективно, перебуваючи під постійним контролем.

Такий підхід дозволяє гарантувати, що виділені на безпеку та оборону бюджети витрачаються раціонально, сприяючи стабільності, захисту національних інтересів і довірі суспільства до урядових структур. Все це можна досягти вирішивши низку завдань які наведено на рисунку 2.8.

Незважаючи на значні досягнення, система контролю фінансів в оборонній організації України стикається з рядом проблем, а саме:

- нестача кваліфікованих кадрів в області фінансового управління, що може призводити до неефективного використання ресурсів;
- корупційні ризики, які можуть виникати через недостатній рівень

прозорості та контролю;

- необхідність модернізації облікових систем, що дозволить краще враховувати сучасні виклики та потреби оборонної сфери.

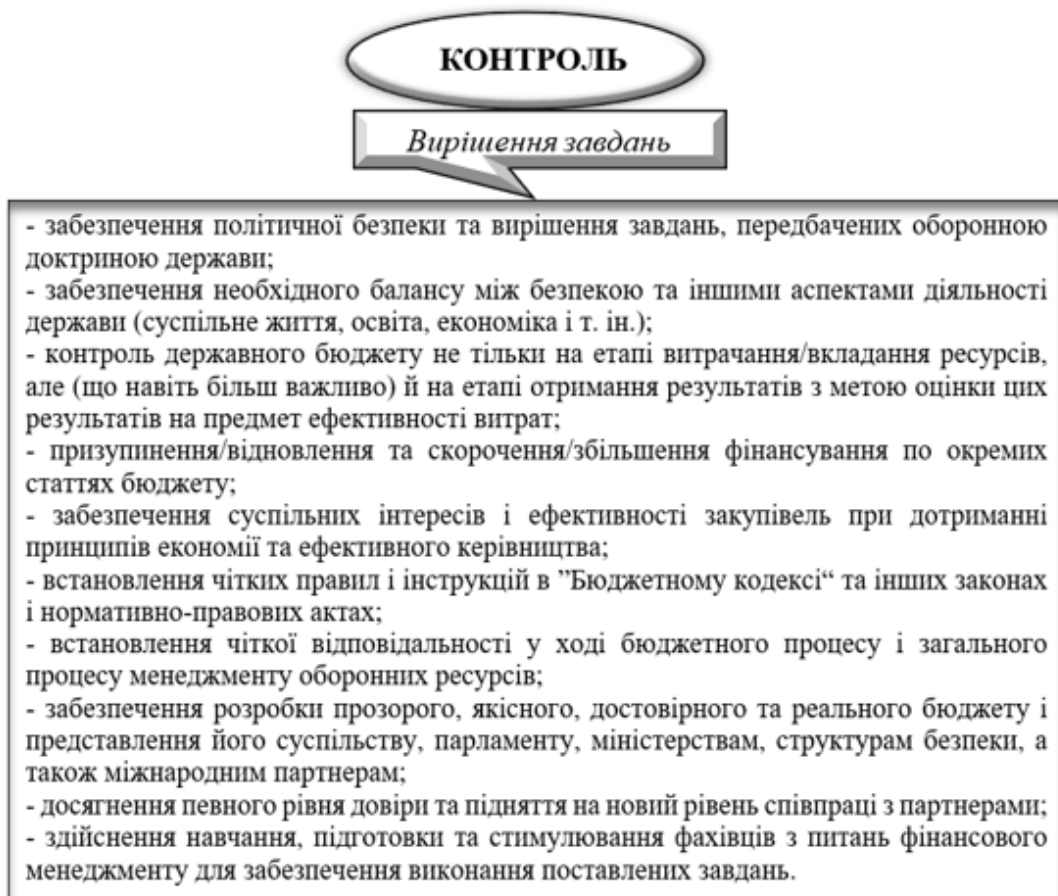


Рисунок 2.8 – Завдання контролю процесу витрачання коштів на безпеку і оборону

Джерело: складено автором

Однак ці проблеми не є нездоланими, і в Україні вже розпочато низку реформ у сфері фінансового контролю, зокрема, впровадження сучасних інформаційних технологій та вдосконалення процедур аудиту та звітності.

Контроль за фінансами в оборонній організації України є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності, ефективності та прозорості в роботі збройних сил. Належний фінансовий контроль дозволяє оптимізувати витрати, підвищити обороноздатність країни та забезпечити довіру до органів державної влади. Використання сучасних технологій, вдосконалення управлінських процесів і посилення прозорості – це шлях до досягнення високих стандартів у фінансовому управлінні в оборонній сфері України.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

3.1. Міжнародний досвід у сфері фінансового менеджменту

Сучасний оборонний сектор потребує не лише інноваційного підходу до озброєння та технологій, а й ефективного управління фінансовими ресурсами. Міжнародний досвід у цій сфері свідчить про те, що прозорість, уніфікація стандартів і чіткий фінансовий контроль є ключовими факторами, які сприяють успішному функціонуванню оборонних структур. Для України, яка перебуває в умовах воєнного конфлікту та реформує свої державні інститути, вивчення та адаптація цього досвіду є вкрай актуальними.

Різні країни та організації використовують значно відмінні системи фінансового менеджменту, що створює суттєві труднощі в розробці та впровадженні уніфікованих норм і стандартів. Навіть у межах однієї держави міністерства та відомства часто застосовують різні підходи, інструменти та процедури у фінансовому управлінні, не приділяючи належної уваги необхідності сумісності цих систем. У багатьох випадках військовим організаціям забороняється змінювати або оновлювати свої системи фінансового менеджменту, якщо це може призвести до порушення загальних інструкцій та правил, які регулюють державний бюджетний процес.

Крім того, навіть великі міжнародні організації, такі як НАТО, Європейський Союз, ОБСЄ чи Стокгольмський міжнародний інститут досліджень проблем миру, мають різні підходи до планування, виконання та аналізу бюджетів у сферах оборони та безпеки. Це спричиняє розбіжності у тлумаченні фінансових даних між організаціями, що може ускладнювати співпрацю та призводити до політичних непорозумінь.

Ще однією проблемою є відсутність єдиних показників, що ускладнює координацію зусиль між країнами та міжнародними структурами. Це, в свою

чергу, підвищує ризики неузгодженостей на політичному рівні та знижує ефективність спільних ініціатив. Таким чином, виникає нагальна потреба у впровадженні або вдосконаленні спільних норм і стандартів фінансового менеджменту, які забезпечать сумісність, прозорість і узгодженість підходів до управління ресурсами в оборонній та безпековій сферах. Вирішення цього завдання сприятиме зміцненню міжнародної співпраці, підвищенню довіри між партнерами та ефективнішому використанню фінансових ресурсів.

НАТО та інші міжнародні організації докладають зусиль для створення універсальних інструкцій та правил у сфері обліку й фінансів, а також активно закликають держави світу підтримати ці ініціативи. Як країни-члени Альянсу, так і держави, що не входять до його складу, зокрема Україна, співпрацюють у фінансовій сфері, прагнучи забезпечити прозорість і взаємну вигоду. У рамках НАТО було укладено численні угоди, договори та дво- або багатосторонні меморандуми про взаєморозуміння. Більшість із них засновані на принципі взаємних компромісів та передбачають уніфікацію фінансових процедур для спільних дій у різних сферах які наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Міжнародна практика сфери поширення уніфікованих фінансових процедур в оборонній сфері

Джерело: складено автором

Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності багатосторонньої співпраці, а також зміцнення довіри між державами. Завдяки таким домовленостям міжнародне співтовариство отримує можливість більш

оперативно та узгоджено реагувати на виклики, що виникають у сфері безпеки, гуманітарної допомоги та глобальної стабільності.

Держави-учасниці в таких випадках беруть на себе лише частину витрат, зазвичай пов'язаних із побутовими потребами окремих учасників або підрозділів.

Наприклад, цікавою є співпраця в рамках фінансових питань, яку демонструє діяльність Європейської авіаційної групи (European Air Group). Ця організація займається оптимізацією використання можливостей транспортної авіації між країнами-членами.

Зокрема, група розробила унікальні процедури для уніфікації розрахунків та адаптації показників, що враховують специфіку різних типів літаків. Це дає змогу максимально спростити процес визначення вартості авіаційних послуг для кожної окремої країни-учасниці. Вартість таких послуг розраховується на основі пропорційної участі кожного партнера. Для цього використовуються спеціально адаптовані коефіцієнти, які відповідають єдиним стандартам. Особливість цієї співпраці полягає в тому, що фінансові взаєморозрахунки проводяться не окремо за кожну операцію, а об'єднуються в загальний рахунок, який виставляється один раз на два роки.

Цей підхід значно спрощує управління фінансовими потоками, зменшує адміністративне навантаження на кожну зі сторін і сприяє прозорості у спільному використанні ресурсів. Такий досвід є чудовим прикладом ефективної міжнародної співпраці, що може бути використаний і в інших сферах.

Міжнародні організації та окремі держави активно працюють над уніфікацією правил і процедур у сфері фінансового менеджменту. Зокрема, країни Європи та Північної Америки підтримують діяльність таких провідних міжнародних структур, як Міжнародний комітет зі стандартизації фінансового обліку (IASB, International Accounting Standard Board) та Міжнародний комітет зі стандартизації фінансового обліку в публічному секторі (IPSASB, International Public Sector Accounting Standards Board).

Основною метою цих організацій є створення єдиних міжнародних норм, процедур і стандартів фінансового обліку, які забезпечують прозорість фінансової звітності, а також роблять її дані зручними для аналізу та порівняння. Особлива увага приділяється стандартизації фінансового обліку для державних організацій і підприємств, що сприяє підвищенню довіри до управління фінансовими ресурсами.

На сьогодні ці організації розробили та впровадили стандарти для трьох ключових напрямків фінансової діяльності які наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Міжнародні стандарти ключових напрямків фінансової діяльності

№ з/п	Назва	Характеристика
1	Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, (IAS, International Accounting Standards)	Визначають правила підготовки фінансової звітності та забезпечують її достовірність
2	Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS, International Financial Reporting Standards)	Орієнтовані на надання прозорої, зрозумілої й порівняної інформації для інвесторів та інших зацікавлених сторін
3	Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку в публічному секторі (IPSAS, International Public Sector Accounting Standards)	Адаптовані до специфіки державного управління та покликані підвищити ефективність використання публічних ресурсів

Джерело: складено автором

Ці стандарти поступово впроваджуються в багатьох країнах Західної Європи та в Європейському Союзі в цілому. Їх використання охоплює як цивільні, так і оборонні структури, що забезпечує єдині підходи до фінансового обліку в різних секторах.

Впровадження таких міжнародних стандартів сприяє більшій прозорості фінансової діяльності, підвищує ефективність управління ресурсами та полегшує координацію між різними країнами й організаціями. Такий підхід також є важливим кроком до глобальної інтеграції фінансової системи.

Дані стандарти вже успішно застосовуються рядом держав Західної Європи, а також у Європейському Союзі, зокрема в рамках діяльності відповідних оборонних структур.

Окрім міжнародних комітетів, таких як IASB (International Accounting

Standards Board) та IPSASB (International Public Sector Accounting Standards Board), значний внесок у розробку та впровадження міжнародних стандартів у сфері фінансового менеджменту здійснюють й інші організації. Серед них слід виокремити Міжнародний комітет з питань стандартизації у сферах аудиту та гарантування IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) та Міжнародну бухгалтерську федерацію IFAC (International Federation of Accountants).

Ці стандарти базуються на перевіреному практичному досвіді управління фінансами у приватному секторі, що дозволяє адаптувати їх до потреб державного управління. Вони надають можливість проводити точні порівняння фінансових показників різних країн, забезпечуючи прозорість і уніфікацію даних.

Зокрема, завдяки використанню цих стандартів стало можливим проводити порівняльний аналіз таких фінансових аспектів:

- бухгалтерські баланси, які відображають загальний фінансовий стан організацій чи держав;
- ресурси, чистий капітал, нерухомість та фінансові звіти, що деталізують структуру активів і пасивів;
- грошова оцінка активів і зобов'язань, яка допомагає у визначенні реальної вартості фінансових інструментів;
- загальне фінансове становище та ключові тенденції, що демонструють зміни у фінансовій стабільності.

Крім того, впровадження цих стандартів сприяє підвищенню ефективності фінансового менеджменту, спрощує координацію міжнародної співпраці та створює основу для більш точного планування і розподілу ресурсів. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли країни прагнуть досягти гармонізації підходів у фінансовому управлінні та забезпечити прозорість процесів.

Останнім часом набула актуальності проблема використання так званої "подвійної бухгалтерії" у процесі складання бухгалтерської звітності та

здійснення фінансового менеджменту. Система подвійної бухгалтерії виникла й еволюціонувала в умовах функціонування міжнародного вільного ринку.

Ця практика передбачає ведення окремих облікових записів для різних цілей, що може використовуватися для оптимізації фінансових операцій, але також створює ризики для прозорості та узгодженості звітності.

У перспективі така система може стати основою для вдосконалення міжнародних стандартів фінансового обліку в згаданих сферах. Проте для цього необхідно здійснити кардинальні зміни в підходах до бухгалтерського обліку та фінансового управління. Зокрема, це потребує:

- уніфікації правил та процедур, щоб забезпечити узгодженість даних на міжнародному рівні;
- впровадження прозорих механізмів аудиту для зменшення ризику маніпуляцій із фінансовими даними;
- перегляду етичних норм і стандартів професійної діяльності бухгалтерів;
- розробки нових методологій, які дозволять інтегрувати переваги подвійної бухгалтерії без втрати прозорості та точності.

У разі успішної адаптації, така трансформація могла б значно підвищити рівень довіри до фінансової звітності, створити сприятливі умови для розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій, а також сприяти формуванню більш стабільної та прозорої системи фінансового менеджменту у глобальному масштабі.

Щодо потенціалу адаптації міжнародного досвіду в Україні то можна сказати, що наша держава, яка перебуває на шляху до інтеграції в європейське співтовариство, імплементація міжнародних стандартів фінансового менеджменту є одним із ключових завдань. У контексті оборонного сектора можна виділити кілька важливих напрямів які представлено на рисунку 3.2.

Попри значний потенціал адаптації міжнародного досвіду, в Україні існують певні труднощі, а саме:

- *низький рівень цифровізації державних структур* – вирішення цього

питання потребує впровадження сучасних технологій та інвестицій у цифрову інфраструктуру;

- *складність законодавчої гармонізації* – необхідно адаптувати українське законодавство до міжнародних стандартів обліку та звітності;

- *опір змінам* – важливо проводити активну інформаційну кампанію та навчання для роз’яснення переваг нових стандартів.

Впровадження міжнародних стандартів обліку
Україна вже здійснює перехід на IPSAS для публічного сектора, однак цей процес потребує пришвидшення в оборонній галузі. Це дозволить забезпечити прозорість витрат на оборону, зробіть звітність зрозумілою для міжнародних партнерів і полегшить співпрацю з НАТО та ЄС.
Створення багаторічних фінансових планів
Україні необхідно впроваджувати довгострокове планування витрат на оборону, що включає оцінку ризиків і пріоритетів. Такі підходи дозволять уникнути нецільового використання ресурсів і забезпечити їх оптимальний розподіл.
Співпраця з міжнародними партнерами
Механізми співфінансування, аналогічні до тих, які використовуються в Європейській авіаційній групі , можуть бути адаптовані для спільного використання транспортної авіації, логістичних центрів і навчальних баз. Це дозволить зменшити фінансове навантаження на державний бюджет.
Цифровізація управління фінансами
Розробка та впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу та аналізу витрат є пріоритетом. Такі системи можуть забезпечити контроль за кожною гривнею, витраченою на оборону, і мінімізувати корупційні ризики.
Розвиток культури прозорості
Важливим аспектом є навчання державних службовців і військових стандартам міжнародного фінансового обліку та управління. Це допоможе створити нову культуру відповідального ставлення до фінансових ресурсів.

Рисунок 3.2 – Напрями імплементації міжнародного досвіду фінансового менеджменту в оборонний сектор України

Джерело: складено автором

Міжнародний досвід фінансового менеджменту в оборонному секторі демонструє, що прозорість, стандартизація та ефективне управління ресурсами є фундаментом для успішного функціонування оборонних структур. Україна має всі передумови для впровадження цих підходів, що дозволить підвищити ефективність витрат на оборону, зміцнити довіру міжнародних партнерів і забезпечити надійний захист національних інтересів. Однак цей процес вимагає скоординованих дій, політичної волі та значних інвестицій у модернізацію системи управління оборонного сектора.

3.2. Пропозиції щодо покращення фінансового менеджменту в оборонному секторі України

Ефективний фінансовий менеджмент в оборонному секторі є ключовим фактором забезпечення національної безпеки, особливо в умовах сучасних викликів та загроз. Для України, яка перебуває у стані постійної потреби модернізації оборонної спроможності, важливо розробити та впровадити дієві інструменти управління фінансами, що забезпечать раціональне використання ресурсів, прозорість витрат і стратегічне планування.

В той же час, актуальним є і ефективне управління фінансами у окремих військових частинах, адже це є основою для забезпечення її належного функціонування, бойової готовності та підтримання морального духу військовослужбовців. У сучасних умовах, коли Збройні Сили України стикаються з новими викликами, важливо впроваджувати сучасні підходи до фінансового менеджменту і на рівні окремих військових частин.

В таблиці 3.2 наведено основні проблеми, які впливають на фінансовий менеджмент оборонного сектору України та окремої військової частини.

Виходячи із зазначеного переліку існуючих проблем в оборонному секторі та окремих військових частин нами запропоновано наступні пропозиції щодо їх покращення та структуровано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.2 – Аналіз проблем фінансового менеджменту в оборонному секторі

Рівень	Проблема	Характеристика проблеми
1	2	3
Оборонний сектор України	Недостатня прозорість витрат	Відсутність чіткої системи контролю за витратами унеможливує ефективне планування і використання фінансових ресурсів.
	Застарілі підходи до управління фінансами	Значна частина фінансових процедур залишається бюрократичною, що затримує виконання оборонних завдань.
	Недостатня координація між відомствами	Брак співпраці між оборонними структурами, державними органами та приватними постачальниками обмежує можливості для оптимізації ресурсів.
	Недостатнє залучення інновацій	Використання застарілих технологій та відсутність цифровізації обмежує потенціал для ефективного управління.
Військова частина	Недостатня прозорість фінансових процесів	Брак механізмів контролю за витратами створює ризик зловживань і неефективного використання коштів.
	Бюрократичні процедури	Значний час витрачається на узгодження фінансових операцій через складні адміністративні правила.
	Відсутність цифрових інструментів	Фінансовий облік і звітність часто ведуться вручну, що збільшує ймовірність помилок.
	Невизначеність у пріоритетах витрат	Обмеженість бюджету часто призводить до нерационального розподілу коштів.
	Слабка кадрова підготовка	Нестача кваліфікованих спеціалістів із фінансового менеджменту у військових частинах.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо покращення фінансового менеджменту в оборонному секторі

Пропозиція	Характеристика пропозиції
Оборонний сектор України	
1	2
Впровадження сучасних цифрових технологій	Автоматизація фінансових процесів та впровадження електронних платформ для моніторингу і управління витратами забезпечать прозорість і підзвітність. Наприклад, використання спеціалізованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволить зменшити помилки, пов'язані з ручною обробкою даних.
Удосконалення системи бюджетного планування	Розробка довгострокових стратегій фінансування з урахуванням прогнозів ризиків та потенційних загроз. Доцільно впровадити практику програмно-цільового бюджетування, яка дозволяє чітко пов'язати витрати з конкретними цілями та результатами.
Застосування міжнародних стандартів фінансового обліку	Адаптація стандартів IASB та IPSAS у сфері оборони допоможе підвищити порівнянність фінансової звітності з міжнародними практиками. Наприклад, використання цих стандартів сприятиме чіткому обліку активів, пасивів і витрат на оборону.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Посилення антикорупційних заходів	Необхідно створити незалежні органи фінансового контролю в оборонному секторі, які здійснюватимуть аудит витрат. Також важливо запровадити механізми громадського контролю, що підвищать довіру до системи управління.
Оптимізація державних закупівель	Впровадження єдиної системи електронних закупівель з чіткими критеріями відбору постачальників та контрактів. Наприклад, використання платформи "Prozorro" для оборонних закупівель значно зменшить ризики корупції та забезпечить конкурентність.
Міжнародне партнерство	Співпраця з міжнародними організаціями та донорами може забезпечити не лише фінансування, але й обмін досвідом. Наприклад, партнерство з НАТО може допомогти впровадити передові підходи до управління фінансовими ресурсами.
Військова частина	
Автоматизація фінансових процесів	- Впровадити електронні системи обліку та звітності, які дозволять у реальному часі відстежувати витрати. - Наприклад, використання програмного забезпечення для автоматизації бюджету військової частини (на базі існуючих державних платформ, таких як "Prozorro").
Покращення системи планування бюджету	- Запровадити програмно-цільове бюджетування, яке дозволить чітко визначати пріоритети та оцінювати ефективність витрат. - Розробити короткострокові та середньострокові фінансові плани для врахування поточних і майбутніх потреб військової частини.
Посилення внутрішнього контролю та аудиту	- Створити систему регулярного внутрішнього аудиту для контролю за розподілом і використанням коштів. - Впровадити механізми звітування керівництву вищого рівня для підвищення прозорості фінансових операцій.
Оптимізація закупівель	- Використовувати електронні тендерні платформи для закупівлі товарів та послуг, що дозволить зменшити витрати та уникнути корупції. - Розробити чіткі критерії для вибору постачальників, орієнтуючись на якість і вартість.
Підвищення фінансової грамотності персоналу	- Організувати регулярні тренінги та курси для фінансових спеціалістів військової частини. - Забезпечити навчання офіцерів і працівників основам бюджетування, фінансового обліку та аналізу.
Залучення інноваційних підходів до управління ресурсами	- Впровадити систему моніторингу використання матеріальних ресурсів (паливо, запчастини, амуніція) для раціоналізації витрат. - Використовувати практики економії ресурсів, такі як перерозподіл надлишків між підрозділами.
Співпраця з місцевими громадами та волонтерами	- Розвивати партнерство з громадськими організаціями для додаткового фінансування нагальних потреб військової частини. - Залучати волонтерів для організації гуманітарної допомоги та підтримки військовослужбовців.

Джерело: складено автором

Прикладом впровадження успішних практик є Естонія, де використання цифрових платформ для управління оборонними ресурсами дозволило значно скоротити витрати та підвищити оперативність. У Польщі впровадження програмно-цільового бюджетування дозволило пов'язати фінансування оборони з довгостроковими цілями розвитку Збройних Сил. А у

Великобританії застосування міжнародних стандартів фінансового обліку забезпечило прозорість витрат та підвищило ефективність використання ресурсів.

Що стосується військових частин України то в одній із них було впроваджено автоматизовану систему управління обліком палива та матеріальних ресурсів. Це дозволило знизити витрати на логістику на 20% та значно підвищити точність обліку.

Отже, покращення фінансового менеджменту в оборонному секторі України та військових частин зокрема, є стратегічно важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу. Впровадження сучасних технологій, міжнародних стандартів і прозорих механізмів управління дозволить забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, підвищити довіру до системи управління та створити умови для стабільного розвитку оборонної галузі. Орієнтація на найкращі міжнародні практики та адаптація їх до національних умов стануть запорукою успішної модернізації фінансового менеджменту в оборонному секторі. А впровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати витрати та зміцнити фінансову дисципліну, що є ключовим для успішної діяльності військових підрозділів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження фінансового менеджменту в оборонному секторі України були розглянуті його теоретичні засади, практичні аспекти функціонування у конкретній військовій частині МОУ ВЧ А 0680, а також запропоновано шляхи вдосконалення фінансового управління з урахуванням міжнародного досвіду. На основі проведеної роботи сформульовано наступні висновки які подано нижче.

Встановлено, що фінансовий менеджмент в оборонному секторі є ключовим елементом ефективного функціонування військових структур, що забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів у межах як державного, так і спеціального фондів. Він охоплює планування, облік, контроль і аналіз фінансів із врахуванням специфіки безпекового середовища.

У першому розділі роботи було визначено, що фінансове управління у сфері оборони має свою специфіку, пов'язану з пріоритетністю національної безпеки, суворою регламентацією використання коштів і необхідністю чіткої координації між різними рівнями командування. Розглянуто особливості формування та розподілу оборонного бюджету, роль інформаційних потоків та методів обліку фінансових витрат, що дозволяє підвищити прозорість і підконтрольність фінансових операцій.

У другому розділі роботи, було здійснено ґрунтовний аналіз організаційно-економічної діяльності конкретної оборонної структури, а саме військової частини А 0680. Виявлено значне зростання обсягів фінансування, особливо за спеціальним фондом, що свідчить про активізацію використання альтернативних джерел фінансування, таких як благодійні внески і гранти. Система фінансового контролю виявилась достатньо ефективною, однак потребує подальшої цифровізації та автоматизації для мінімізації людського фактору.

У третьому розділі роботи, розглянуто міжнародний досвід фінансового управління у військових структурах країн НАТО, де широко застосовуються

принципи стратегічного бюджетування, програмно-цільового методу, ризик-менеджменту та цифрового контролю. Запропоновано низку рекомендацій для України, зокрема:

- впровадження інтегрованої автоматизованої системи фінансового управління в обороні;
- активніше залучення міжнародної фінансової допомоги з прозорими механізмами звітності;
- вдосконалення внутрішнього фінансового моніторингу;
- навчання персоналу сучасним підходам до управління фінансами в умовах криз та надзвичайних ситуацій.

У цілому, фінансовий менеджмент в оборонному секторі України потребує подальшої трансформації відповідно до кращих світових практик, що дозволить підвищити його ефективність, гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оборону України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення 22.04.2025)
2. Окремий центр спеціальних операцій «Схід» URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%B9_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9_%C2%AB%D0%A1%D1%85%D1%96%D0%B4%C2%BB (дата звернення 22.04.2025)
3. СТАТУТИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: збірник законів: чинне законодавство із змінами та допов. на 01 червня 2024 року: Офіц. тексти. Київ: Алерта, 2024. 438 с. URL: https://alerta.kiev.ua/img/cms/PDF/Boyovi/Statut_ZSU_240601_Zmist.pdf?srsltid=AfmBOoqeRETl_f7zo3-70p9BC7ePzMOWLNKnH9U5zM-Tby9cLl-roz96 (дата звернення 22.04.2025)
4. Проблеми оборонного менеджменту: теорія і практика: матеріали Науковопрактичної конференції (Київ, 26 жовтня 2023 року) / ред. М. Я. Ткач; Національний університет оборони України . Київ, 2023. 213 с. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%9D%D0%9F%D0%9A%20%D0%B7%20%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%9D%D0%9F%D0%9A%20%D0%B7%20%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20(1).pdf)(дата звернення 22.04.2025)
5. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення / пер. з англ. Ж.Г. Дьоміна. Женева-Київ, 2010. 214 с. URL: <http://surl.li/ojnuhw> (дата звернення 22.04.2025).
6. Building Integrity and Reducing Corruption in Defence A Compendium of

Best Practices / Editor and Lead Author Togarev T. Geneva, 2010. 332 p. URL : <http://surl.li/zcliml> (дата звернення 22.04.2025).

7. Gordon C., Hinkle W. Best Practices in Defense Resource Management. Virginia: Institute for defense Analyses, 2011. 31 p. <https://doi.org/10.21236/ada541650> (дата звернення 22.04.2025).

8. Stewart M. Future resource management in Defence. The RUSI Journal. 1993. Vol. 138. № 2. P. 73-76. <https://doi.org/10.1080/03071849308445701> (дата звернення 22.04.2025).

9. Возняк С.М., Іващенко А.М. Аналіз системи оборонного планування за стандартами НАТО. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2015. № 2(54). С.111–114.

10. Davis P. K. Defense planning when major changes are needed. Defence Studies. 2018. Vol. 18(3). P. 374–390. <https://doi.org/10.1080/14702436.2018.1497444> (дата звернення 22.04.2025).

11. Луцик Ю.О., Пархоменко П.П., Деменєв О.М., Алімов Д.І. Аналіз системи оборонного планування на основі спроможностей з урахуванням провідного досвіду держав-членів НАТО. Modern Economics. 2023. № 41. С. 73-78. <https://doi.org/10.31521/modecon> (дата звернення 22.04.2025).

12. Слюсар В.І., Кулагін К.К. Особливості процесу оборонного планування НАТО. Наука і техніка повітряних сил Збройних Сил України. 2019. № 3(36). С. 47-59. <https://doi.org/10.30748/nitps.2019.36.06> (дата звернення 22.04.2025).

13. Тютюнник В. Державне управління в сфері оборони України: проблеми оборонного планування під час війни. Оборонно-промисловий кур'єр. 2023. URL: <https://opk.com.ua/державне> управління в сфері оборони- у-3/ (дата звернення 22.04.2025).

14. Pownall G. An Empirical Analysis of the Regulation of the Defense Contracting Industry: The Cost Accounting Standards Board. Journal of Accounting

Research. 1986. Vol. 24 (2). P. 291-315. <https://doi.org/10.2307/2491135> (дата звернення 22.04.2025).

15. Smith B. Improving Military Accounting to Support the Military Decision-Making Process. Pennsylvania. US Army WAR College. 2001. 22 p. <https://doi.org/10.21236/ada393627>. URL: <http://surl.li/kbfdqt> (дата звернення 22.04.2025).

16. Массон Н., Андерссон Л., Алдін М. Зміцнення фінансового контролю у секторі безпеки. Женева: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF). 2011. 71 с. URL: <http://surl.li/kyiaxv> (дата звернення 22.04.2025).

17. Ignatenko A., Lysenko M., Loishyn A., Mazka S. Analysis of the process of internal audit in Ministry of defense of Ukraine. Social Development and Security. 2019. № 9(1). С.40-59. <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.1.4> (дата звернення 22.04.2025)

18. Radivojević, M., Tešanović, B. Internal control and audit system in the Ministry of Defense and Serbian Armed Forces. Bezbednost Beograd. 2020. № 62(2). P. 157-173. <https://doi.org/10.5937/bezbednost2002157R> (дата звернення 22.04.2025).

19. Kostić R., Zugic R., & Radojković M. Internal financial control and financial management in the public sector and their role in the defense system. Vojno delo . 2014. № 66. P. 238-254. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1403238k> (дата звернення 22.04.2025).

20. Лойшин А., Шпиталь О., Ткач І. Обґрунтування доцільності розробки індикаторів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України Збройних Силах України. Social development & Security. 2018. № 8(6), С. 27-42. <http://doi.org/10.5281/zenodo.2539655> (дата звернення 17.03.2025).

21. Бариніна М., Ульянов К. Еволюція поглядів на призначення фінансово-контрольних органів Міністерства оборони України. Social development & Security. 2018. № 2(4), С. 45–56. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1185516> (дата звернення 22.03.2025).

22. Kim J., Choi S. A Study on the Defense Standardization Policy Roadmap. Journal of the Korea Institute of Military Science and Technology. 2008. № 11(1). P. 33-42. URL: https://jkimst.org/upload/pdf/GSGGBW_2008_v11n1_33.pdf (дата звернення 20.04.2025)

23. Trim P. Public-private partnerships and the defence industry. European Business Review. 2001. № 13(4). P. 227-234. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005537> (дата звернення 22.04.2025).

24. Terziev Venelin, Streamlining Management Solutions for Economic, Effective and Efficient Spending of Resources for Security and Defense. Oxford Journal of Legal studies, 2017. № 4(2), P. 940-947. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3153706> (дата звернення 22.04.2025)

25. Chen Q. Cooperation in the Budgeting Process. Journal of Accounting Research, 2003. № 41(5), P. 775-796. <http://doi.org/10.1046/j.1475-679X.2003.00123.x> (дата звернення 22.04.2025).

26. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. К.: Ельга, 2008. 724 с

27. Army FM Strategy 2028. URL: <http://surl.li/qdekfu> (дата звернення 29.04.2025).

28. Budget Materials. Army Financial Management & Comptroller. URL: <https://www.asafm.army.mil/Budget-Materials/> (дата звернення 22.04.2024).

29. ARMY FINANCIAL REPORTS. URL: <https://www.asafm.army.mil/Audit/> (дата звернення 22.04.2025)

30. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту : монографія / за ред. д. військ. н. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 274 с.

ДОДАТКИ