

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

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„ 16 ” _____ червня _____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від „ 16 ” _____ червня _____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «SMART-фінанси в управлінні оборонною сферою»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Чуб Едуард Ігорович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.е.н., професор, Музиченко А.С.

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

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

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ SMART-ФІНАНСІВ В УПРАВЛІННІ ОБОРОННОЮ СФЕРОЮ	8
1.1. Сутність та роль SMART-фінансів у сучасному менеджменті	8
1.2. Особливості фінансового управління в оборонній сфері	13
1.3. Цифрові технології та інструменти SMART-фінансів	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	26
2.1. Загальна характеристика МОУ ВЧ А 0680 та її діяльності	26
2.2. Аналіз ефективності фінансового управління досліджуваної організації	28
2.3. Проблеми та обмеження впровадження SMART-фінансів	41
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ SMART-ФІНАНСІВ В УПРАВЛІННІ ВІЙСЬКОВОЮ ЧАСТИНОЮ	46
3.1. Напрями впровадження SMART-фінансів у фінансову систему військової частини	46
3.2. Пропозиції щодо оптимізації бюджетного планування на основі SMART-підходів	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними умовами функціонування оборонної сфери України в період повномасштабної війни. В умовах постійної нестачі ресурсів, високої динаміки бойових дій та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень особливого значення набуває ефективне фінансове управління. Використання концепції SMART-фінансів, що базується на цифровізації, автоматизації, аналітиці даних та прозорості фінансових процесів, дозволяє підвищити раціональність розподілу бюджетних коштів, зменшити ризики нецільового використання ресурсів і забезпечити стійкість фінансової системи оборонних організацій. Саме тому впровадження SMART-підходів у фінансове управління військовими частинами є одним із ключових напрямів модернізації системи оборони України.

Питання SMART-фінансів в управлінні оборонною сферою в своїх наукових працях досліджували як вітчизняні так і зарубіжні науковці. Зокрема SMART-фінанси розглядаються як концепція інтеграції цифрових технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих інструментів управління фінансами з метою підвищення ефективності, прозорості та адаптивності бюджетних процесів [1; 2; 3].

Зарубіжні науковці активно досліджують інтеграцію цифрових технологій у фінансове управління оборонних організацій. Так, Нурул Афїфак та співавтори підкреслюють, що застосування ERP-систем, AI та аналітики Big Data дозволяє оптимізувати бюджетні моделі, прогнозувати витрати та мінімізувати ризики фінансових помилок [1]. Лі у своєму дослідженні наводить приклади впровадження SMART-фінансів у оборонних структурах США та країн ЄС, де застосування AI і смарт-контрактів забезпечує ефективне управління оборонними закупівлями та прозорість фінансових потоків [3].

Дослідження Zhao та Tang вказує на зростаючу роль Big Data для прогнозування потреб у ресурсах, автоматизації планування та прийняття

рішень у державному фінансовому секторі, включаючи оборонну сферу [2]. Автори наголошують, що аналітика великих даних дозволяє поєднувати фінансові, логістичні та оперативні дані, що підвищує адаптивність та своєчасність управлінських рішень.

Вітчизняні дослідники також активно аналізують впровадження SMART-фінансів у системі оборонного управління України. Ватаманюк-Зелінська та співавтори досліджують особливості фінансування потреб оборонної сфери та підкреслюють важливість цифровізації бюджетних процесів для зменшення корупційних ризиків і підвищення прозорості витрат [6]. Міністерство фінансів України у низці публікацій висвітлює практичні кроки щодо створення цифрової екосистеми планування бюджету, що включає ERP-системи та інструменти аналітики великих даних [4; 22; 23]. Міністерство оборони України запровадило цифрову платформу «Бюджет», яка дозволяє відстежувати рух коштів та централізовано контролювати оборонні видатки [20].

Криниця С. підкреслює, що впровадження цифрових технологій у державних фінансах, включно з оборонною сферою, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та відповідності міжнародним стандартам, зокрема стандартам НАТО [7; 5]. Міністерство цифрової трансформації України також зазначає, що інтеграція штучного інтелекту та хмарних рішень у фінансове управління дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити стійкість системи до зовнішніх викликів [24].

Таким чином, як вітчизняні, так і зарубіжні науковці погоджуються, що SMART-фінанси в оборонному секторі сприяють ефективному управлінню бюджетними ресурсами, зменшенню ризиків і підвищенню адаптивності системи до змін у безпековому середовищі. Практичні приклади з США, ЄС та України демонструють, що впровадження ERP-систем, AI, Big Data, хмарних платформ і blockchain значно підвищує ефективність фінансового управління у критично важливих оборонних процесах [12–24].

Разом із тим, незважаючи на зростання інтересу до цифрових

фінансових технологій, окремі аспекти застосування SMART-фінансів в управлінні оборонною сферою залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання адаптації SMART-інструментів до специфіки діяльності військових частин, особливостей бюджетного планування в умовах воєнного стану, а також практичні механізми впровадження цифрових рішень у фінансову систему оборонних організацій.

Метою даного дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення фінансового управління оборонною сферою на основі впровадження SMART-фінансів на базі МОУ ВЧ А 0680.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та роль SMART-фінансів у сучасному менеджменті;
- визначити особливості фінансового управління в оборонній сфері;
- охарактеризувати цифрові технології та інструменти SMART-фінансів;
- надати загальну характеристику МОУ ВЧ А 0680 та її діяльності;
- проаналізувати ефективність фінансового управління досліджуваної організації;
- виявити проблеми та обмеження впровадження SMART-фінансів;
- обґрунтувати напрями впровадження SMART-фінансів у фінансову систему військової частини;
- розробити пропозиції щодо оптимізації бюджетного планування на основі SMART-підходів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих висновків і запропонованих рекомендацій у діяльності військових частин Міністерства оборони України з метою підвищення ефективності

фінансового управління, удосконалення бюджетного планування та впровадження цифрових технологій у систему управління ресурсами.

Об'єктом дослідження є діяльність 3-го окремого полку спеціального призначення МОУ ВЧ А 0680 у сфері фінансового управління.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, процеси та механізми управління фінансовими ресурсами оборонної організації з використанням SMART-фінансів.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод узагальнення та прогнозування.

Для написання роботи були використані нормативно-правові акти України, матеріали Міністерства оборони України, фінансова звітність військової частини, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, навчальні посібники, аналітичні матеріали та ресурси мережі Інтернет.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 70 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 63 сторінки. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 9 таблиць, 11 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ SMART-ФІНАНСІВ В УПРАВЛІННІ ОБОРОННОЮ СФЕРОЮ

1.1. Сутність та роль SMART-фінансів у сучасному менеджменті

У сучасних умовах цифровізації економічних відносин і тенденції переходу до інтелектуальних управлінських рішень велика увага приділяється інноваційним підходам до фінансового менеджменту. Концепція SMART-фінансів інтегрує цифрові технології, аналіз даних та автоматизацію фінансових процесів, що дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємств та організацій. Це набуває особливої важливості в умовах воєнного стану, коли обмежені ресурси мають розподілятися максимально ефективно, а рішення повинні прийматися швидко й обґрунтовано.

Водночас теоретичні та прикладні аспекти SMART-фінансів як явища в менеджменті все ще недостатньо репрезентовані в науковій літературі, особливо щодо їх практичного використання в контексті організацій із специфічними функціями, такими як оборонні структури. Це зумовлює необхідність глибшого осмислення сутності, змісту та функціонального значення SMART-фінансів у корпоративному та публічному менеджменті.

Термін SMART у сучасному управлінні означає «розумний», «інтелектуальний», «цифрово орієнтований» підхід, який базується на використанні інформаційних технологій, автоматизації, аналітики даних і систем підтримки прийняття рішень.

У широкому значенні SMART – це здатність системи самостійно збирати, обробляти, аналізувати інформацію та на її основі приймати оптимальні управлінські рішення в реальному часі. Тобто ключовими рисами SMART-підходу є: цифровізація процесів; автоматизація операцій; використання великих даних (Big Data); застосування штучного інтелекту;

адаптивність до змін; прозорість управління (рис. 1.1).

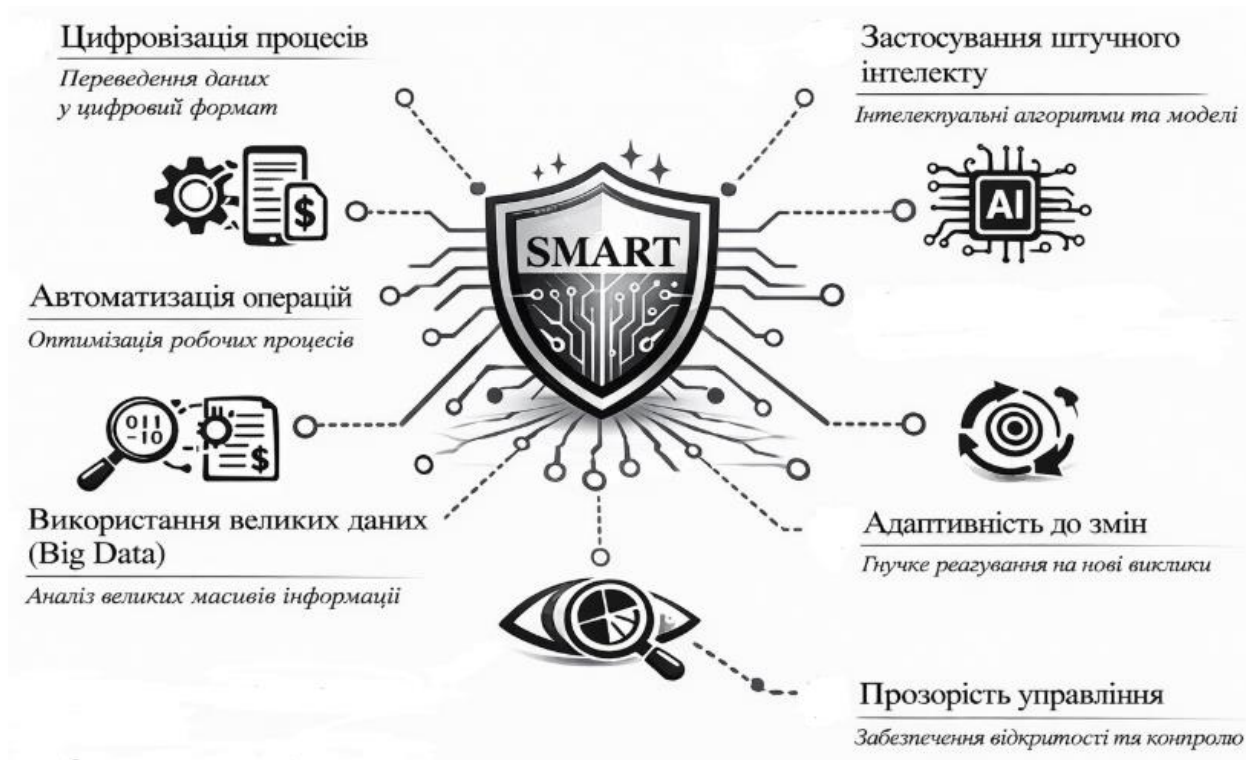


Рисунок 1.1 – Ключові риси SMART-підходу

Джерело: згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 11.04.2026) на основі [1; 2; 3]

Отже, SMART – це не просто комп’ютеризація, а інтелектуалізація управління.

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформує фінансову сферу та процеси управління ресурсами. SMART-фінанси виступають важливим елементом такої трансформації, оскільки вони дозволяють забезпечити автоматизацію обліку, оперативний аналіз фінансових даних, прогнозування ризиків та прийняття рішень на основі великих даних і штучного інтелекту. Саме ці інструменти можуть сприяти підвищенню адаптивності організацій до зовнішніх викликів, зокрема в умовах військових дій, коли швидкість фінансового реагування має критичне значення. Такі підходи стають ключовими для підтримки стійкості фінансової системи та ефективного менеджменту фінансових потоків у складних умовах [1].

SMART-фінанси – це комплексний підхід до управління фінансами, який передбачає застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та інтелектуальних систем для підвищення ефективності

фінансових рішень, автоматизації процесів і забезпечення адаптивності фінансового менеджменту. В таблиці 1.1 представлено трактування поняття «SMART-фінанси» згідно з академічними джерелами.

Таблиця 1.1 – Трактування дефініції «SMART-фінанси» науковцями

Автор	Трактування поняття SMART-фінансів
1	2
Нурул Афіфа, Мохамад Сяфії, Фірдаус Индраджая Тухареа	Smart finance – це термін, що охоплює застосування цифрових і розумних систем у фінансових послугах, що забезпечують автоматизацію, аналіз даних і підтримку прийняття рішень у реальному часі.
Хунфей Лі	SMART-фінанси – це технологічно-орієнтовані фінансові інновації, які інтегрують штучний інтелект, великі дані та блокчейн для трансформації фінансових продуктів і процесів.
Ронгсю Чжао, Дуочанг Тан	Інтелектуальний фінансовий менеджмент включає застосування передових технологій (AI, big data, cloud computing) у фінансовому управлінні для якісної аналітики, контролю та прийняття стратегічних рішень.

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 2; 3]

На рисунку 1.2 відображено шість ключових складових концепції SMART-фінансів.



Рисунок 1.2 – Основні елементи SMART -фінансів

Джерело: розроблено та згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 11.04.2026)

Першим елементом є автоматизація фінансових процесів, що охоплює бухгалтерський облік, фінансову звітність, платежі та контроль, забезпечуючи зменшення людського фактору та підвищення оперативності обробки даних.

Другий елемент – аналітика даних, яка передбачає використання технологій Big Data для фінансової діагностики та прогнозування. Третім складником є штучний інтелект, що застосовується для моделювання фінансових ризиків і оптимізації витрат.

Четвертий елемент представлений цифровими платформами, зокрема ERP-системами, електронним бюджетуванням і казначейськими системами, які забезпечують інтеграцію фінансової інформації. П'ятим елементом є прозорість та контроль, що реалізуються через онлайн-моніторинг руху коштів у режимі реального часу. Шостий елемент – підтримка управлінських рішень, яка полягає у формуванні інтелектуальних рекомендацій для керівників на основі комплексного аналізу даних.

У широкому розумінні SMART-фінанси можна розглядати як систему управління фінансами, що забезпечує цифрову підтримку процесів від планування й обліку до контролю та аналізу, використовуючи інтелектуальні алгоритми для підвищення ефективності менеджменту.

Основними характеристиками SMART-фінансів є:

- інтеграція штучного інтелекту та аналізу великих даних для прогнозування та оптимізації рішень [1];
- автоматизація процесів обліку й звітності [2];
- підвищена оперативність реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища [3];
- використання технологій блокчейн та інших розподілених систем (у фінансових сервісах) [3].

Тож, у сучасних умовах цифрової трансформації управлінських процесів SMART-фінанси виступають важливим інструментом підвищення ефективності менеджменту організацій. Їх застосування ґрунтується на використанні автоматизованих інформаційних систем, аналітики великих масивів даних, цифрових платформ та інтелектуальних алгоритмів, що забезпечують якісно новий рівень управління фінансовими ресурсами. SMART-фінанси дають змогу перейти від традиційних, часто інерційних

підходів до управління фінансами до гнучких, адаптивних і науково обґрунтованих управлінських рішень.

Насамперед SMART-фінанси сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів завдяки автоматизації процесів обліку, планування та контролю. Використання цифрових інструментів дозволяє мінімізувати людський фактор, зменшити втрати часу та ресурсів, а також забезпечити більш точний розподіл фінансових потоків відповідно до стратегічних цілей організації. Інтелектуальні системи аналізу даних дають можливість своєчасно виявляти нераціональні витрати та оптимізувати структуру фінансування.

Важливою складовою ролі SMART-фінансів є скорочення фінансових ризиків. Завдяки застосуванню аналітичних платформ, прогнозних моделей і систем моніторингу менеджмент отримує можливість завчасно ідентифікувати потенційні загрози, пов'язані з дефіцитом ресурсів, перевитратами чи неефективним використанням коштів. Це забезпечує підвищення фінансової стійкості організації та формує основу для прийняття зважених управлінських рішень у нестабільному середовищі.

Крім того, SMART-фінанси істотно пришвидшують процес прийняття управлінських рішень. Завдяки доступу до актуальної інформації в режимі реального часу керівники можуть оперативно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Автоматизовані системи звітності та фінансової аналітики забезпечують скорочення часу на підготовку інформації, що особливо важливо в умовах підвищеної невизначеності та кризових ситуацій.

Не менш значущою є роль SMART-фінансів у вдосконаленні бюджетного планування. Цифрові технології дозволяють формувати бюджети на основі точних розрахунків, сценарного аналізу та прогнозування. Це забезпечує більш обґрунтоване визначення потреб у фінансових ресурсах, узгодженість між цілями та можливостями організації, а також підвищує якість фінансового контролю на всіх етапах бюджетного процесу.

Застосування SMART-фінансів також сприяє забезпеченню контролю й прозорості фінансових операцій. Використання електронних систем обліку,

цифрових платформ і автоматизованих процедур контролю дозволяє відстежувати рух коштів, запобігати зловживанням і підвищувати рівень довіри до фінансової системи організації. Прозорість фінансових процесів є необхідною умовою ефективного менеджменту та раціонального використання ресурсів.

Особливої ваги SMART-фінанси набувають у контексті адаптації фінансової системи до кризових умов, зокрема в період воєнного стану. Вони забезпечують гнучкість фінансового управління, можливість швидкого перерозподілу ресурсів, підтримку стабільності фінансових потоків і оперативне реагування на надзвичайні виклики. У таких умовах SMART-фінанси виступають не лише інструментом оптимізації, а й важливим чинником забезпечення стійкості та безперервності діяльності організацій.

Отже, SMART-фінанси як соціально-економічне явище є результатом інтеграції передових цифрових технологій у фінансовий менеджмент, що сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та точності фінансових рішень.

Попри значний потенціал та практичні переваги, наукові підходи до визначення та систематизації сутності SMART-фінансів ще не є достатньо узагальненими, що створює поле для подальших досліджень.

SMART-фінанси виступають ключовим елементом сучасної трансформації фінансового менеджменту, зокрема в контексті впровадження цифрових рішень, автоматизації та стратегічного використання даних у прийнятті управлінських рішень.

1.2. Особливості фінансового управління в оборонній сфері

У сучасних умовах забезпечення безпеки держави фінансове управління відіграє ключову роль у реалізації оборонної політики та здатності держави підтримувати свою обороноздатність. Суттєві фінансові ресурси, що

спрямовуються на потреби оборони, вимагають високого рівня координації, прозорості та системності, з урахуванням як стратегічних, так і оперативних вимог. Фінансове управління в оборонній сфері охоплює планування, розподіл, контроль і моніторинг бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення оборони, що потребує специфічних підходів, відмінних від загального механізму фінансового управління у цивільній сфері (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Функції фінансового управління в оборонній сфері

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 17.04.2026) на основі [6]

Підвищений інтерес до дослідження даного питання зумовлене зростанням вимог до ефективності використання ресурсів у сфері оборони, особливо в умовах військового конфлікту та нарощення оборонного потенціалу держави. Забезпечення оборонної безпеки вимагає модернізації фінансових механізмів, впровадження передових стандартів управління та підвищення прозорості витрачання бюджетних коштів, що підтверджується зусиллями українського уряду щодо реформування системи державних фінансів навіть в умовах війни [4]. Крім того, важливим напрямом є адаптація системи фінансового управління до стандартів Північноатлантичного альянсу, що сприяє підвищенню ефективності фінансового контролю та аудиту Міністерства оборони [5].

Під фінансами в оборонній сфері розуміють сукупність грошових

відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для забезпечення обороноздатності держави. Це включає бюджетування видатків на оборону, планування оборонних потреб, управління грошовими потоками, фінансовий контроль та оцінку ефективності використання коштів. Оборонні фінанси спрямовані на підтримку бойової готовності збройних сил, підготовку та модернізацію оборонної інфраструктури, закупівлю озброєння, забезпечення персоналу тощо [6]. У цьому контексті фінансове управління в оборонній сфері має свою специфіку, що відрізняється від загального фінансового менеджменту в інших секторах економіки.

Фінансове управління у звичайних умовах спрямоване на забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів організації або держави для досягнення економічних та соціальних цілей. Воно включає планування бюджету, аналіз фінансових потоків, контроль витрат і забезпечення фінансової стабільності підприємства чи держави. Натомість у оборонній сфері головною метою є забезпечення національної безпеки, що вимагає високого рівня адаптивності до змін, швидкого реагування на ризики, а також суворого контролю і прозорості використання коштів, особливо в умовах військових дій.

В таблиці 1.2 представлено порівняльну характеристику понять «управління фінансами» та «управління фінансами в оборонній сфері» згідно визначеного набору критеріїв. Вибір зазначених критеріїв для порівняльної характеристики понять зумовлений необхідністю комплексно відобразити як функціональні, так і інституційні особливості фінансового управління в різних умовах.

Критерій «мета» є базовим у порівняльному аналізі фінансового управління, оскільки саме він визначає стратегічну спрямованість усієї фінансової системи. У цивільній сфері фінансове управління орієнтоване переважно на досягнення економічної ефективності, стабільності фінансових потоків, зростання прибутковості або забезпечення соціально-економічного

розвитку. Натомість у оборонному секторі головною метою фінансового управління є забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави, що значно розширює зміст фінансових рішень. Наприклад, виділення коштів на утримання та модернізацію збройних сил може бути економічно невигідним у короткостроковій перспективі, проте є стратегічно необхідним для гарантування безпеки держави. Таким чином, фінансові рішення в оборонній сфері часто приймаються з урахуванням довгострокових безпекових цілей, а не лише фінансових показників.

Таблиця 1.2 – Порівняння звичайного управління фінансами та управління фінансами в оборонній сфері

Критерій	Звичайне управління фінансами	Управління фінансами в оборонній сфері
1	2	3
Мета	Забезпечення фінансової ефективності та стабільності	Забезпечення обороноздатності країни та національної безпеки
Пріоритети	Економічний розвиток, прибутковість	Стратегічна оборона, оперативна готовність
Стандарти	Загальнодержавні фінансові правила	Спеціалізовані вимоги, інколи міжнародні стандарти (наприклад, НАТО)
Ризики	Стандартизовані фінансові ризики	Високий рівень невизначеності, пов'язаний з безпековими викликами
Контроль	Фінансовий контроль за плановою діяльністю	Посилений фінансовий контроль, внутрішній аудит і прозорість оборонних витрат
Адаптивність	Плановість з нормованою гнучкістю	Висока адаптивність до змін у безпековому середовищі

Джерело: складено автором за матеріалами [5]

Критерій «пріоритети» відображає ієрархію завдань та напрямів використання фінансових ресурсів, що є особливо важливим в умовах обмеженості бюджетних коштів. У цивільному фінансовому управлінні пріоритети зазвичай формуються відповідно до економічної доцільності, рентабельності або соціальної значущості проєктів. В оборонній сфері система пріоритетів має інший характер і визначається рівнем загроз національній безпеці, стратегічними оборонними завданнями та потребами збройних сил. Наприклад, у період зростання воєнних загроз пріоритет надається фінансуванню бойової підготовки, закупівлі озброєння та матеріально-

технічного забезпечення, навіть якщо це потребує скорочення фінансування інших державних програм. Такий підхід зумовлює підвищену відповідальність за прийняття фінансових рішень та потребує чіткого визначення першочергових оборонних потреб.

Критерій «стандарти» обрано з огляду на суттєві відмінності у нормативно-правовому та процедурному забезпеченні фінансового управління в цивільній та оборонній сферах. У загальнодержавному фінансовому управлінні застосовуються уніфіковані бюджетні, бухгалтерські та аудиторські стандарти, що забезпечують прозорість і підзвітність фінансових операцій. В оборонному секторі фінансове управління регламентується додатковими спеціалізованими нормами, які враховують вимоги секретності, обмежений доступ до інформації та особливі процедури закупівель. Наприклад, фінансування оборонних контрактів може здійснюватися за спеціальними правилами, що поєднують вимоги державної таємниці з міжнародними стандартами, зокрема стандартами НАТО. Це зумовлює необхідність використання специфічних фінансових інструментів і процедур, які не застосовуються у цивільному секторі.

Особливе значення у порівняльному аналізі фінансового управління має критерій «ризики», оскільки оборонна сфера функціонує в умовах постійної невизначеності та підвищеної загрози. На відміну від цивільного сектору, де фінансові ризики здебільшого мають економічний характер (інфляційні, кредитні, інвестиційні), в оборонній сфері вони тісно переплітаються з політичними та безпековими ризиками. Зокрема, затримки фінансування оборонних програм можуть призвести не лише до фінансових втрат, а й до зниження боєздатності військових підрозділів. Прикладом є необхідність оперативного перерозподілу бюджетних коштів у разі виникнення загроз національній безпеці або активізації воєнних дій, що потребує гнучких і ризик-орієнтованих фінансових механізмів.

Критерій «контроль» є ключовим для оцінки ефективності фінансового управління, особливо в умовах використання державних бюджетних ресурсів.

У цивільній сфері фінансовий контроль, як правило, спрямований на дотримання бюджетної дисципліни та фінансових нормативів. В оборонній сфері контроль набуває більш комплексного характеру, оскільки поєднує фінансовий, внутрішній та державний аудит, елементи стратегічного нагляду, а також обмеження, пов'язані з державною таємницею. Наприклад, закупівлі озброєння та військової техніки потребують особливих процедур контролю, які одночасно забезпечують прозорість витрат і збереження конфіденційності інформації. Таким чином, фінансовий контроль в оборонній сфері виступає інструментом не лише економічної ефективності, а й забезпечення національної безпеки та суспільної довіри до державних інституцій.

Не менш важливим є критерій «адаптивність», який характеризує здатність системи фінансового управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цивільному фінансовому управлінні адаптивність зазвичай обмежується коригуванням планів відповідно до ринкових коливань або бюджетних змін. В оборонній сфері адаптивність має стратегічне значення, оскільки фінансова система повинна швидко перебудовуватися в умовах криз, надзвичайних ситуацій чи військових загроз. Прикладом є можливість термінового фінансування мобілізаційних заходів, переорієнтації коштів на нагальні оборонні потреби або підтримки міжнародної військово-технічної допомоги. Високий рівень адаптивності дозволяє забезпечити безперервність фінансування оборонних функцій навіть за умов форс-мажорних обставин.

Узагальнюючи, критерії можемо сказати, що вони дають змогу глибше розкрити специфіку фінансового управління в оборонній сфері, підкреслюючи його відмінність від традиційних підходів у цивільному секторі. Їх застосування забезпечує комплексне та логічне порівняння, сприяє формуванню цілісного уявлення про особливості оборонних фінансів і підвищує практичну значущість проведеного аналізу.

Отже, фінансове управління в оборонній сфері має суттєві відмінності від традиційного управління фінансами, оскільки пов'язане не лише з

економічними показниками, а й із забезпеченням національної безпеки. Це зумовлює специфіку планування, контролю та використання фінансових ресурсів, які мають бути прозорими, адаптивними до умов невизначеності та ефективно спрямованими на досягнення оборонних цілей. Реформування системи фінансового управління й впровадження міжнародних стандартів, таких як практики НАТО, сприяють підвищенню ефективності оборонного фінансування та посиленню довіри міжнародних партнерів. Ці фактори обґрунтовують важливість подальших досліджень у сфері фінансів оборонної політики та управління ресурсами.

1.3. Цифрові технології та інструменти SMART-фінансів

У другій половині XX – на початку XXI століття цифровізація стала одним із головних чинників трансформації фінансових систем у світі. Цифрові технології змінюють традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами, дозволяючи підвищити швидкість обробки даних, зменшити витрати на рутинні операції та забезпечити прозорість фінансових процесів. У цьому контексті виникла концепція SMART-фінансів, що передбачає використання сучасних цифрових технологій для оптимізації фінансового управління шляхом впровадження інформаційних систем, аналітичних інструментів, штучного інтелекту, обробки великих даних та автоматизації рішень. Суть SMART-фінансів полягає у трансформації класичних фінансових процесів у більш «розумні», адаптивні та ефективні, що значно підвищує якість управлінських рішень у складних та швидкозмінних умовах [7].

Дослідження даного питання обумовлене необхідністю адаптації фінансового управління до вимог цифрової економіки, глобальної конкуренції, а також підвищених вимог до ефективності використання ресурсів у різних сферах діяльності, включно з обороною. Впровадження цифрових технологій дозволяє фінансовим системам стати більш гнучкими,

прозорими та інтелектуальними, що в умовах війни, бюджетних обмежень і посилення вимог до обороноздатності є стратегічно важливим. Зокрема, автоматизація бюджетних процесів та аналітика на основі штучного інтелекту сприяють покращенню прогнозування та прийняття управлінських рішень [8].

Цифрові технології у фінансовому управлінні – це набір інформаційних, програмних та аналітичних рішень, що забезпечують опрацювання, аналіз, автоматизацію та захист фінансової інформації. На рисунку 1.4 представлено ключові цифрові технології які використовуються в фінансовому управлінні.

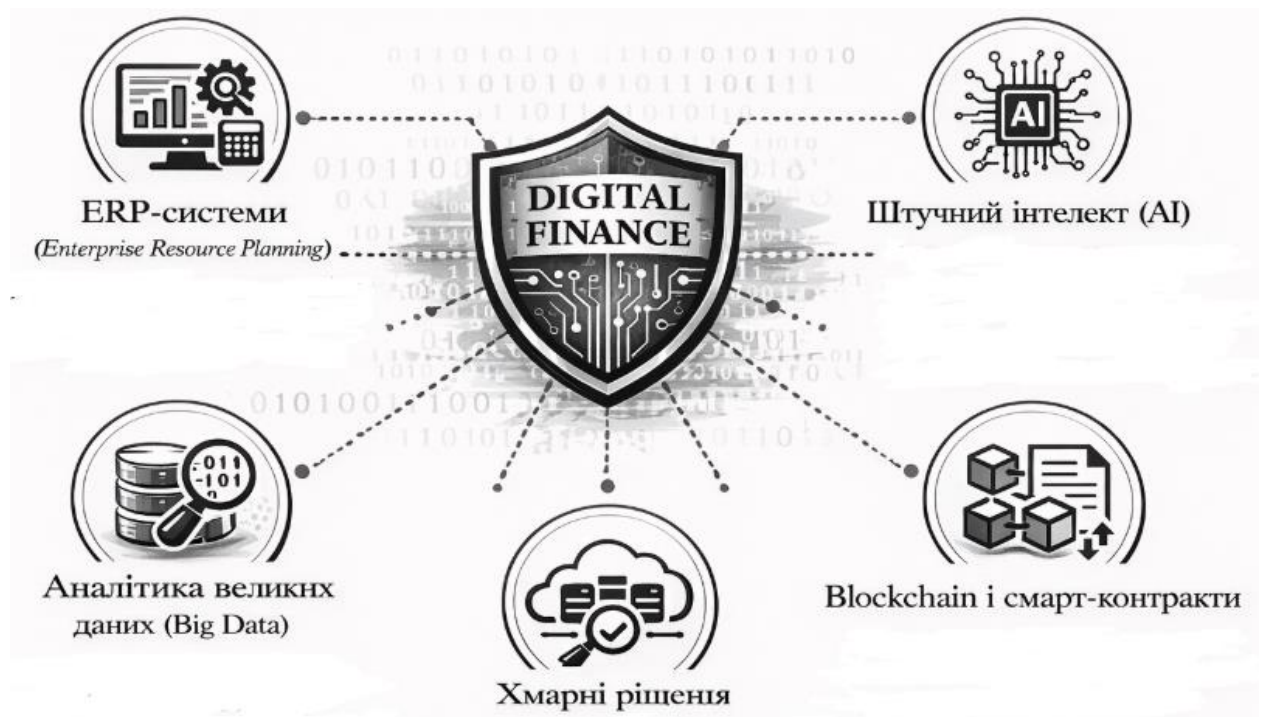


Рисунок 1.4 – Цифрові технології у фінансовому менеджменті

Джерело: згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 27.04.2026) на основі [8; 9; 10; 11]

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є базовим цифровим інструментом SMART-фінансів, оскільки забезпечують інтеграцію фінансового планування, бюджетування, бухгалтерського обліку, управління закупівлями та матеріальними ресурсами в єдиному інформаційному середовищі в режимі реального часу [8]. Використання ERP-систем дозволяє мінімізувати дублювання даних, знизити ризик фінансових помилок і підвищити прозорість фінансових процесів. У оборонній сфері ERP-платформи застосовуються для централізованого управління оборонними бюджетами та контролю витрат. Наприклад, Міністерство оборони США

використовує ERP-рішення (зокрема SAP-орієнтовані системи) для управління фінансами, логістикою та контрактами, що дає змогу оперативно відстежувати використання коштів у масштабах усіх збройних сил [12; 13]. Аналогічні системи впроваджуються в оборонних відомствах країн НАТО для забезпечення сумісності фінансових процесів та підвищення ефективності бюджетного контролю [14].

Штучний інтелект (AI) у фінансовому управлінні SMART-формату використовується для аналізу великих масивів фінансових даних, побудови прогнозних моделей, оптимізації бюджетних рішень та виявлення ризиків і аномалій у фінансових потоках [8]. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматично виявляти неефективні витрати, прогнозувати дефіцит фінансових ресурсів та моделювати різні сценарії розвитку подій. В оборонній сфері штучний інтелект активно застосовується, зокрема, у Великій Британії та США для аналізу оборонних витрат і планування довгострокових програм переозброєння. AI-інструменти дають змогу фінансовим підрозділам оборонних відомств оперативно коригувати бюджети з урахуванням змін безпекового середовища та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [15].

Аналітика великих даних (Big Data) є ключовим елементом SMART-фінансів, оскільки дозволяє обробляти значні обсяги структурованої та неструктурованої інформації для глибокого аналізу фінансових процесів, прогнозування та стратегічного планування [9]. У фінансовому управлінні Big Data застосовується для виявлення прихованих закономірностей, оцінки ефективності бюджетних програм та формування довгострокових фінансових стратегій. В оборонній сфері аналітика великих даних використовується, наприклад, у збройних силах США та Канади для поєднання фінансових, логістичних і операційних даних, що дозволяє оцінювати реальну вартість військових операцій і прогнозувати потреби у фінансуванні з урахуванням різних сценаріїв розвитку конфліктів [16].

Blockchain і SMART-контракти є інноваційними цифровими

інструментами, що забезпечують високий рівень безпеки, прозорості та автоматизації фінансових операцій завдяки використанню технології розподіленого реєстру [10]. У фінансовому управлінні SMART-формату blockchain застосовується для фіксації транзакцій, зменшення ризику шахрайства та підвищення довіри до фінансових процесів. Смарт-контракти дозволяють автоматично виконувати умови фінансових угод без участі посередників. В оборонній сфері деякі країни, зокрема США та Ізраїль, експериментують із використанням blockchain-технологій у системах оборонних закупівель для підвищення прозорості контрактів, контролю поставок та зменшення корупційних ризиків [17].

Хмарні рішення забезпечують масштабовану та гнучку інфраструктуру для зберігання, обробки та аналізу фінансових даних, що є особливо важливим у системах SMART-фінансів [11]. Хмарні технології дозволяють інтегрувати дані з різних інформаційних систем, забезпечують доступ до фінансової інформації в режимі реального часу та підвищують стійкість фінансових систем до технічних збоїв. В оборонній сфері хмарні рішення застосовуються, зокрема, у збройних силах США та країн ЄС для створення захищених хмарних платформ, які поєднують фінансові, логістичні та аналітичні дані. Це дає змогу швидко масштабувати обчислювальні ресурси, забезпечувати безперервність фінансового управління та підвищувати оперативність прийняття рішень навіть в умовах кризових ситуацій [18].

В оборонній сфері цифрові технології застосовуються не лише для оптимізації фінансових процесів, але й для підвищення надійності, криптографічного захисту даних, інтеграції аналітичних систем та інтелектуальної підтримки прийняття стратегічних рішень. Наприклад, НАТО інтегрує штучний інтелект у свої системи управління для обробки даних та оперативного реагування у складних стратегічних ситуаціях [19].

В таблиці 1.3 представлено порівняння цифрових інструментів у звичайних та SMART-фінансах.

Таблиця 1.3 – Порівняння цифрових інструментів у звичайному фінансовому управлінні та SMART-фінансах

Цифровий інструмент	Звичайне фінансове управління	SMART-фінанси
1	2	3
ERP-системи	Часткова автоматизація бухгалтерії та звітності	Інтегроване планування ресурсів, автоматична синхронізація даних, управління ризиками
Штучний інтелект (AI)	Обмежене використання (часто відсутній)	Прогнозна аналітика, виявлення аномалій, автоматизовані рішення для бюджетування
Великі дані (Big Data)	Аналітика на основі традиційних баз	Глибокий аналіз трендів, побудова моделей майбутніх фінансових сценаріїв
Blockchain / смарт-контракти	Переважно відсутні	Забезпечення безпеки транзакцій, прозорість і автоматизація контрактів
Хмарні технології	Локальні сервери, обмежений доступ	Масштабовані обчислення, доступ у реальному часі з фільтрацією безпеки

Джерело: складено автором за матеріалами [8; 9; 10; 11]

Застосування цифрових технологій у фінансовому управлінні відкриває значні можливості для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності бюджетних процесів. Разом з тим, впровадження таких технологій, особливо в оборонних організаціях, супроводжується рядом специфічних ризиків, які потребують системного підходу до оцінки та мінімізації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Ключові ризики при впровадженні цифрових технологій в оборонних організаціях

Джерело: складено автором за матеріалами [20-24]

Оборонні організації оперують конфіденційною інформацією, зокрема щодо фінансування стратегічних програм, закупівель озброєння та ресурсів. Використання ERP-систем, хмарних платформ і Big Data створює потенційні точки доступу для кібератак, витоку даних або несанкціонованого втручання

у фінансові процеси. Наприклад, якщо зловмисники отримають доступ до бюджетних планів оборонного відомства, це може бути використано для стратегічних маніпуляцій або компрометації обороноздатності [20].

Цифрові платформи є технологічно складними, що підвищує ймовірність збоїв, помилок програмного забезпечення або відмов апаратного забезпечення. У критичних оборонних процесах такі збої можуть призвести до затримки фінансування або порушення логістики постачання ресурсів. Наприклад, тимчасова недоступність ERP-системи у Міністерстві оборони США призводить до зниження швидкості обробки фінансових транзакцій та ускладнює планування оборонних закупівель [21].

Застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних у бюджетуванні може призвести до прийняття хибних рішень у разі некоректного налаштування алгоритмів або використання неповних даних. У оборонній сфері це особливо критично, оскільки фінансові рішення мають прямий вплив на боєздатність військових формувань. Наприклад, прогнозна модель фінансування закупівель озброєння, яка не враховує зовнішні ризики, може сформувати дефіцит критично необхідних ресурсів [22].

Інтеграція ERP-систем, хмарних рішень і AI у фінансові процеси потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, навчання персоналу та підтримку інфраструктури. Для оборонних організацій такі витрати можуть становити суттєве навантаження на бюджет, особливо у перехідний період. Недостатньо кваліфікований персонал або несвоєчасне оновлення системи підвищує ризик неефективного використання ресурсів [23].

Цифровізація фінансових процесів у сфері оборони потребує дотримання державних стандартів та законодавчих норм щодо обліку, захисту даних і державної таємниці. Порушення цих норм, навіть випадкове, може призвести до юридичної відповідальності та компрометації оборонної діяльності [24].

Застосування цифрових інструментів створює високий рівень технологічної залежності: від доступності хмарних сервісів, стабільності

інтернет-з'єднання, оновлення програмного забезпечення та підтримки вендорів. В умовах кризових ситуацій або атак на цифрову інфраструктуру така залежність може стати критичною для функціонування оборонних фінансів [20].

Цифрові технології у SMART-фінансах значно підвищують ефективність і прозорість фінансових процесів, але одночасно породжують низку специфічних ризиків для оборонних організацій. До ключових ризиків належать: кіберзагрози, збої систем, некоректна аналітика, високі витрати на підтримку, регуляторні виклики та технологічна залежність. Управління цими ризиками потребує комплексного підходу, який включає: системи кіберзахисту, резервування даних, навчання персоналу, аудит алгоритмів AI та відповідність нормативним вимогам. Лише інтеграція таких заходів дозволяє безпечно впроваджувати цифрові інструменти в оборонних SMART-фінансах.

Отже, цифрові технології є невід'ємною складовою SMART-фінансів, оскільки вони суттєво підвищують ефективність обробки даних, оптимізують процеси бюджетування, прогнозування, контролю та управління ризиками. Впровадження ERP-систем, штучного інтелекту, аналітики великих даних, blockchain-інструментів та хмарних рішень дозволяє створити фінансову систему, здатну оперативно реагувати на зміни середовища та забезпечувати прийняття обґрунтованих рішень у складних ситуаціях. Особливо це актуально в оборонній сфері, де цифрові інструменти здатні не лише підвищувати операційну ефективність, а й посилювати прозорість, безпеку й адаптивність фінансового управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБОРОННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика МОУ ВЧ А 0680 та її діяльності

Військова частина А 0680 – це 3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго, що входить до складу Сил спеціальних операцій Збройних Сил України (ССО ЗСУ). Цей підрозділ стоїть серед найпрестижніших і найбоєздатніших елементів українських сил спецоперацій і має значну історичну та оперативну значущість для оборони держави.

Полк був сформований на основі 10-ї окремої бригади спеціального призначення, яка існувала ще за часів Радянського Союзу, а після здобуття Україною незалежності бригада увійшла до складу Збройних Сил. У 2000 році частині присвоєно назву 3-й окремий полк спеціального призначення (*3 оп СпП*), а в подальші роки вона була передислокована до міста Кропивницький (Кіровоградська область).

З 2016 року полк включено до складу Сил спеціальних операцій – окремого роду ЗСУ, що дозволило зміцнити його статус та оперативні можливості в системі оборонного управління.

3-й окремий полк спеціального призначення *імені князя Святослава Хороброго* підпорядковується 4-й службі спеціальної розвідки Головного управління розвідки Міністерства оборони України. Його підрозділи входять до складу Об'єднаних сил швидкого реагування і виконують завдання, пов'язані з глибинною розвідкою, спеціальними операціями, підтримкою бойових дій, глибинною дестабілізацією противника та іншими завданнями спеціального призначення.

Протягом своєї історії полк неодноразово залучався до складних бойових операцій. Уже у 2014 році військовослужбовці 3-го полку брали

участь у боях за оборону стратегічних об'єктів, зокрема у районі Бахмуту та під Сніжним, виконували завдання з розвідки та спеціальних дій проти незаконних збройних формувань на сході України.

У період повномасштабного вторгнення російських військ з 24 лютого 2022 року, підрозділ активно включився до оборонної операції, виконуючи найскладніші завдання у складі ССО ЗСУ, включно з розвідкою, глибинними рейдами, коригуванням вогню артилерії, проведенням контр-наступальних дій та підтримкою операцій українських сил на передовій.

У 2018 році полку присвоєно почесне найменування імені князя Святослава Хороброго, що підкреслює його бойові заслуги та історичну спадкоємність (табл. 2.1).

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	Переименований на 3-й окремий полк спеціального призначення
2003, липень	Передислокований з м. Старий Крим до м. Кропивницький
2018 рік	Полку присвоєно 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 [26]

У своїй діяльності 3-й окремий полк спеціального призначення (військова частина А 0680) керується Статутами Збройних Сил України (Додаток А), а також нормативно-правовими актами та керівними документами Міністерства оборони України [25].

Зокрема, організація служби, порядок управління підрозділами,

виконання бойових і спеціальних завдань, забезпечення дисципліни, а також фінансово-господарська діяльність полку здійснюються відповідно до вимог Статуту внутрішньої служби Збройних Сил України, Дисциплінарного статуту Збройних Сил України, Стройового статуту Збройних Сил України та інших статутних документів.

Крім того, діяльність військової частини регламентується наказами, директивами, інструкціями та методичними рекомендаціями Міністерства оборони України, які визначають порядок бойової підготовки, застосування підрозділів Сил спеціальних операцій, матеріально-технічного, фінансового та кадрового забезпечення, а також дотримання вимог безпеки й режиму секретності.

Дотримання статутів та нормативних документів МОУ забезпечує законність, організованість і ефективність функціонування полку, а також узгодженість його діяльності з загальною системою управління Збройними Силами України.

Полк вирізняється високим рівнем професійної підготовки, значним досвідом участі у бойових операціях та важливою роллю у системі оперативного реагування на загрози національної безпеки України. Щорічно військова частина бере участь у заходах, присвячених відзначенню річниць та нагородженням військовослужбовців за заслуги, що підтверджує її значущість не лише для обороноздатності країни, а й для місцевої громади (зокрема, у Кропивницькому).

2.2. Аналіз ефективності фінансового управління досліджуваної організації

Аналіз ефективності фінансового управління військової частини є важливим елементом оцінювання раціональності використання бюджетних ресурсів, фінансової стійкості та результативності управлінських рішень. Для МОУ ВЧ А 0680 (3-й окремий полк спеціального призначення) можливості

фінансового аналізу обмежені специфікою оборонної сфери та рівнем відкритості інформації. За умов наявності балансу та звіту про фінансові результати за 2023–2025 роки, доцільно зосередитися на базових, але інформативних напрямках аналізу (рис. 2.1).

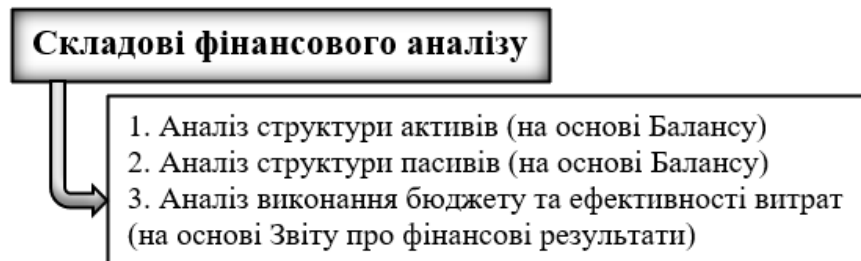


Рисунок 2.1 – Основні складові фінансового аналізу діяльності військової частини

Джерело: складено автором на основі загальноприйнятих норм

Фінансове управління військової частини має на меті не отримання прибутку, а забезпечення безперебійного функціонування підрозділу та виконання покладених оборонних завдань. Тому ефективність фінансового управління оцінюється через:

- раціональність структури активів і пасивів;
- відповідність обсягу фінансування реальним потребам частини;
- дотримання бюджетної дисципліни;
- цільове та економне використання коштів.

Наявність фінансової звітності за три роки дозволяє здійснити динамічний аналіз, виявити тенденції та оцінити стабільність фінансового стану військової частини.

Аналіз активів балансу спрямований на оцінку того, які ресурси перебувають у розпорядженні військової частини та наскільки вони відповідають її функціональному призначенню.

У межах цього аналізу доцільно дослідити: співвідношення необоротних і оборотних активів; частку основних засобів (будівлі, споруди, техніка, обладнання), що є критично важливими для виконання бойових і спеціальних завдань; динаміку оборотних активів (запаси, грошові кошти, дебіторська заборгованість).

Зростання частки необоротних активів може свідчити про посилення матеріально-технічної бази, тоді як достатній рівень оборотних активів є необхідною умовою оперативного фінансового забезпечення діяльності підрозділу. Особливу увагу слід звернути на зміну структури активів у 2023–2025 роках, що може бути зумовлена інтенсивністю бойових дій та потребами оборонної сфери (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз активів організації, їх структури та динаміки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2025-2023
	2023	2024	2025	
1	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

Наведена таблиця відображає структуру та динаміку активів організації за 2023–2025 роки, що дозволяє оцінити зміни у майновому стані, напрями нарощування ресурсного потенціалу та особливості фінансового забезпечення діяльності військової частини.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання

загального обсягу активів, що підтверджується збільшенням підсумку балансу з 27 385,9 тис. грн у 2023 році до 130 944,8 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст активів за три роки становить 103 558,9 тис. грн, що свідчить про значне розширення матеріально-фінансової бази організації, ймовірно зумовлене посиленням фінансування та матеріально-технічного забезпечення в умовах виконання завдань оборонного характеру.

Провідну роль у структурі активів протягом усього періоду займають необоротні активи, обсяг яких зріс з 23 107,8 тис. грн у 2023 році до 96 569,4 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання за розділом I становить 73 461,6 тис. грн, що вказує на стратегічну орієнтацію на довгострокове зміцнення матеріально-технічної бази військової частини. Основну частку необоротних активів формують основні засоби та інші необоротні матеріальні активи, що є типовим для організацій оборонного сектору. Залишкова вартість основних засобів зросла з 1 600,1 тис. грн у 2023 році до 37 979,7 тис. грн у 2025 році, що супроводжується відповідним збільшенням їх первісної вартості. Така динаміка свідчить про масштабне оновлення та надходження нових об'єктів основних засобів, зокрема техніки, обладнання та інфраструктурних об'єктів. Одночасне зростання суми зносу, хоча і є значним, не перевищує темпів приросту первісної та залишкової вартості, що вказує на прийнятний рівень фізичного зношення та відносно високий ступінь оновлення основних фондів.

Аналогічна тенденція простежується й щодо інших необоротних матеріальних активів, залишкова вартість яких у 2025 році зросла більш ніж у 2,7 рази порівняно з 2023 роком. Це може бути пов'язано з активним доукомплектуванням військової частини спеціальним обладнанням, інвентарем та матеріально-технічними засобами довгострокового використання. Оборотні активи також демонструють стійку позитивну динаміку, збільшившись з 4 278,1 тис. грн у 2023 році до 34 375,5 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст становить 30 097,3 тис. грн, що свідчить про зростання потреб у ресурсах оперативного характеру. Найбільшу частку в структурі оборотних активів займають матеріали та продукти харчування,

обсяг яких зріс більш ніж у 16 разів, що є логічним з огляду на специфіку діяльності військової частини та необхідність забезпечення безперервного матеріального постачання. Суттєво зросла також вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів, що може свідчити про інтенсифікацію діяльності підрозділу та підвищення потреби в засобах оперативного використання. Водночас рівень дебіторської заборгованості залишається відносно незначним у загальній структурі активів, що є позитивною ознакою та свідчить про належний рівень фінансової дисципліни. Разом з тим, негативною тенденцією є зменшення залишків коштів на рахунках у казначействі спеціального фонду, що може вказувати на високий рівень освоєння коштів або обмеженість власних надходжень. Така ситуація потребує додаткової уваги з боку фінансових служб у частині планування грошових потоків.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що структура активів організації є характерною для військової частини та орієнтованою на забезпечення виконання стратегічних і оперативних завдань. Значне зростання необоротних активів свідчить про посилення матеріально-технічної бази, тоді як збільшення оборотних активів забезпечує необхідну гнучкість у поточній діяльності (рис. 2.2).

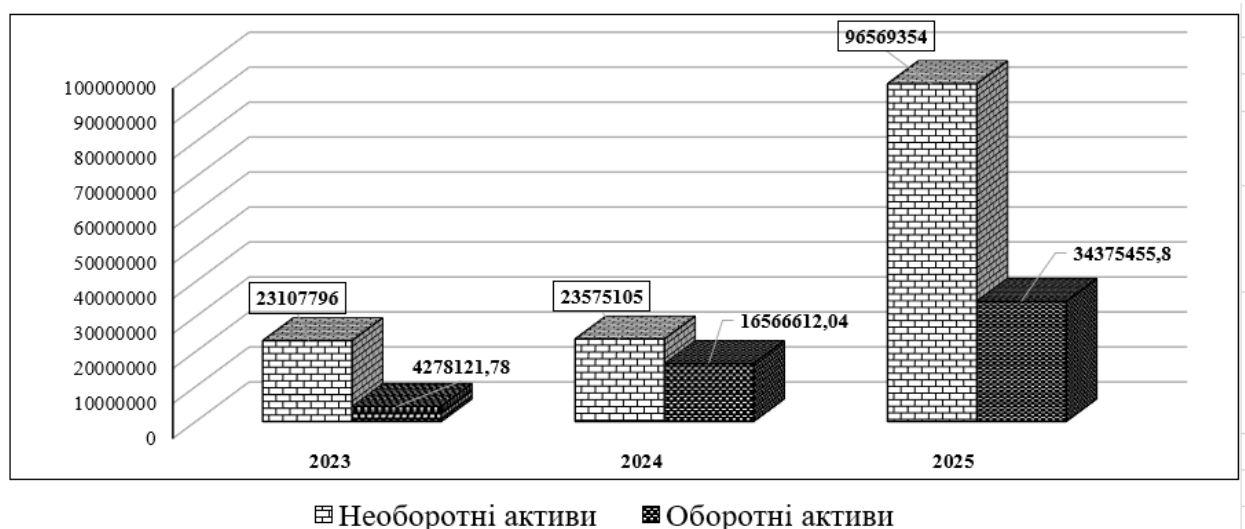


Рисунок 2.2 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу організації

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.2

Основними пропозиціями за результатами аналізу є доцільність подальшого контролю за рівнем зносу основних засобів, оптимізація структури оборотних активів з метою уникнення надмірного накопичення запасів, а також посилення планування руху коштів спеціального фонду. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності фінансового управління та забезпеченню стабільного функціонування військової частини в умовах підвищених вимог оборонної сфери.

Аналіз пасивів дозволяє оцінити джерела формування майна військової частини та рівень фінансової стабільності.

У військовій частині основними елементами пасивів є:

- бюджетне фінансування;
- зобов'язання за розрахунками (кредиторська заборгованість);
- внутрішні фонди та резерви (за наявності).

Доцільно проаналізувати:

- частку поточних зобов'язань у загальній сумі пасивів;
- динаміку кредиторської заборгованості;
- співвідношення між обсягом активів і джерелами їх фінансування.

Низький рівень зобов'язань та стабільність пасивів свідчать про збалансоване фінансове управління та дотримання бюджетної дисципліни, що є особливо важливим для оборонних організацій (табл. 2.3).

Наведена таблиця відображає структуру та динаміку пасивів організації за 2023–2025 роки, що дає змогу оцінити джерела формування активів, рівень фінансової самостійності та характер зобов'язань військової частини в досліджуваному періоді.

У цілому пасиви організації характеризуються суттєвим зростанням загального обсягу, що кореспондує зі збільшенням активів. Підсумок балансу зріс з 27 385,9 тис. грн у 2023 році до 130 944,8 тис. грн у 2025 році, тобто на 103 558,9 тис. грн. Це свідчить про істотне розширення фінансово-ресурсної бази та активізацію фінансово-господарської діяльності військової частини.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки пасивів організації

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2025-2023
	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5
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

Домінуючу роль у структурі пасивів упродовж усього періоду відіграє власний капітал, обсяг якого зріс з 26 268,3 тис. грн у 2023 році до 108 543,6 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст за три роки становить 82 275,3 тис. грн, що вказує на високий рівень фінансової автономії організації та переважне формування активів за рахунок внутрішніх джерел. Така структура пасивів є характерною для бюджетних установ оборонної сфери, де зовнішнє боргове фінансування практично не використовується.

Ключовим елементом власного капіталу є фонд у необоротних активах, частка якого значно зросла у 2025 році. Збільшення цього показника на 73 461,6 тис. грн порівняно з 2023 роком свідчить про масштабне нарощування матеріально-технічної бази та відображає інвестиційний характер витрат у досліджуваному періоді. Зростання фонду у малоцінних та швидкозношуваних предметах також є суттєвим, що узгоджується з активною фазою забезпечення поточної діяльності підрозділу.

Позитивною тенденцією є поступове зростання результатів використання кошторису як за загальним, так і за спеціальними фондами, що

свідчить про наявність економії коштів або перевищення доходів над витратами в межах затверджених бюджетних призначень. Зокрема, результат використання кошторису за загальним фондом у 2025 році збільшився більш ніж у сім разів порівняно з 2023 роком, що можна розцінювати як ознаку підвищення якості фінансового планування та контролю за видатками.

Разом з тим, у структурі пасивів наявні зобов'язання, обсяг яких зріс з 1 117,6 тис. грн у 2023 році до 22 401,2 тис. грн у 2025 році. Основну частку зобов'язань формують розрахунки за операціями з внутрівідомчої передачі запасів, абсолютне зростання яких становить понад 21,4 млн грн. Така динаміка є специфічною для військових частин і відображає активні процеси централізованого перерозподілу матеріальних ресурсів у межах системи Міністерства оборони України.

Водночас кредиторська заборгованість має тенденцію до скорочення, зменшившись з 176,7 тис. грн у 2023 році до 8,4 тис. грн у 2025 році. Це є позитивною ознакою та свідчить про своєчасне виконання зобов'язань перед постачальниками, підзвітними особами та іншими контрагентами. Відсутність заборгованості з оплати праці на кінець 2025 року додатково підтверджує належний рівень фінансової дисципліни.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що структура пасивів організації є фінансово стійкою та характеризується переважанням власного капіталу, що забезпечує високий рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Зростання зобов'язань має обґрунтований характер і пов'язане передусім з внутрівідомчими операціями, а не з накопиченням боргів (табл. 2.4; рис. 2.3).

Таблиця 2.4 – Структура пасивів організації за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Коментар
1	2	3	4	5
Власний капітал, (%)	95,9	73,99	82,9	Залишається домінуючим
Зобов'язання, (%)	4,1	26,01	17,1	Ріст пов'язаний із міжвідомчими операціями

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.3

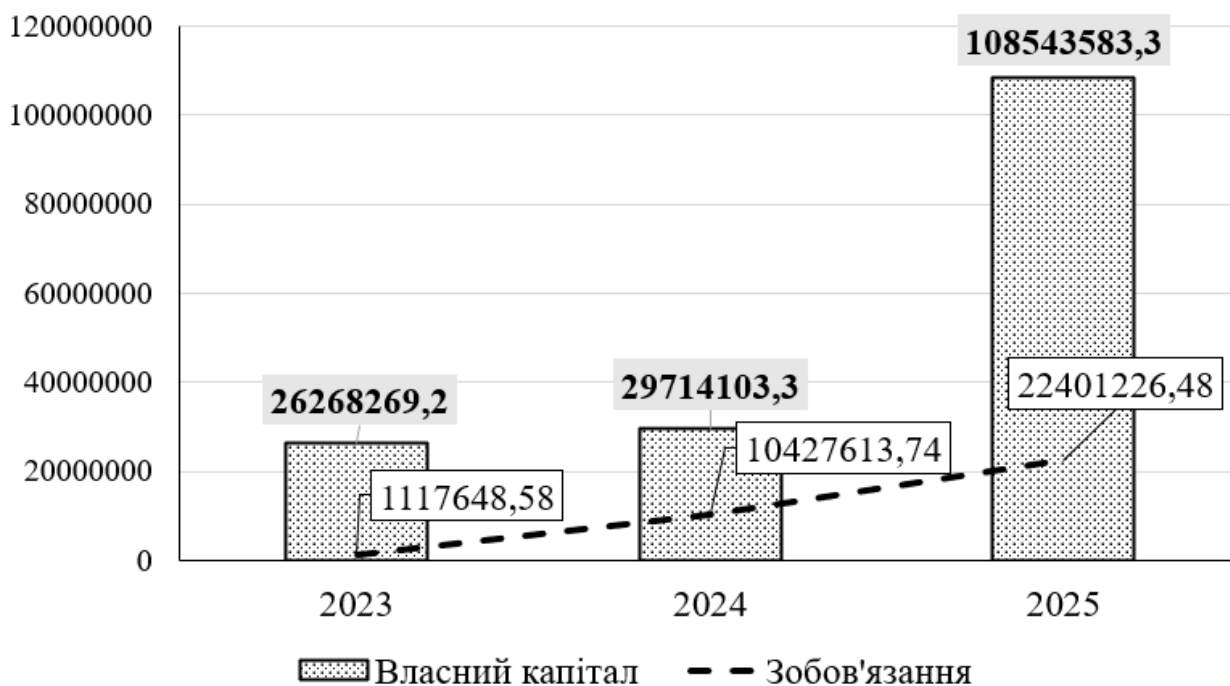


Рисунок 2.3 - Динаміку власного капіталу та зобов'язань

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.3

Основними пропозиціями за результатами аналізу є доцільність подальшого моніторингу обсягів внутрішніх розрахунків з метою недопущення надмірного зростання короткострокових зобов'язань, а також збереження практики жорсткого контролю за кредиторською заборгованістю. Крім того, доцільним є посилення аналітичного супроводу результатів виконання кошторису для підвищення прозорості та ефективності фінансового управління військової частини.

Звіт про фінансові результати у військовій частині дозволяє оцінити обсяги надходжень бюджетних коштів та напрямки їх використання.

У межах аналізу виконання бюджету доцільно:

- визначити динаміку доходів (бюджетних асигнувань) за 2023–2025 роки;
- проаналізувати структуру видатків за основними статтями;
- оцінити співвідношення між плановими та фактичними показниками (за наявності планових даних).

Зростання обсягів фінансування може бути пов'язане з розширенням завдань військової частини, тоді як стабільна або оптимізована структура

витрат свідчить про раціональне управління бюджетними ресурсами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз структури та динаміки фінансової діяльності організації за 2023-2025 роки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2025-2023
	2023	2024	2025	
I. ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД				
Отримані доходи	73132625,29	108051419,07	166908227,36	93775602,07
Видатки та надання кредитів	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 «-»)	68582,34	224682,92	479145,00	410562,66
II. СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД				
Отримані доходи	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
Інші джерела власних надходжень бюджетних установ	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
- у тому числі: благодійні внески, гранти та дарунки	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
Отримано залишок	54086,00	0	0	-54086
Витрати на надання кредитів	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

Наведена таблиця характеризує структуру та динаміку фінансової діяльності організації за 2023–2025 роки в розрізі загального та спеціального фондів, що дає змогу комплексно оцінити обсяги фінансування, напрями використання коштів і результати виконання кошторису.

Аналіз загального фонду свідчить про стале та суттєве зростання обсягів отриманих доходів. У 2023 році доходи загального фонду становили 73,1 млн грн, у 2024 році – 108,1 млн грн, а у 2025 році зросли до 166,9 млн грн. Абсолютний приріст за досліджуваний період склав 93,8 млн грн, що

відображає значне розширення бюджетного фінансування та підвищення ролі організації у виконанні завдань оборонного характеру. Аналогічна динаміка спостерігається і за видатками, обсяг яких у 2025 році досяг 166,7 млн грн, що практично відповідає рівню отриманих доходів.

Поточні видатки становлять 100 % витрат загального фонду впродовж усього періоду, що є типовим для військових частин, де фінансування спрямовується передусім на забезпечення повсякденної діяльності, утримання особового складу, матеріально-технічне та логістичне забезпечення. Водночас співвідношення доходів і видатків свідчить про наявність стабільного профіциту загального фонду. Фінансовий результат зріс з 68,6 тис. грн у 2023 році до 479,1 тис. грн у 2025 році, що вказує на підвищення якості бюджетного планування та раціональне використання бюджетних асигнувань.

Фінансова діяльність спеціального фонду характеризується ще більш динамічними змінами. Обсяг отриманих доходів зріс з незначних 46,3 тис. грн у 2023 році до 19,7 млн грн у 2025 році. Основним чинником такого зростання стали інші джерела власних надходжень, зокрема благодійні внески, гранти та дарунки, які у 2025 році становили понад 18,5 млн грн. Це відображає зростання ролі позабюджетних ресурсів у фінансовому забезпеченні діяльності організації, що є характерною тенденцією для оборонної сфери в умовах підвищених безпекових викликів.

Структура надходжень спеціального фонду зазнала істотних змін. Якщо у 2023–2024 роках суттєву роль відігравали надходження від додаткової господарської діяльності та плати за оренду майна, то у 2025 році домінуючими стали благодійні надходження. Водночас плата за послуги за основною діяльністю з'являється лише у 2025 році, що може свідчити про розширення функціональних можливостей організації у межах чинного законодавства.

Видатки спеціального фонду зросли пропорційно доходам і у 2025 році становили 19,6 млн грн. Важливою особливістю є значна частка капітальних видатків, які у 2025 році досягли 13,5 млн грн. Це свідчить про інвестиційний

характер використання коштів спеціального фонду, спрямований на оновлення матеріально-технічної бази, закупівлю обладнання та інші довгострокові потреби. Попри суттєве зростання витрат, фінансовий результат спеціального фонду залишається позитивним, що підтверджує ефективність управління власними надходженнями.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансова діяльність організації у 2023–2025 роках характеризується стабільним зростанням обсягів фінансування, збалансованістю доходів і видатків та наявністю профіциту як за загальним, так і за спеціальним фондами. Це свідчить про належний рівень фінансового управління та фінансової дисципліни (рис. 2.4).

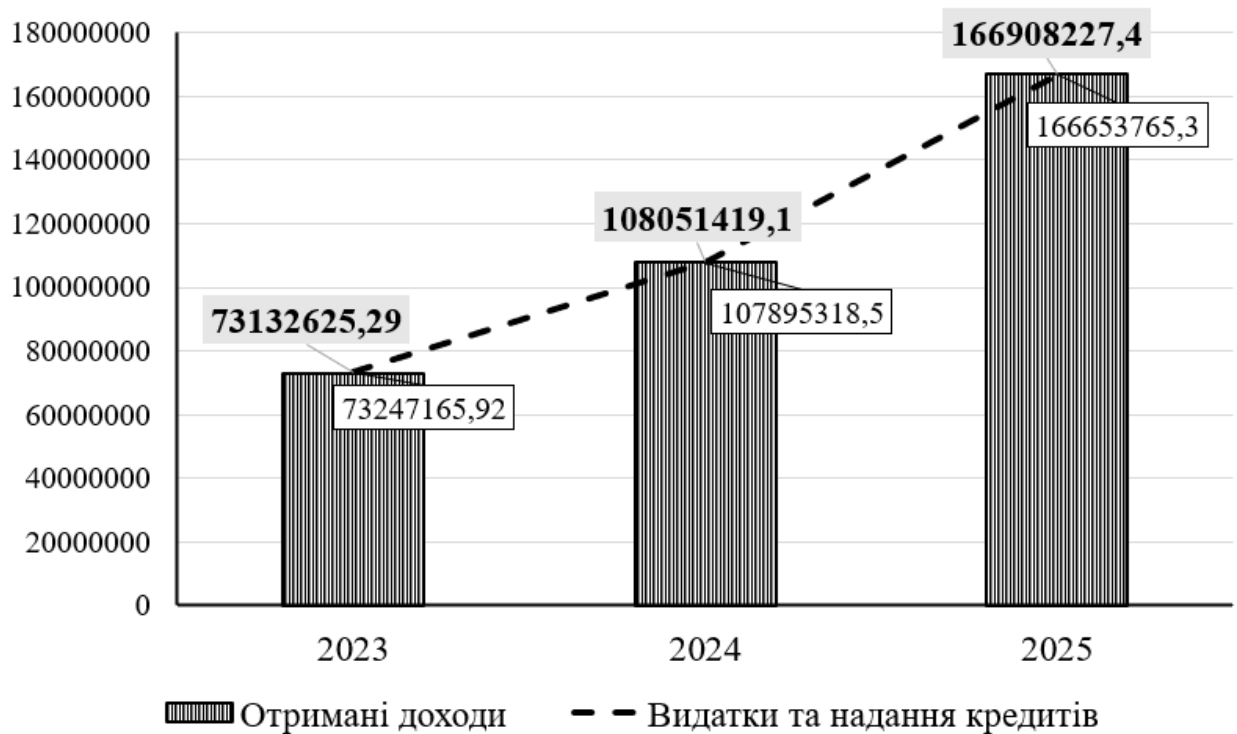


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів та видатків

загального фонду організації за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.5

Основними пропозиціями за результатами аналізу є доцільність подальшого розвитку спеціального фонду як інструменту залучення додаткових ресурсів, зокрема через грантові та благодійні механізми, а також збереження оптимального співвідношення між поточними та капітальними

видатками. Крім того, доцільним є посилення аналітичного контролю за динамікою фінансових результатів для своєчасного виявлення потенційних ризиків дефіциту та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Оцінка ефективності витрат у військовій частині має специфічний характер, оскільки результатом фінансування є підвищення боєздатності та оперативної готовності, а не фінансовий прибуток. Провівши таку оцінку можемо зробити наступні висновки.

По-перше, аналіз співвідношення між загальним обсягом витрат і змінами у структурі активів показує, що збільшення витрат у розрізі необоротних та оборотних активів супроводжувалося пропорційним ростом матеріально-технічної бази та ресурсного потенціалу військової частини. Зокрема, істотне зростання залишкової вартості основних засобів і матеріально-технічних ресурсів свідчить про раціональне використання коштів на довгострокові інвестиції, які безпосередньо впливають на боєздатність та оперативну готовність підрозділу.

По-друге, оцінка стабільності фінансових результатів у динаміці вказує на позитивну тенденцію: як за загальним фондом, так і за спеціальним фондом спостерігається профіцит, що зростає з року в рік. Це свідчить про систематичне планування та контроль за видатками, а також про здатність військової частини використовувати отримані ресурси ефективно, не допускаючи дефіциту або надмірного накопичення невикористаних коштів.

По-третє, відсутність різких коливань або необґрунтованого зростання окремих статей витрат підтверджується аналізом фінансових даних: видатки на поточну діяльність (забезпечення особового складу, матеріально-технічне постачання) зростали пропорційно загальному фінансуванню і були співимірюваними з приростом активів. Капітальні видатки спеціального фонду у 2025 році відповідали довгостроковим потребам і не перевищували раціональних меж.

Отже, ефективність витрат військової частини оцінюється як висока.

Фінансові ресурси використовуються цілеспрямовано, забезпечується збалансованість витрат, підтримується належний рівень матеріального забезпечення, відсутня хронічна заборгованість, а фінансові результати стабільні і позитивні. Такий підхід свідчить про ефективне фінансове управління, спрямоване на підвищення боєздатності та оперативної готовності підрозділу, а не на фінансову вигоду.

2.3. Проблеми та обмеження впровадження smart-фінансів

Незважаючи на очевидні переваги SMART-фінансів, їхнє впровадження супроводжується значним набором проблем і обмежень, особливо в оборонній сфері, де питання безпеки, доступності даних, нормативної узгодженості і технічної інфраструктури мають специфічний характер.

Проблеми впровадження SMART-фінансів у державних структурах, зокрема в оборонному секторі, є актуальними через необхідність забезпечення актуальності, точності і захищеності фінансової інформації, а також створення умов для автоматизації аналітичних процесів. Без розв'язання цих проблем процес цифрової трансформації ризикує втратити ефективність, породжуючи технічні, організаційні й правові бар'єри. Це особливо важливо в умовах війни, коли ефективне управління оборонними фінансами є критичною складовою загальної безпекової стратегії держави.

SMART-фінанси передбачають комплексну цифровізацію фінансових процесів, але цей процес має суттєві складнощі. Однією з ключових є недосконалість нормативно-правової бази та невідповідність існуючих правових механізмів сучасним цифровим вимогам, що ускладнює інтеграцію автоматизованих систем і нових технологій у традиційні бюджетні процеси. Крім того, відсутність єдиної цифрової платформи та централізованих стандартів обміну даними ускладнює взаємодію між різними підсистемами державного управління фінансами, що є необхідною умовою для впровадження SMART-рішень.

Іншим важливим обмеженням є низька готовність технічної інфраструктури та апаратне забезпечення, що стримує впровадження сучасних цифрових рішень, особливо в умовах обмеженого доступу до ресурсів у військових частинах. Паралельно, існує дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців для підтримки й обслуговування складних цифрових систем, що також впливає на темпи цифровізації [27].

Окрема проблематика впливає зі специфічних вимог безпеки та конфіденційності даних, що стосуються оборонної сфери. Використання цифрових платформ вимагає підвищених заходів кіберзахисту, що додає ще один рівень складності до впровадження SMART-фінансів.

В таблиці 2.6 наведено ключові проблеми, їх характеристика та шляхи подолання при впровадженні SMART-фінансів

Розглянемо приклади практик країн та міжнародних організацій щодо вирішення проблем і обмежень впровадження SMART-фінансів у оборонному секторі. Ці підходи ілюструють, як інші держави та альянси будують цифрові системи для прозорості, ефективності, оптимізації фінансового управління та контролю витрат у сфері оборони.

1) Впровадження цифрових систем управління фінансами у міністерствах оборони. Одним із ефективних рішень у практиці сучасних армій є впровадження централізованої цифрової системи обліку і планування бюджету оборони. Так, у Збройних Силах України була запущена інформаційна система «Budget», що об'єднує дані про планування та використання фінансових ресурсів в єдиному безпечному цифровому середовищі. Ця система забезпечує доступність актуальної інформації про оборонний бюджет у режимі онлайн, що дозволяє оперативно виявляти затримки планування, реагувати на неефективне використання коштів і скорочувати ручну працю. Система побудована на компонентах SAP, технології, яку використовують понад 90 % армій країн НАТО. Такий підхід суттєво підвищує швидкість і прозорість фінансового моніторингу у військовому секторі [28].

Таблиця 2.6 – Основні проблеми впровадженні SMART-фінансів та шляхи їх вирішення

Проблема/обмеження	Опис	Можливі шляхи вирішення
1	2	3
Нормативно-правова невизначеність	Існуючі правові механізми не завжди відповідають вимогам цифрових фінансових систем, що ускладнює інтеграцію нових рішень.	Розробка та імплементація спеціальних нормативних актів щодо цифрових фінансів, адаптованих до потреб оборонної сфери та вимог безпеки.
Відсутність єдиної цифрової платформи і стандартів	Різні інформаційні системи не інтегровані, що призводить до розривів у інформаційному обміні.	Створення централізованої хмарної інфраструктури на рівні державних фінансових систем з уніфікованими стандартами обміну даними.
Недостатня технічна інфраструктура	Нестача сучасного обладнання та комунікаційних каналів у військових частинах.	Забезпечення модернізації IT-інфраструктури через програму державних інвестицій та партнерства з IT-компаніями.
Дефіцит IT-фахівців	Нестача кваліфікованих кадрів для підтримки складних смарт-систем.	Запровадження програм підготовки та підвищення кваліфікації в сфері цифрових фінансів для військових фінансистів та IT-спеціалістів.
Високі вимоги до кібербезпеки	Необхідність забезпечення захисту критичних даних оборонного характеру.	Розбудова системи кіберзахисту, аудит, тестування безпеки та впровадження міжнародних стандартів безпеки даних.
Організаційний опір змінам	Сприйняття нових технологій як складних та ризикових, що призводить до затримок впровадження.	Створення комунікаційних стратегій змін, залучення всієї ланки управління та надання стимулів для адаптації до нових систем.

Джерело: складено автором за матеріалами [28-32]

2) Автоматизація оборонних закупівель та логістики. Ще одним напрямом вирішення обмежень є цифровізація процедур оборонних закупівель і логістичного забезпечення. Міністерство оборони України реалізує цифрові рішення для автоматизації обліку оборонних ресурсів та логістики, які забезпечують прозорий облік міжнародної військової допомоги – від надходження до використання у військових частинах. Ці рішення дозволяють відстежувати кожну одиницю ресурсу у цифровому форматі та будувати цифровий слід оборонних активів, що підвищує ефективність забезпечення і рішення щодо розподілу ресурсів [29].

3) Взаємодія з партнерами НАТО для розвитку стандартів прозорості

Для вирішення проблем, пов'язаних із прозорістю фінансування і контролем використання оборонних коштів, країни НАТО здійснюють регулярну публікацію даних про свої бюджети та створюють незалежні органи аудиту. Зокрема, НАТО щороку публікує дані про цивільний і військовий бюджет альянсу, а також має незалежну міжнародну Раду аудиторів, яка контролює використання спільних коштів. Така практика сприяє підвищенню довіри між державами-членами, підзвітності і кращому моніторингу ефективності фінансових ресурсів у сфері оборони [30].

4) Гармонізація процедур та стандарти НАТО для оборонних фінансів

Реформа систем оборонних закупівель в Україні, яка включає розроблення більш ефективних процедур контракування та планування, здійснюється у співпраці з НАТО у рамках Strategic Defence Procurement Review. Це дозволяє адаптувати національні процедури до міжнародних стандартів, підвищити прозорість фінансування та оптимізувати логістичні процеси під час оперативного планування закупівель. У рамках цього процесу запроваджено цифрові платформи, які підтримують планування та звітність у сфері оборонних фінансів відповідно до практик Альянсу [31].

5) Навчання та партнерські механізми контролю якості

Робота над підвищенням прозорості оборонних закупівель та управління фінансами також включає активну участь антикорупційних органів і партнерів для зміцнення контролю та відповідальності. Наприклад, Національне агентство з питань запобігання корупції (НАСР) спільно з оборонними структурами реалізують механізми впровадження стандартів прозорості та підзвітності, у тому числі шляхом цифровізації процедур та автоматизації процесів, що дозволяє зменшити ризики дублювання функцій та посилити внутрішній контроль [32].

Впровадження SMART-фінансів у державному секторі, і особливо в оборонній сфері, супроводжується комплексними проблемами, що включають правові, технічні, кадрові та організаційні обмеження. Незважаючи на

стратегічну значущість цифрової трансформації для підвищення ефективності бюджетних процесів, існують суттєві бар'єри, які стримують цей процес у військових частинах через специфіку даних, вимоги безпеки та організаційні структури.

Ефективне вирішення цих проблем потребує системного підходу, що включає розвиток нормативно-правової бази, модернізацію технічної інфраструктури, підготовку кваліфікованих кадрів та забезпечення кібербезпеки. Розбудова централізованої цифрової платформи з уніфікованими стандартами та активне управління змінами можуть значною мірою сприяти повноцінному впровадженню SMART-фінансів, підвищуючи прозорість, оперативність та ефективність фінансового управління у оборонному секторі України.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ SMART-ФІНАНСІВ В УПРАВЛІННІ ВІЙСЬКОВОЮ ЧАСТИНОЮ

3.1. Напрями впровадження SMART-фінансів у фінансову систему військової частини

Упровадження SMART-фінансів у військовій частині доцільно розглядати як комплексну трансформацію фінансового управління, орієнтовану на підвищення прозорості, оперативності, контрольованості та результативності використання бюджетних коштів. Основними напрямками такої трансформації є:

- цифровізація фінансового планування та виконання кошторису, що передбачає перехід від паперового та фрагментарного обліку до єдиної електронної системи планування, обліку і звітності;
- автоматизація бухгалтерського та управлінського обліку, включаючи облік необоротних активів, запасів, витрат за видами діяльності та джерелами фінансування;
- інтеграція фінансових і матеріально-логістичних даних, що дозволяє оцінювати ефективність витрат через зв'язок між фінансуванням і змінами у структурі активів;
- посилення внутрішнього фінансового контролю та аудиту за рахунок цифрових інструментів моніторингу, аналізу відхилень і формування управлінських звітів у режимі реального часу;
- аналітична підтримка управлінських рішень, зокрема використання SMART-показників для оцінки виконання бюджету, структури витрат і динаміки фінансових результатів.

Впровадження SMART-фінансів у фінансову систему військової частини повинне бути поетапним. На рисунку 3.1 запропоновано етапи впровадження технології SMART в фінансову систему військової частини.



Рисунок 3.1 – Етапи впровадження SMART-фінансів у фінансову систему військової частини

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 05.05.2026)

Охарактеризуємо більш детально алгоритм дій за всіма етапами впровадження SMART-фінансів у фінансову систему військової частини, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації публічних фінансів та специфіки оборонної сфери.

Підготовчо-діагностичний етап є вихідною точкою впровадження SMART-фінансів і має на меті формування об'єктивної оцінки поточного стану фінансового управління військової частини, рівня його прозорості, керованості та цифрової готовності.

У межах цього етапу здійснюється комплексний аналіз наявної

фінансової звітності, зокрема балансу, звіту про фінансові результати та кошторису виконання бюджету. Аналіз проводиться у динаміці за декілька років з акцентом на структуру активів і пасивів, співвідношення необоротних і оборотних активів, стабільність фінансових результатів за загальним і спеціальним фондами. Окремо оцінюється ступінь деталізації фінансових даних та можливість їх використання для управлінського аналізу.

Паралельно ідентифікуються ключові проблеми чинної системи фінансового управління, зокрема дублювання інформації в різних облікових формах, значна частка ручних операцій, затримки в обліку господарських операцій, обмежені можливості аналітики та контролю. Такі проблеми знижують оперативність управлінських рішень і створюють додаткові ризики помилок.

Важливим завданням є визначення потреб командування у фінансовій інформації. Це передбачає встановлення переліку показників, які є критично важливими для планування діяльності, контролю витрат та забезпечення боєготовності. На цій основі формується перелік фінансових процесів, що підлягають першочерговій цифровізації, насамперед тих, які мають найбільший вплив на ефективність управління та рівень фінансових ризиків.

Другий етап передбачає концептуальне проєктування SMART-фінансової моделі, адаптованої до умов функціонування військової частини та вимог оборонного сектору.

На цьому етапі визначаються SMART-цілі фінансового управління, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Наприклад, це може бути скорочення строків формування фінансової звітності, підвищення точності планування кошторису або зменшення нецільових витрат.

Далі формується структура цифрового фінансового обліку за фондами фінансування, статтями витрат і напрямками діяльності військової частини. Така структура має забезпечувати прозоре відстеження руху коштів і ресурсів у розрізі функціональних завдань.

Важливим елементом є розроблення системи ключових фінансових індикаторів ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результативність використання бюджетних коштів, рівень фінансової дисципліни та стабільність фінансового стану. Уся модель обов'язково узгоджується з нормативними вимогами Міністерства оборони України, бюджетного законодавства та стандартів державного фінансового контролю.

На третьому етапі здійснюється вибір і впровадження цифрових платформ, які забезпечують реалізацію спроектованої SMART-фінансової моделі.

Перевага надається державним та відомчим цифровим рішенням, зокрема казначейським системам і внутрішнім інформаційним системам МОУ, що відповідають вимогам безпеки та сумісності з іншими державними реєстрами. Проводиться налаштування електронного обліку активів, зобов'язань, доходів і витрат із забезпеченням єдиного інформаційного простору.

Особлива увага приділяється інтеграції фінансових даних із системами матеріально-технічного забезпечення, що дозволяє забезпечити комплексний контроль ресурсів. Обов'язковим елементом є впровадження заходів інформаційної та кібербезпеки з урахуванням специфіки оборонного сектору та вимог захисту службової інформації.

Четвертий етап передбачає безпосередню автоматизацію ключових фінансових процесів військової частини. Насамперед автоматизується процес формування кошторису та контроль його виконання, що забезпечує оперативний моніторинг планових і фактичних показників.

Запроваджується електронний облік запасів, малоцінних і швидкозношуваних предметів та необоротних активів, що підвищує точність обліку та зменшує ризики втрат. Автоматичне формування регламентованої та управлінської звітності дозволяє скоротити часові витрати та мінімізувати людський фактор.

Додатково впроваджуються цифрові журнали операцій, які

забезпечують внутрішній фінансовий контроль, простежуваність рішень та підвищення відповідальності посадових осіб.

П'ятий етап спрямований на використання аналітичних інструментів SMART-фінансів для оцінки ефективності витрат та фінансової стійкості військової частини.

У межах цього етапу здійснюється аналіз структури та динаміки активів і пасивів у взаємозв'язку з обсягами фінансування, а також моніторинг відхилень фактичних витрат від планових показників. Оцінюється стабільність фінансових результатів за загальним і спеціальним фондами, що дозволяє виявляти потенційні ризики.

Результати аналізу оформлюються у вигляді аналітичних звітів, дашбордів та прогнозів, які використовуються командуванням для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завершальний етап має стратегічний характер і спрямований на забезпечення сталого функціонування SMART-фінансової системи. Він передбачає підготовку фінансових служб до роботи з цифровими інструментами, підвищення цифрової компетентності персоналу та формування культури використання аналітичних даних.

Розробляються внутрішні регламенти, інструкції та методичні рекомендації щодо роботи з цифровими фінансовими системами. Забезпечується регулярне оновлення показників, методик аналізу та програмних рішень відповідно до змін у законодавстві, завданнях військової частини та умовах безпекового середовища.

Запропонований поетапний алгоритм впровадження SMART-фінансів забезпечує системний, контрольований і безпечний перехід фінансової системи військової частини до сучасної цифрової моделі управління. Його реалізація сприяє підвищенню прозорості, ефективності та адаптивності фінансового управління в умовах обмежених ресурсів і підвищених вимог оборонної сфери.

Також для реалізації SMART-фінансів у військовій частині доцільно

передбачити:

- використання єдиної електронної платформи фінансового обліку, інтегрованої з системами Державної казначейської служби;
- автоматизований облік активів із можливістю формування аналітики за видами майна та строками експлуатації;
- цифрові інструменти контролю витрат у розрізі підрозділів та напрямів діяльності;
- формування SMART-звітів для командування, орієнтованих не на прибуток, а на рівень ресурсного забезпечення, боєготовності та стійкості фінансування.

Отже, впровадження SMART-фінансів у фінансову систему військової частини є доцільним і необхідним кроком для підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів в умовах обмеженості фінансування та високих вимог до прозорості. Поетапний підхід, поєднання цифрових платформ, автоматизації обліку та аналітичних інструментів дозволяють сформувати сучасну систему фінансового управління, орієнтовану на підтримку боєздатності та оперативної готовності військової частини.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації бюджетного планування на основі SMART-підходів

В умовах трансформації системи державних фінансів, посилення вимог до прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів, а також зростання ролі цифрових технологій в управлінні, особливої актуальності набуває питання вдосконалення бюджетного планування в оборонній сфері. Для військових частин бюджетне планування є не лише інструментом розподілу фінансових ресурсів, а й важливим елементом забезпечення боєздатності, безперервності виконання завдань та ефективного використання матеріально-технічних ресурсів в умовах обмеженого фінансування і підвищених безпекових ризиків.

Традиційні підходи до бюджетного планування у військових формуваннях часто характеризуються високою часткою ручних операцій, обмеженими можливостями аналітики та недостатньою гнучкістю реагування на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює потребу у впровадженні сучасних управлінських рішень, заснованих на принципах SMART-фінансів, які поєднують цифровізацію, автоматизацію, аналітику даних та результативно-орієнтований підхід до використання бюджетних коштів.

Застосування SMART-підходів у бюджетному плануванні військової частини створює передумови для підвищення точності прогнозування фінансових потреб, посилення контролю за виконанням кошторису та забезпечення прозорого зв'язку між обсягами фінансування і досягнутими результатами. У цьому контексті обґрунтування пропозицій щодо оптимізації бюджетного планування на основі SMART-фінансів є логічним продовженням аналізу сучасного стану фінансового управління та відповідає стратегічним завданням розвитку оборонної сфери.

Саме тому у подальшому доцільно зосередити увагу на формуванні практичних пропозицій щодо впровадження SMART-підходів у бюджетне планування військової частини, оцінці ефективності таких заходів, а також узагальненні ризиків і перспектив розвитку SMART-фінансів в оборонному секторі.

На рисунку 3.2 наведено пропозиції оптимізації бюджетного планування у військовій частині на основі SMART-підходів.

Оптимізація бюджетного планування повинна ґрунтуватися на чіткому формулюванні SMART-цілей, що дозволяє забезпечити прозору та контрольовану систему фінансового управління. Кожна бюджетна програма або стаття кошторису має бути пов'язана з конкретною метою, яка є вимірюваною за допомогою фінансових і нефінансових показників, досяжною з огляду на наявні ресурси, релевантною завданням військової частини та обмеженою у часі. Застосування SMART-цілей дозволяє змістити акцент бюджетного планування з формального розподілу коштів на досягнення

конкретних результатів, таких як підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення або скорочення строків виконання фінансових операцій.



Рисунок 3.2 – Пропозиції щодо оптимізації бюджетного планування у військовій частині на основі SMART-підходів

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 15.05.2026)

Доцільним є впровадження електронного бюджетування на основі інтегрованих цифрових платформ. Такий підхід передбачає формування кошторису на базі історичних даних, аналітики попередніх періодів та прогнозних моделей, що підвищує точність планування. Автоматизація дозволяє оперативно коригувати бюджет у разі зміни обсягів фінансування або завдань військової частини, зменшуючи ризики неузгодженості між плановими і фактичними показниками.

Використання інструментів фінансової аналітики та прогнозування є ключовим елементом SMART-підходу. Аналіз динаміки активів, витрат за

статтями кошторису та фінансових результатів за фондами дозволяє виявляти тенденції, ризики та неефективні напрями використання коштів. Прогнозні моделі можуть застосовуватися для оцінки потреб у фінансуванні на середньо- та короткострокову перспективу з урахуванням змін безпекового середовища та оперативних завдань.

Ефективне бюджетне планування неможливе без тісної інтеграції фінансових даних із даними матеріально-технічного забезпечення. Запровадження єдиного цифрового простору обліку дозволяє забезпечити зв'язок між витратами та фактичним станом ресурсів, що підвищує обґрунтованість бюджетних рішень. Такий підхід сприяє зменшенню надлишкових закупівель, оптимізації запасів та підвищенню рівня забезпечення підрозділів.

Оптимізація бюджетного планування також передбачає впровадження SMART-контролю, який базується на постійному моніторингу виконання кошторису в режимі реального часу. Цифрові журнали операцій, автоматичні звіти та аналітичні дашборди забезпечують своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень.

Ефективність запропонованих SMART-заходів може бути оцінена за трьома ключовими напрямками.

По-перше, очікується підвищення точності бюджетного планування за рахунок використання цифрових інструментів і аналітики, що зменшить розрив між плановими та фактичними показниками.

По-друге, автоматизація фінансових процесів сприятиме скороченню часових витрат на формування кошторису та звітності, а також зниженню ймовірності помилок, пов'язаних із людським фактором.

По-третє, інтеграція фінансового та матеріально-технічного обліку забезпечить більш раціональний розподіл ресурсів, що позитивно вплине на рівень боєготовності військової частини.

У цілому, впровадження SMART-підходів створює передумови для підвищення результативності використання бюджетних коштів без

збільшення їх загального обсягу.

Проте варто також пам'ятати, що попри значні переваги, впровадження SMART-фінансів супроводжується низкою ризиків. До основних належать кіберзагрози та ризики витоку інформації, що є особливо критичним для оборонного сектору. Також існує ризик недостатньої підготовки персоналу до роботи з цифровими системами, що може знизити ефективність їх використання.

Окремим викликом є залежність від технологічної інфраструктури та можливі перебої в роботі цифрових платформ у кризових умовах.

Перспективи розвитку SMART-фінансів у військових формуваннях пов'язані з подальшою цифровізацією державних фінансів, впровадженням штучного інтелекту для прогнозування бюджетних потреб та посиленням інтеграції між фінансовими й оперативними системами управління.

У довгостроковій перспективі SMART-фінанси можуть стати основою для формування адаптивної, прозорої та стійкої фінансової системи оборонної сфери, здатної ефективно функціонувати в умовах підвищених ризиків і обмежених ресурсів.

Отже, запропоновані заходи з оптимізації бюджетного планування на основі SMART-підходів забезпечують перехід від традиційної моделі фінансового управління до результативно-орієнтованої та цифрово підтриманої системи. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, прозорості фінансових процесів і зміцненню фінансової стійкості військової частини в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад, практичного стану та перспектив удосконалення SMART-фінансів в управлінні оборонною сферою було отримано низку узагальнених наукових і практичних висновків.

У першому розділі дипломної роботи обґрунтовано сутність SMART-фінансів як сучасної концепції фінансового управління, що поєднує цифровізацію процесів, автоматизацію операцій, використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та результативно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень. Визначено, що SMART-фінанси виходять за межі традиційного фінансового обліку та контролю, трансформуючи фінансову функцію у стратегічний інструмент управління, спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів та адаптивності організацій до динамічних умов середовища.

Доведено, що фінансове управління в оборонній сфері має низку специфічних особливостей, пов'язаних із пріоритетністю завдань національної безпеки, підвищеним рівнем фінансових, політичних та безпекових ризиків, жорсткою регламентацією процедур і високими вимогами до контролю та прозорості використання бюджетних коштів. У цьому контексті застосування SMART-фінансів є не лише доцільним, але й необхідним для забезпечення стійкості фінансової системи оборонних організацій.

Аналіз цифрових технологій та інструментів SMART-фінансів засвідчив, що ERP-системи, аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн-технології та хмарні рішення формують технологічну основу сучасного фінансового управління. Їх використання в оборонному секторі дозволяє підвищити точність бюджетного планування, посилити фінансовий контроль та забезпечити інтеграцію фінансових і матеріально-технічних процесів.

У другому розділі роботи здійснено аналіз фінансового управління

досліджуваної оборонної організації – МОУ ВЧ А 0680. На основі вивчення фінансової звітності за 2023–2025 роки встановлено зростання обсягів фінансування, суттєве збільшення активів та позитивну динаміку фінансових результатів за загальним і спеціальним фондами. Аналіз структури активів і пасивів засвідчив домінування необоротних активів, що відповідає специфіці військової діяльності, а також відсутність хронічної заборгованості, що свідчить про загальну фінансову стійкість військової частини.

Разом з тим, виявлено низку проблем і обмежень у сфері фінансового управління, зокрема значну залежність від ручних операцій, обмежені можливості оперативної аналітики, фрагментарність інформаційних потоків та недостатню інтеграцію фінансових і матеріально-технічних даних. Ці фактори знижують ефективність управління бюджетними ресурсами та обґрунтовують необхідність переходу до SMART-фінансової моделі.

У третьому розділі роботи запропоновано системний підхід до вдосконалення SMART-фінансів у фінансовій системі військової частини. Розроблено поетапний алгоритм впровадження SMART-фінансів, який охоплює підготовчо-діагностичний етап, проєктування фінансової моделі, вибір і впровадження цифрових платформ, автоматизацію фінансових процесів, SMART-контроль ефективності витрат та безперервне вдосконалення системи. Такий підхід забезпечує поступовість трансформації фінансового управління та мінімізацію ризиків.

Особливу увагу приділено пропозиціям щодо оптимізації бюджетного планування на основі SMART-підходів, які передбачають формування SMART-цілей, цифровізацію кошторисного процесу, використання аналітики та прогнозування, інтеграцію фінансового і матеріально-технічного планування та посилення внутрішнього фінансового контролю. Оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їх потенціал щодо підвищення точності планування, прозорості використання коштів та результативності управлінських рішень.

Узагальнення ризиків і перспектив розвитку SMART-фінансів в

оборонній сфері показало, що основними викликами залишаються кібербезпека, кадрове забезпечення та залежність від технологічної інфраструктури. Водночас перспективи впровадження SMART-фінансів пов'язані з подальшою цифровізацією публічних фінансів, розвитком штучного інтелекту та формуванням адаптивних фінансових систем, здатних ефективно функціонувати в умовах підвищених безпекових загроз.

Таким чином, результати дипломної роботи підтверджують, що впровадження SMART-фінансів в управління оборонною сферою є стратегічно важливим напрямом модернізації фінансової системи, який сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцненню фінансової дисципліни та забезпеченню стійкого розвитку оборонних організацій в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nurul Afifah, Mochamad Syafii, & Firdaus Indrajaya Tuharea. (2025). Smart Finance : Leveraging Technology for Optimal Financial Decision-Making. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(1), 546–557. <https://doi.org/10.55606/optimal.v5i1.6549>
2. Rongxiu Zhao, & Duochang Tang. (2024). Development of Smart Financial Management Research in Shared Perspective: A CiteSpace-Based Analysis Review. (*IJACSA*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 15, No. 12, 238-249. URL: https://thesai.org/Downloads/Volume15No12/Paper_26-Development_of_Smart_Financial_Management_Research.pdf?utm_source
3. Smart Finance is a comprehensive integration of AI and finance : in An Analysis of the Smart Financial Mode and Reform Path / H. Li, 2024. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/125998039%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/125998039%20(1).pdf)
4. Реформування систем управління державними фінансами і публічними інвестиціями... / Міністерство фінансів України. – 13.12.2024. – URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/reformuvannia-sistem-upravlinnia-derzhavnimi-finance-sami-i-publichnimi-investitsiiami-kritichno-vazhlive-dlia-zabezpechennia-oboroni-ta-bezperebiinogo-nadannia-derzhavnikh-poslug-denis-uliutin-4942>
5. «Ефективна система фінансового управління за стандартами НАТО — серед пріоритетів Міноборони» – Юрій Джигир // АрміяInform. – 07.03.2024. – URL: <https://armyinform.com.ua/2024/03/07/efektyvna-systema-finansovogo-upravlinnya-za-standartamy-nato-sered-priorytetiv-minoborony/>
6. Ватаманюк-Зелінська У.З., Беднарчук В.В., Млінцова А.О. Фінансування потреб оборонної сфери в Україні / ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА. – 2021. – №7-8. – С.22-27. – URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/670>
7. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив

- на публічні фінанси / С. Криниця // Зб. наук. праць Держ. податк. ун-ту. – 2023. – URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/361>
8. SAP Business AI для фінансів. – URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/financial-management/ai.html>
9. Ключові аспекти цифрової трансформації у фінансовому управлінні підприємств // Економіка та суспільство. – 2025. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6052/5992>
10. Smart bond (finance) // Wikipedia. – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Smart_bond_\(finance\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Smart_bond_(finance))
11. Wang Y. The intelligent prediction and assessment of financial information risk in the cloud computing model / Y. Wang et al. // arXiv. – 2024. – URL: <https://arxiv.org/abs/2404.09322>
12. SAP SE. SAP for Defense and Security. URL: <https://www.sap.com/industries/defense-security.html> (дата звернення: 10.02.2026).
13. U.S. Department of Defense. Business Systems Modernization and ERP Overview. URL: <https://www.acq.osd.mil/bmdo/erp.html> (дата звернення: 10.02.2026).
14. NATO. Artificial Intelligence Strategy. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_181580.htm (дата звернення: 10.02.2026).
15. Deloitte. AI in Government and Defense: Financial and Operational Applications. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/government-public-services/analysis/ai-in-government.html> (дата звернення: 10.02.2026).
16. McKinsey & Company. Big data analytics in defense and public finance. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/big-data-analytics-in-defense> (дата звернення: 10.02.2026).
17. IBM. Blockchain for government and defense. URL: <https://www.ibm.com/blockchain/industries/government> (дата звернення: 10.02.2026).

10.02.2026).

18. European Defence Agency. Use of Blockchain Technology in Defence Supply Chains. URL: <https://eda.europa.eu/info-hub/press-centre/latest-news/2020/06/30/blockchain-and-defence> (дата звернення: 10.02.2026).

19. Amazon Web Services. Cloud Computing for Defense and National Security. URL: <https://aws.amazon.com/government-education/defense/> (дата звернення: 10.02.2026).

20. Міністерство оборони України. Financial resources of the Ukrainian military under control: the “Budget” digital system is now in operation within the Armed Forces of Ukraine. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/financial-resources-of-the-ukrainian-military-under-control-the-budget-digital-system-is-now-in-operation-within-the-armed-forces-of-ukraine> (дата звернення: 10.02.2026).

21. Кабінет Міністрів України. Про продовження строку реалізації Стратегії цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. – Розпорядження від 13.05.2025 № 464-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/464-2025-%D1%80> (дата звернення: 10.02.2026).

22. Міністерство фінансів України. Мінфін: Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_uriad_zatverdiv_strategiiu_tsifrovogo_rozvitku_sistemi_upravlinnia_derzhavnimi_finansami-5159 (дата звернення: 10.02.2026).

23. Міністерство фінансів України. Олександр Грубіян: Мінфін протягом 2025 року запроваджуватиме цифрову екосистему планування бюджету. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/oleksandr_grubiian_minfin_protiagom_2025_roku_zaprovadzhuvatime_tsifrovu_ekosistemu_planuvannia_biudzhetu-5029 (дата звернення: 10.02.2026).

24. Міністерство цифрової трансформації України. Від супутникового

зв'язку до ШІ-асистента в Дії та оборонних технологій: підсумки Мінцифри у 2025 році. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-shi-asystenta-v-diyi-do-suputnykovoho-zviazku-ta-oboronnykh-tekhnologiy-pidsumky-mintsyfyry-u-2025-rotsi> (дата звернення: 10.02.2026).

25. Закон України «Про оборону України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

26. 3 окремий полк ССО ім. Святослава Хороброго. Офіційний веб-сайт. URL: <https://3polk.info/about-us-2/>

27. Примак, О. (2023). СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (5), 94–104. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-94-104>

28. *Financial resources of the Ukrainian military under control: the “Budget” digital system is now in operation within the Armed Forces of Ukraine.* – Ministry of Defence of Ukraine. – 03.12.2025. – URL: <https://mod.gov.ua/en/news/financial-resources-of-the-ukrainian-military-under-control-the-budget-digital-system-is-now-in-operation-within-the-armed-forces-of-ukraine> (дата звернення: 11.02.2026).

29. *The Ministry of Defence implements a digital system to support state quality assurance for defence industry products.* – Ministry of Defence of Ukraine. – 26.08.2025. – URL: <https://mod.gov.ua/en/news/the-ministry-of-defence-implements-a-digital-system-to-support-state-quality-assurance-for-defense-industry-products> (дата звернення: 11.02.2026).

30. *Transparency and accountability.* – NATO. – 17.12.2025. – URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/transparency-and-accountability> (дата звернення: 11.02.2026).

31. *The Ministry of Defence reports initial outcomes of the NATO-Ukraine Strategic Defence Procurement Review.* – Ministry of Defence of Ukraine. – 2025. – URL: <https://mod.gov.ua/en/news/the-ministry-of-defence-reports-initial->

[outcomes-of-the-nato-ukraine-strategic-defense-procurement-review](#)

(дата

звернення: 11.02.2026).

32. *NACP, the Defence Procurement Agency and the State Logistics Operator presented progress in implementing transparency, integrity and accountability mechanisms in defence procurement.* – National Agency on Corruption Prevention (NACP). – 03.07.2025. – URL: <https://nazk.gov.ua/en/nacp-the-defence-procurement-agency-and-the-state-logistics-operator-presented-progress-in-implementing-transparency-integrity-and-accountability-mechanisms-in-defence-procurement/> (дата звернення: 11.02.2026).

ДОДАТКИ