

УДК 336.144:355.02(477)  
JEL: H56, H61, H72, H83  
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2025.64.44-56>

Людмила ЦЮКАЛО<sup>1</sup>, д-р філософії  
ORCID ID: 0000-0002-6870-4683  
e-mail: [liudmyla.tsiukalo@knu.ua](mailto:liudmyla.tsiukalo@knu.ua)

Олена ПАНУХНИК<sup>1</sup>, д-р екон. наук, проф.  
ORCID ID: 0000-0001-7381-6885  
e-mail: [panukhnyk.olena@knu.ua](mailto:panukhnyk.olena@knu.ua)

Тетяна ОСТАПЧУК<sup>1</sup>, ст. наук. співроб.  
ORCID ID: 0009-0003-6689-3884  
e-mail: [ostapchuk.tetiana@knu.ua](mailto:ostapchuk.tetiana@knu.ua)

Алім СИЗОВ<sup>1</sup>, канд. екон. наук, доц.  
ORCID ID: 0000-0002-6400-3951  
e-mail: [alikh\\_sizov@ukr.net](mailto:alikh_sizov@ukr.net)

Сергій ДЯЧЕНКО<sup>1</sup>, ст. наук. співроб.  
ORCID ID: 0009-0005-6941-1451  
e-mail: [dyachenkosergiy@gmail.com](mailto:dyachenkosergiy@gmail.com)

<sup>1</sup>Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНО-АДАПТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИН ЗСУ: АНАЛІТИЧНО-ПРИКЛАДНИЙ ПІДХІД

**Вступ.** У сучасних умовах повномасштабного військового вторгнення питання раціонального управління фінансовими ресурсами сектора оборони є надзвичайно актуальним та критично важливим для забезпечення обороноздатності держави, підтримки військових операцій і стійкості національної безпеки в цілому. У цьому контексті механізм повернення частини податку на доходи фізичних осіб до військових підрозділів ЗСУ виступає як фінансовий каталізатор підвищення їх спроможності та чинник зміцнення економічної незалежності оборонних інституцій. Водночас, дослідження показує, що існуючий підхід до використання повернутих коштів потребує належного рівня адаптивності. Саме тому виникла необхідність у розробленні моделі стратегічно-адаптивного фінансового планування для військових частин із застосуванням математичного моделювання, вагового ранжування, сценарного прогнозування та інфляційного коригування. Метою дослідження є концептуалізація, розробка та апробація моделі стратегічно-адаптивного фінансового планування військових частин на основі механізму повернення частини ПДФО як інструменту підвищення якості та оперативності управлінських рішень командування військових підрозділів ЗСУ.

**Методи.** У статті запропоновано й апробовано авторську методику стратегічно-адаптивного фінансового планування для військових частин на основі методологічного підходу, який поєднує математичне моделювання, систему вагового ранжування потреб, пріоритизацію напрямів витрат, сценарне прогнозування трьох імовірних варіантів розвитку бойових дій (базовий, ескалаційний, деескалаційний) з урахуванням індексу інфляції, тижневе та квартальне профілювання витрат, а також апробацію моделі на прикладах окремої механізованої бригади та бригади зв'язку.

**Результати.** Результати апробації методики на умовних прикладах свідчать про різницю у фінансовій спроможності між типами військових частин: за початкового рівня повернення частини податку на доходи фізичних осіб окрема механізована бригада може отримувати кошти у розмірі близько 6 480 000 грн на місяць, тоді як бригада зв'язку істотно менше – лише 410 400 грн/міс. Запропонована модель забезпечує можливість оперативного перерозподілу ресурсів відповідно до обраного сценарію ("А", "Б" чи "В"). Інтеграція індексу інфляції дозволяє коригувати квартальні плани та зменшити ризик дефіцитів у фінансовому забезпеченні. Новизна наукового дослідження полягає у формуванні оригінального методологічного підходу, а також алгоритму адаптивного фінансового планування військових частин на основі механізму повернення частини ПДФО, який поєднує сценарне прогнозування, вагове ранжування та інфляційне коригування.

**Висновки.** Апробована методика стратегічно-адаптивного фінансового планування надає військовим частинам ЗСУ інструментарій для зміцнення фінансової незалежності та ефективного використання коштів, джерелом яких є 10 % повернутого ПДФО. Очікуваний ефект від впровадження моделі полягає у зменшенні ризиків нецільового використання фінансових ресурсів, підвищенні прозорості бюджетних рішень і підсиленні стійкості фінансового забезпечення військових частин в умовах війни.

**Ключові слова:** військова частина, податок на доходи фізичних осіб, кошторисне планування, фінансове управління, стратегічно-адаптивна модель, сценарне прогнозування.

### Вступ

В умовах тривалого повномасштабного вторгнення на територію України та високої турбулентності безпекового середовища традиційні методи кошторисного фінансування військових частин виявляються обмеженими та недостатньо адаптивними. Відсутність єдиного алгоритму бюджетного планування, низька гнучкість до кошторисних процедур, недооцінювання впливу інфляції та пов'язаних із нею ризиків, недосконалий механізм пріоритизації витрат формують потребу в запровадженні адаптивних моделей управління ресурсами.

На сьогодні діюча нормативно-правова база України, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України від

23 січня 2024 року № 69 "Деякі питання фінансування матеріально-технічного забезпечення військових частин Збройних Сил, інших військових формувань" (Кабінет Міністрів України, 2024), забезпечує інструментальну можливість цілеспрямованого використання частини повернених сум податку на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО) як додаткового джерела фінансової автономії військових частин. Водночас, на цей час науково обґрунтовані методики адаптивного планування та перерозподілу цих ресурсів, які б могли вдало застосовуватись в динаміці бойових дій, досі відсутні. Відповідно, виникає прогалина між законодавчою можливістю використання частини повернених сум ПДФО і практичною спроможністю військового

© Цюкало Людмила, Панухник Олена, Остапчук Тетяна, Сизов Алім, Дяченко Сергій, 2025

командування ефективно управляти ресурсами та контролювати їх в умовах невизначеності.

Таким чином, з огляду на відсутність практичних моделей перерозподілу частини повернених сум ПДФО, нестачу наукових напрацювань щодо вагового ранжування витрат у контексті реальної бойової обстановки та ймовірність інфляційного коригування в межах сценарної адаптації, запропоноване дослідження має унікальну можливість провести комплексне обґрунтування моделі стратегічно-адаптивного фінансового планування для військових частин Збройних Сил України (далі – ЗСУ).

**Метою статті** є концептуалізація, розробка та апробація моделі стратегічно-адаптивного фінансового планування військових частин на основі механізму повернення частини ПДФО як інструменту підвищення якості та оперативності управлінських рішень командування військових підрозділів ЗСУ.

**Завданнями дослідження** є аналіз нормативно-правових передумов упровадження механізму повернення частини ПДФО; формалізація моделі очікуваних надходжень до військової частини; запровадження системи вагового ранжування витрат; розробка сценарної матриці для оперативного перерозподілу ресурсів; практична апробація авторської моделі на прикладі умовної військової частини, а також формування рекомендацій для вдосконалення управлінських рішень командування військових підрозділів ЗСУ.

**Огляд літератури.** Сьогодні суттєве зростання кошторисного навантаження на сектор оборони України актуалізує необхідність у ґрунтовному переосмисленні традиційних інструментів фінансового планування, розподілу та контролю бюджетних ресурсів. Класичні механізми фінансування, що ефективні в мирний час, в умовах воєнного стану відчутно втрачають свою релевантність. Таким чином, виникає дисбаланс між нормативно визначеними процедурами бюджетного процесу та реальними потребами сектору оборони (Булеєв, & Камінська, 2025). А тому, бюджетна політика в період військового вторгнення має трансформуватись у напрямі гнучкості кошторисного планування, диверсифікації джерел фінансування, створення умов для швидкого перерозподілу ресурсів (Гончаренко, 2022; Короленко, 2024). У цьому контексті важливого значення набуває дотримання принципів прозорості, відкритості та підзвітності бюджетного процесу, а також поєднання стратегічного планування розвитку ЗСУ з ресурсними можливостями держави (Nate, Stavytskyu, & Kharlamova, 2023; Petlenko et al., 2023).

Узагальнюючи, варто зазначити, що науковці одногласно наголошують на потребі еволюції системи кошторисного планування в секторі оборони – від жорстко регламентованої до адаптивної, гнучкої. Однак, попри наявність окремих тематичних напрацювань, у вітчизняному та закордонному науковому дискурсі ще досі бракує комплексного дослідження, присвяченого питанням першочерговості витрат, сценарного бюджетування, а також моделюванню коригування напрямів витрат з урахуванням механізму повернення частини ПДФО у воєнний час. Відповідно, розробка моделі стратегічно-адаптивного фінансового планування військових частин ЗСУ є своєчасним і науково обґрунтованим добромом у науковому середовищі для того, аби заповнити існуючу методологічну прогалину, що утворилась у сфері інтеграції податкових інструментів до системи оборонного менеджменту.

#### Методи

Методологічна основа проведеного дослідження є змішаною та ґрунтується на поєднанні кількісних методів

(математичне моделювання, вагове ранжування, інфляційне коригування, розподільчі методики) та якісних інструментів (сценарний підхід, ризик-менеджмент, механізми контролю). Таке комбінування дає можливість отримати стратегічно-адаптивну модель фінансового планування, яка швидко буде пристосовуватись до зміни умов бойового середовища, бюджетної непрогнозованості та зовнішніх ризиків.

Інформаційну базу досліджень становлять емпіричні дані, отримані за результатами аналізу звітів, наданих командуванням виду ЗС України.

#### Результати

У попередніх дослідженнях авторів було обґрунтовано концептуальну необхідність модернізації алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі механізму повернення частини ПДФО (Панухник, 2025). Запропонований авторський підхід ґрунтується на інституціональній теорії державних фінансів і концепції фіскальної децентралізації, що становлять теоретичний базис інтерпретації моделі. У межах наукових поглядів класиків світової теорії інституціоналізму – У. Ойкена (представника ордолібералізму, який сформував концепцію інституційно організованого ринку) та Д. Норта (представника неінституціоналізму, котрий трактував еволюцію економічних систем через зміну формальних і неформальних інституцій), а також сучасних українських економістів, – модель розглядається як специфічний механізм фінансової децентралізації в межах сектору оборони (Eucken, 1952; North, 1990). Вона демонструє перерозподіл бюджетних повноважень усередині публічного сектору, коли військова частина отримує не лише видаткові повноваження, а й закріплене джерело доходів, подібно до субнаціональних чи спеціальних бюджетів.

У межах підходів, близьких до квазіфіскального федералізму, це відповідає принципам В. Оутса, згідно з якими рішення мають ухвалюватися на тому рівні, який найкраще проінформований про локальні потреби, а сама відповідальність командування за використання ресурсів має бути чітко закріплена через формалізовані критерії пріоритизації, вагове ранжування та сценарне планування (Oates, 1972). У такому контексті процес повернення частини ПДФО військовим частинам може розглядатися як форма внутрішньо-секторної фіскальної децентралізації, що не руйнує цілісність бюджетної системи, а навпаки, – підвищує оперативність рішень, легітимність управлінських дій та підзвітність командування.

Для українських реалій, де триває територіальна і секторальна децентралізація, запропонований підхід може бути розглянутий не лише як прикладний інструмент бюджетної оптимізації, а й як прояв інституційної адаптації сектору оборони до умов повномасштабного вторгнення шляхом посилення автономії, гнучкості, відповідальності первинних ланок управління фінансовими потоками. Саме такі наукові межі дозволяють трактувати запропоновану модель не як окрему ініціативу, а як практичну частину більш широкого процесу інституціоналізації нової публічної фінансової парадигми сектору оборони.

На відміну від відомих методів стратегічного планування у військовій сфері, зокрема програмно-цільового підходу НАТО (Defence Planning Process) та американської системи PPBE (Planning, Programming, Budgeting and Execution), які передбачають централізоване планування видатків і жорстку ієрархію прийняття рішень, – запропонована модель визначається принципово новою з внутрішньою податковою незалежністю та операційною адаптивністю (Fleischer,

2015; Nelson, 1970). Якщо класичні моделі зосереджуються на стратегічному прогнозуванні та бюджетному програмуванні на середньострокову перспективу, то авторський підхід забезпечує можливість динамічного коригування фінансових рішень у межах військової частини, виходячи з локальних потреб і ризиків. Розроблена авторська методика впроваджує принцип стратегічно-адаптивного бюджетування, який передбачає короткі фінансові цикли з регулярним переглядом пріоритетів і можливістю інфляційного коригування. Така гнучкість є критично необхідною в умовах воєнного стану, коли неможливо досягнути стратегічних планів, а ключового значення набувають швидкість та ефективність управлінських реакцій.

Отже, запропонований підхід поєднує інституційний фундамент і прикладну функціональність, долаючи обмеження традиційних моделей, що тяжіють до централізованої бюрократизації. Він водночас зберігає стратегічну цілісність бюджетного процесу й підвищує адаптивність тактичного рівня фінансового управління, що формує передумови для розвитку нової культури публічних фінансів у секторі оборони.

Однак первинні наукові пошуки продемонстрували, що сама наявність додаткового джерела не гарантує його ефективного поширення у кошторисне планування військових підрозділів. А отже, цілком логічним продовженням дослідження є перехід від нормативно-правового аналізу передумов до моделювання практикоорієнтованого механізму управління поверненими сумами частини ПДФО, який буде адаптований до високої динаміки бойових дій та швидкої зміни потреб військ. Саме у цьому контексті постає необхідність застосування та інтеграції елементів математичного моделювання, вагового ранжування статей витрат та інфляційного коригування у процес фінансового планування, що дає змогу запропонувати чіткі рекомендації для керівного складу підрозділів ЗСУ щодо підвищення ефективності

використання ресурсів з урахуванням ризиків, оперативних потреб та інституційних обмежень. Виконання цих завдань реалізовано завдяки розробці авторської моделі стратегічно-адаптивного фінансового планування військових частин на основі механізму повернення частини ПДФО.

На думку авторів, ключовою проблемою сьогодення є відсутність на рівні командування військових частин уніфікованих алгоритмів бюджетного планування, адаптованих до умов бойових дій, змінного характеру потреб, інфляційного чинника та нормативних обмежень. Через це частини часто здійснюють фінансування витрат без системного аналізу за принципом "латання бюджетних розривів та дір". В умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків нецільового використання коштів це призводить до зростання операційних і стратегічних ризиків.

Метою запропонованої авторської методики стратегічно-адаптивного фінансового планування є забезпечення раціонального, цільового та стратегічно обґрунтованого використання коштів, повернених від сплати ПДФО, через запровадження алгоритмів планування, обліку й контролю в діяльності командування військових частин. Розробка такої методики дозволить вирішити комплекс управлінських, організаційних і аналітичних проблем, що забезпечить поетапний механізм вибору пріоритетності потреб, прогнозування надходжень, врахування інфляційного чинника, побудови фінансових графіків та ризик-контролю, що підвищить рівень обґрунтованості управлінських рішень. Запропонована методика є не лише відповіддю на наявні виклики у секторі оборони, а й універсальним інструментом формування нової культури фінансового управління у військових частинах в умовах воєнного стану.

Існують чіткі етапи застосування запропонованої методики стратегічно-адаптивного фінансового планування (рис. 1).

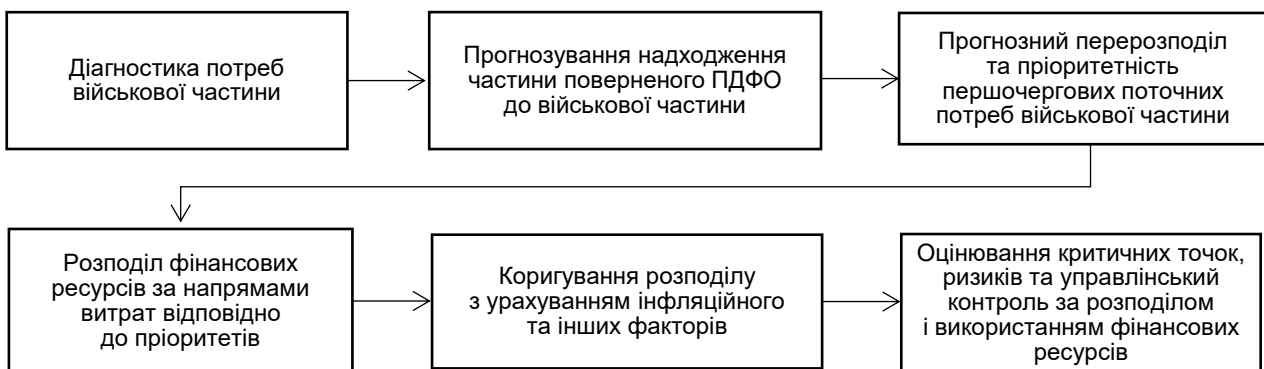


Рис. 1. Етапи застосування методики стратегічно-адаптивного фінансового планування на прикладі військової частини на основі механізму повернення частини ПДФО

Примітка: розроблено колективом авторів.

Модель формалізації надходжень військової частини від повернення сплаченого ПДФО має вигляд

$$P_t = T_t \cdot r_t \cdot n_t, \quad (1)$$

де  $P_t$  – очікуване надходження ПДФО у періоді  $t$ ;  $T_t$  – загальний місячний фонд оплати;  $r_t$  – ставка ПДФО;  $n_t$  – ставка повернення частини ПДФО.

Для постановки моделі вводиться така система змінних:  $i = 1, 2, \dots, n$  – напрям використання коштів (стаття

витрат);  $s \in \{ A, B, V \}$  – сценарій розвитку бойових дій: А – базовий, Б – ескалація, В – деескалація;  $x_1$  – сума поверненого ПДФО за розрахунковий період, грн;  $x_{2i}$  – ваговий коефіцієнт стратегічного пріоритету напрямку  $i$ ;  $x_{3s}$  – індекс інфляційного коригування для сценарію  $s$ ;  $x_{4s}$  – коефіцієнт адаптивності сценарію  $s$ , що відображає зміну потреб;  $x_5$  – коефіцієнт фінансової спроможності військової частини (0...1 або > 0);  $R_i$  – пріоритетний рейтинг потреби  $i$ ;  $w_j$  – вага критерію  $j$ ;

$x_{ij}$  – оцінка потреби  $i$  за критерієм  $j$ .  $P_{i,s}$  – сценарно-адаптивний пріоритет напряму  $i$  за сценарію  $s$ ;  $B_s$  – доступний обсяг ресурсів для сценарію  $s$  з урахуванням фінансової спроможності;  $B_s^{real}$  – реальний (інфляційно скоригований) ресурс у сценарії  $s$ ;  $C_{i,s}$  – оптимальний обсяг фінансування напряму  $i$  за сценарію  $s$ ;  $k$  – усі інші напрямки витрат, що входять у множину  $n$ .

Для апробації моделі доцільно використати моделі двох умовних військових частин – бойової (окрема механізована бригада Командування Сухопутних військ) та бригади для технічного забезпечення зв'язку та

автоматизованих систем управління (бригада зв'язку Командування Сухопутних військ).

**Апробація методики на прикладі окремої механізованої бригади**

Для оцінювання пріоритетності першочергових поточних потреб військової частини передбачається застосовувати метод вагових коефіцієнтів за критеріями:

- безпека / ризик (максимальний бал – 10);
- вплив на боєздатність;
- терміновість;
- вартість / ефективність.

Таблиця 1

Вхідні параметри модельної окремої механізованої бригади

№	Показник	Значення
1	Кількість військовослужбовців	4000
2	Середній розмір грошового забезпечення одного військовослужбовця (грн/місяць)*	90 000,00
3	Загальний місячний фонд оплати (грн)	360 000 000,00
4	Ставка ПДФО	18%
5	Сума сплаченого ПДФО (грн)	64 800 000,00
6	Ставка повернення частини ПДФО	10%
7	Очікуване повернення частини ПДФО у бюджет військової частини (грн)	6 480 000,00

**Примітка:** \* – розрахунок проведено з урахуванням усіх складових грошового забезпечення та додаткових винагород за різними умовами військовослужбовців. Наведено власні розрахунки колективу авторів.

Формула пріоритетного рейтингу потреби  $i$ :

$$R_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot x_{ij}, \quad (2)$$

$$x_{2i} = R_i. \quad (3)$$

Разом із цим, в умовах невизначеності особливого значення набуває адаптивність у фінансовому плануванні поточних потреб військової частини, яку частково можна реалізувати за допомогою можливих сценаріїв розвитку бойових дій. Такий підхід передбачає не лише складання базового плану забезпечення, а й створення альтернативних сценарних моделей, що враховують різні варіанти ескалації або деескалації обстановки на фронті, зміну чисельності особового складу, логістичних маршрутів, кліматичних умов тощо.

Застосування сценарного прогнозування, поєднаного з механізмами динамічного перерозподілу частини поверненого ПДФО, дозволяє заздалегідь розрахувати допустимі обсяги дефіцитного фінансування, сформувати резервні фонди та встановити порогові рівні забезпечення для кожного з варіантів розвитку подій. У поєднанні з моделями інфляційного коригування це дає змогу створити адаптивну фінансову архітектуру, яка гнучко реагує на зміни оперативної обстановки без порушення сталості забезпечення критичних потреб військової частини.

Колективом авторів розглядаються три ймовірні сценарії:

- базовий сценарій ("А");
- сценарій ескалації бойових дій ("Б");
- сценарій деескалації бойових дій ("В").

З метою спрощення диференціації пріоритетів відповідно до кожного сценарію, командуванням визначаються

певні критерії оцінювання (табл. 2). Цей підхід може бути поглиблений шляхом розширення або деталізації такими параметрами, як:

- обсяги повернення частини ПДФО (у грошових межах);
- обсяги очікуваного дефіциту;
- рівень ризику для забезпечення боєготовності (низький–високий);
- стратегія розподілу коштів для кожного сценарію тощо.

Наведені в табл. 3 коефіцієнти надалі будуть використані як основа для пропорційного розподілу коштів згідно із формулою

$$C_i = \frac{w_i}{\sum_{j=1}^n w_j} \cdot B, \quad (4)$$

$$P_{i,s} = w_i \cdot X_{4s} \quad (5)$$

де  $C_i$  – видатки за напрямом  $i$ ;  $w_i$  – ваговий коефіцієнт важливості статті  $i$ ;  $B$  – загальна сума частини поверненого ПДФО.

Водночас із посиленням турбулентності національної економіки України повоєнного періоду та невизначеності, важливо враховувати під час фінансового планування вплив інфляційного чинника, оскільки він прямо впливає на вартість товарів та послуг. У зв'язку із цим, у авторській моделі передбачено вплив інфляційного індексу ( $I_i$ ), використання якого пропонується за даними офіційних джерел Державної служби статистики України:

$$C_i = \frac{w_i}{\sum_{j=1}^n w_j} \cdot \frac{B}{I_i}, \quad (6)$$

$$B_s^{real} = \frac{B_s}{x_{3s}}. \quad (7)$$

Таблиця 2

**Характеристика сценаріїв розвитку бойових дій  
та їхній вплив на фінансове забезпечення військової частини**

Критерій оцінювання	Сценарій А: базовий	Сценарій Б: ескалація бойових дій	Сценарій В: деескалація бойових дій
Оперативна обстановка	Стабільна, контрольована лінія фронту	Активні бойові дії, загострення, розширення зон відповідальності	Зменшення інтенсивності бойових дій, стабілізація
Чисельність особового складу	Незмінна, у межах штатної чисельності	Підсилення частини додатковими підрозділами	Скорочення особового складу або ротація
Потреба у фінансових ресурсах	Середній рівень, планові закупівлі	Високий рівень, зростання невідкладних витрат	Зниження витрат, лише базові потреби
Категорії пріоритетних витрат	Закупівля техніки, боеприпасів, джерел живлення, закупівля БПЛА, забезпечення зв'язку, побутове забезпечення	Зброя, амуніція, евакуація, медичне забезпечення, ремонт	Продовольство, охорона, планові ремонти
Логістичне забезпечення	Залишається в межах наявних логістичних маршрутів	Часткове ускладнення логістики, потреба в нових маршрутах	Полегшення логістики, зменшення обсягу постачання
Очікуваний рівень інфляції витрат	Помірний (5–8 % річних)	Високий (10–15 % річних), через дефіцит ресурсів	Низький або стабільний (3–5 %)
Доцільність використання коштів ПДФО	Часткове покриття поточних потреб	Максимальна потреба в адаптивному фінансуванні	Можливе формування резерву або перенесення залишків
Необхідність сценарного бюджетування	Базовий сценарій застосовується	Вимагається багаторівневе сценарне планування	Достатньо базової адаптації

*Примітка:* розроблено колективом авторів.

Таблиця 3

**Пріоритезація першочергових поточних потреб окремої механізованої бригади  
за різними сценаріями розвитку бойових дій**

№ з/п	Напрями використання (ї)	Сценарій А: базовий	Сценарій Б: ескалація бойових дій	Сценарій В: деескалація бойових дій
1	Закупівля і модернізація озброєння, військової та спецтехніки	10	10	6
2	Закупівля макетів озброєння, військової та спеціальної техніки	6	4	2
3	Закупівля боеприпасів, оптичних та тепловізійних приладів, обладнання	10	10	6
4	Утримання, експлуатація і ремонт озброєння та військової техніки	10	10	8
5	Закупівля речового майна, засобів індивідуального захисту, продуктів харчування та пально-мастильних матеріалів	10	9	7
6	Закупівля виробів медичного призначення, медикаментів та перев'язувальних матеріалів	10	10	7
7	Закупівля, утримання та ремонт засобів і майна зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	10	9	6
8	Закупівля паперу, матеріалів, інвентарю та інструментів для господарської діяльності	4	3	2
9	Оплата послуг за лікування військовослужбовців	6	10	5
10	Оплата послуг з доставки тіл загиблих військовослужбовців та ритуальних послуг	5	9	3
11	Будівництво та ремонт військових об'єктів, зруйнованих внаслідок воєнних дій	7	10	4
12	Придбання та ремонт котлів опалення	6	5	3
13	Закупівля матеріальних засобів для будівництва та ремонту військових споруд	5	8	3
14	Закупівля, встановлення та утримання джерел живлення	10	10	6
15	Закупівля пожежної та охоронної сигналізації, систем відеоспостереження	5	7	3
16	Оплата послуг з підготовки операторів безпілотних авіаційних апаратів	10	9	5
17	Оплата послуг зв'язку, у тому числі супутникового інтернету	10	10	6

*Примітка:* \* – визначено згідно з Постановою КМУ від 23.01.2024 р. № 69 (Кабінет Міністрів України, 2024). Наведено власні розрахунки колективу авторів.

Таким чином, відтворення фінансових ресурсів військової частини згідно із пропозитивним підходом має таку формалізацію:

$$C_{i,s} = \frac{P_{i,s}}{\sum_{k=1}^n P_{k,s}} \cdot B_s^{real} = \frac{P_{i,s}}{\sum_{k=1}^n P_{k,s}} \cdot \frac{x_1 \cdot x_5}{x_{3s}} \quad (8)$$

При цьому, у межах місячного горизонту фінансового планування, на думку авторів, використання такого індексу для всіх типів військових частин може не мати

доцільності, і в такому випадку цей індекс слід приймати за 1. У випадку ж переходу від місячного до квартального, піврічного чи річного планування врахування інфляції безсумнівно важливе. У табл. 4 представлено повну модель перерозподілу частини поверненого ПДФО 6480000,00 грн пропорційно пріоритетності витрат та першочергових потреб окремої механізованої бригади за різними сценаріями розвитку бойових дій.

Таблиця 4

**Розподіл фінансових ресурсів від повернення частини ПДФО пропорційно пріоритетності витрат та першочергових потреб окремої механізованої бригади за різними сценаріями розвитку бойових дій**

№ з/п	Напрями використання (і)	Сценарій А: базовий			Сценарій Б: ескалація бойових дій			Сценарій В: деескалація бойових дій		
		Ваговий коефіцієнт	Сума, грн	Частка бюджету, %	Ваговий коефіцієнт	Сума, грн	Частка бюджету, %	Ваговий коефіцієнт	Сума, грн	Частка бюджету, %
1	Закупівля і модернізація озброєння, військової та спецтехніки	10	483582,09	7,5	10	453146,85	7,0	6	474146,34	7,3
2	Закупівля макетів озброєння, військової та спеціальної техніки	6	290149,25	4,5	4	181258,74	2,8	2	158048,78	2,4
3	Закупівля боєприпасів, оптичних та тепловізійних приладів, обладнання	10	483582,09	7,5	10	453146,85	7,0	6	474146,34	7,3
4	Утримання, експлуатація і ремонт озброєння та військової техніки	10	483582,09	7,5	10	453146,85	7,0	8	632195,12	9,8
5	Закупівля речового майна, засобів індивідуального захисту, продуктів харчування та пально-мастильних матеріалів	10	483582,09	7,5	9	407832,17	6,3	7	553170,73	8,5
6	Закупівля виробів медичного призначення, медикаментів та перев'язувальних матеріалів	10	483582,09	7,5	10	453146,85	7,0	7	553170,73	8,5
7	Закупівля, утримання та ремонт засобів і майна зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	10	483582,09	7,5	9	407832,17	6,3	6	474146,34	7,3
8	Закупівля паперу, матеріалів, інвентарю та інструментів для господарської діяльності	4	193432,84	3,0	3	135944,06	2,1	2	158048,78	2,4
9	Оплата послуг за лікування військовослужбовців	6	290149,25	4,5	10	453146,85	7,0	5	395121,95	6,1
10	Оплата послуг з доставки тіл загиблих військовослужбовців та ритуальних послуг	5	241791,04	3,7	9	407832,17	6,3	3	237073,17	3,7
11	Будівництво та ремонт військових об'єктів, зруйнованих внаслідок воєнних дій	7	338507,46	5,2	10	453146,85	7,0	4	316097,56	4,9
12	Придбання та ремонт котлів опалення	6	290149,25	4,5	5	226573,43	3,5	3	237073,17	3,7
13	Закупівля матеріальних засобів для будівництва та ремонту військових споруд	5	241791,04	3,7	8	362517,48	5,6	3	237073,17	3,7
14	Закупівля, встановлення та утримання джерел живлення	10	483582,09	7,5	10	453146,85	7,0	6	474146,34	7,3
15	Закупівля пожежної та охоронної сигналізації, систем відеоспостереження	5	241791,04	3,7	7	317202,8	4,9	3	237073,17	3,7
16	Оплата послуг з підготовки операторів безпілотних авіаційних апаратів	10	483582,09	7,5	9	407832,17	6,3	5	395121,95	6,1
17	Оплата послуг зв'язку, у тому числі супутникового інтернету	10	483582,09	7,5	10	453146,85	7,0	6	474146,34	7,3
	<b>ВСЬОГО</b>	-	<b>6 480 000,00</b>	<b>100,0</b>	-	<b>6 480 000,00</b>	<b>100,0</b>	-	<b>6 480 000,00</b>	<b>100,0</b>

*Примітка:* власні розрахунки колективу авторів.

Усі фінансові ресурси від повернення частини ПДФО в межах однієї частини з однаковими ваговими коефіцієнтами отримують рівні пропорційні суми з бюджету. Це є наслідком застосування прямо пропорційної моделі розподілу відповідно до загальної суми вагових коефіцієнтів.

На наступному етапі доцільна побудова *поточного плану фінансування витрат* у розрізі тижнів, декад чи днів

(рис. 2). Для цього доцільно застосовувати напрями використання коштів у межах окремих періодів, а також порівнювати фактичну наявність (надходження) фінансових ресурсів із запланованими показниками і визначати надлишок чи дефіцит коштів за окремими напрямками, і як наслідок, оперативно коригувати фінансовий план.

Таким чином, підхід відображає потребу у фінансуванні за кожним напрямом. Це може використовуватись

для планування надходжень і виплат у фінансовому органі; погодження з вищим командуванням фінансування в межах доведеного обсягу надходжень; як підстава для укладання договорів тощо.

Управлінський контроль командування військових частин за використанням повернутих від сплати ПДФО фінансових ресурсів є ключовим інструментом забезпечення ефективності, цільового використання коштів та

дотримання фінансової дисципліни в умовах воєнного стану. Ці кошти є не лише додатковим джерелом фінансування, а й індикатором довіри держави до спроможності військових формувань самостійно управляти бюджетом. Належна організація контролю дозволяє попереджувати зловживання, виявляти вузькі місця в системі забезпечення, а також здійснювати аналіз ефективності реалізованих закупівель.

№	Стаття витрат	Сума, грн	Тижень 1 35,00%		Тижень 2 25,00%		Тижень 3 15,00%		Тижень 4 25,00%	
			Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)
1	Закупівля і модернізація озброєння, військової та спецтехніки	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
2	Закупівля макетів озброєння, військової та спеціальної техніки	290149,25	101552,24		72537,31		43522,39		72537,31	
3	Закупівля боеприпасів, оптичних та тепловізійних приладів, обладнання	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
4	Утримання, експлуатація і ремонт озброєння та військової техніки	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
5	Закупівля речового майна, засобів індивідуального захисту, продуктів харчування та пально-мастильних матеріалів	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
6	Закупівля виробів медичного призначення, медикаментів та перев'язувальних матеріалів	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
7	Закупівля, утримання та ремонт засобів і майна зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
8	Закупівля паперу, матеріалів, інвентарю та інструментів для господарської діяльності	193432,84	67701,49		48358,21		29014,93		48358,21	
9	Оплата послуг за лікування військовослужбовців	290149,25	101552,24		72537,31		43522,39		72537,31	
10	Оплата послуг з доставки тіл загиблих військовослужбовців та ритуальних послуг	241791,04	84626,87		60447,76		36268,66		60447,76	
11	Будівництво та ремонт військових об'єктів, зруйнованих внаслідок воєнних дій	338507,46	118477,61		84626,87		50776,12		84626,87	
12	Придбання та ремонт котлів опалення	290149,25	101552,24		72537,31		43522,39		72537,31	
13	Закупівля матеріальних засобів для будівництва та ремонту військових споруд	241791,04	84626,87		60447,76		36268,66		60447,76	
14	Закупівля, встановлення та утримання джерел живлення	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
15	Закупівля пожежної та охоронної сигналізації, систем відеоспостереження	241791,04	84626,87		60447,76		36268,66		60447,76	
16	Оплата послуг з підготовки операторів безпілотних авіаційних апаратів	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
17	Оплата послуг зв'язку, у тому числі супутникового Інтернету	483582,09	169253,73		120895,52		72537,31		120895,52	
<b>ВСЬОГО</b>		<b>6480000,00</b>	<b>2268000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1620000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>972000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1620000,00</b>	<b>0,00</b>

Рис. 2. Тижневий оперативний план фінансування витрат та першочергових потреб окремої механізованої бригади (за базовим сценарієм розвитку бойових дій)

Примітка: власні розрахунки колективу авторів.

Визначення контрольних точок у процесі використання коштів дозволяє командуванню структуровано відстежувати весь цикл, від моменту погодження потреб до фактичної реалізації витратків та їх подальшої верифікації. Це дає змогу своєчасно виявляти ризики затримок, дублювання витрат або їх невідповідності бойовим пріоритетам. Крім того, контрольні точки є основою для внутрішнього аудиту, побудови системи ризик-менеджменту та стратегічного планування забезпечення частини в умовах обмежених ресурсів і швидкоплинних обставин.

Основними кроками у процесі визначення таких контрольних точок та оцінювання ризиків є узгодження

платежу, перевірка виконання та верифікація доцільності витратків. При цьому встановлюється шкала ризиків із пріоритетністю контролю й моніторингу для бойових частин на оперативність фінансування, а для тилкових – на стабільність і безперервність фінансування їх діяльності:

- високий – критичне навантаження (>30 % фінансування) – червона ризик-зона;
- середній – помірне навантаження (20–30 % фінансування) – жовта ризик-зона;
- низький – найменше навантаження (<20 % фінансування) – зелена ризик-зона (табл. 5).

Таблиця 5

Ризик-профіль фінансування поточних потреб окремої механізованої бригади за рахунок коштів, повернутих зі сплаченого ПДФО (за базовим сценарієм розвитку бойових дій)

Тиждень	Частка від загального фінансування (%)	Рівень ризику	Пояснення
Тиждень 1	35 %	Високий	Найбільше навантаження: закупівлі та забезпечення критичних потреб, затримка коштів може зупинити бойову готовність
Тиждень 2	25 %	Середній	Планове забезпечення, ризик нижчий, але критичний при затримках
Тиждень 3	15 %	Низький	Період очікування / підтримки, менша потреба у надходженнях
Тиждень 4	25 %	Середній	Завершальні витрати місяця, оплата послуг, доукомплектування

Примітка: власні розрахунки колективу авторів.

За допомогою такого ризик-профілю будуються графіки ризиків фінансування окремої механізованої бригади за тижнями, який ілюструє пріоритетність

оперативного контролю на різних етапах бюджетного циклу (рис. 3). За аналогічним підходом доречно будувати графіки дефіциту (касових розривів)

фінансування. Ця діаграма є ефективним інструментом для керівників підрозділів, фінансистів і аудиторів, оскільки дозволяє поєднати фінансову та контрольну

логіку; підтримує прийняття рішень щодо перерозподілу коштів і визначення контрольних точок.

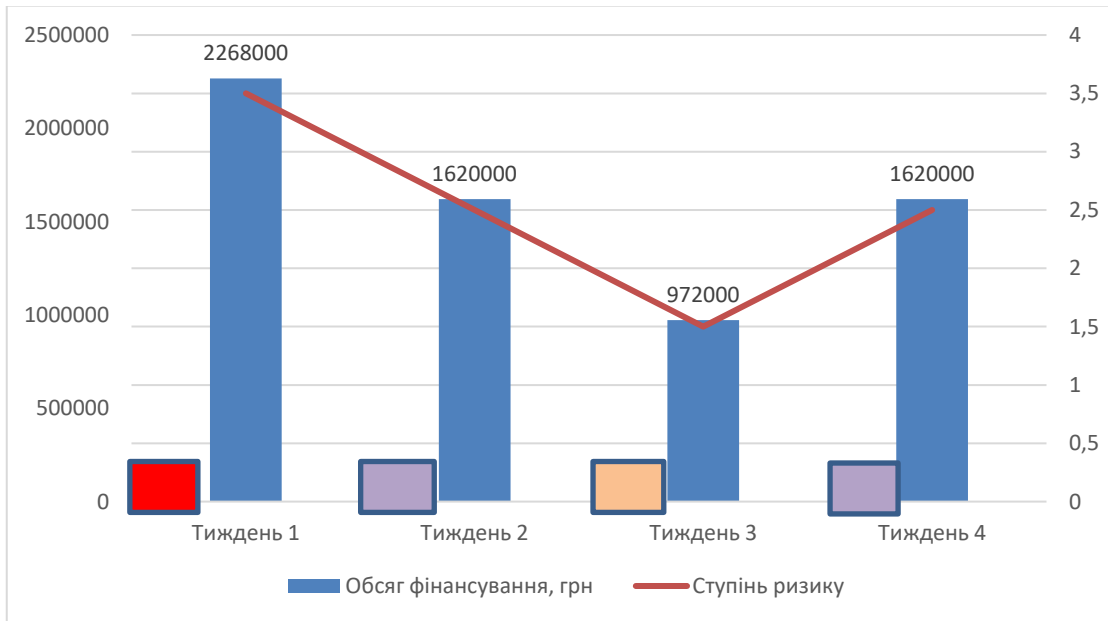


Рис. 3. Графік ризику фінансування витрат окремої механізованої бригади у розрізі тижнів

Примітка: власні розрахунки колективу авторів

Разом із тим, запропонована модель має потенціал до її застосування не лише в помісячному, а й у кварталному фінансовому плануванні. У цьому випадку очікувані витрати в розрізі пріоритетів за окремим сценарієм розвитку бойових дій першого місяця кварталу беруть як прогноз для подальших місяців

кварталу, і, за необхідності, коригують на індекс інфляції. Також за потреби вносяться коригування до прогнозу кількості військовослужбовців, рівня грошового забезпечення та змінюються прогнозні пріоритети на наступні за звітним два місяці кварталу (рис. 4).

№	Стаття витрат	Липень		Серпень		Вересень		Індекс інфляції[1]	Разом за III квартал
		Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)		
1	Закупівля і модернізація озброєння, військової та спецтехніки	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
2	Закупівля макетів озброєння, військової та спеціальної техніки	290149,25		290149,25		290149,25		1,01	861829,47
3	Закупівля боєприпасів, оптичних та тепловізійних приладів, обладнання	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
4	Утримання, експлуатація і ремонт озброєння та військової техніки	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
5	Закупівля речового майна, засобів індивідуального захисту, продуктів харчування та пально-мастильних матеріалів	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
6	Закупівля виробів медичного призначення, медикаментів та перев'язувальних матеріалів	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
7	Закупівля, утримання та ремонт засобів і майна зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
8	Закупівля паперу, матеріалів, інвентарю та інструментів для господарської діяльності	193432,84		193432,84		193432,84		1,01	574552,98
9	Оплата послуг за лікування військовослужбовців	290149,25		290149,25		290149,25		1,01	861829,47
10	Оплата послуг з доставки тіл загиблих військовослужбовців та ритуальних послуг	241791,04		241791,04		241791,04		1,01	718191,22
11	Будівництво та ремонт військових об'єктів, зруйнованих внаслідок воєнних дій	338507,46		338507,46		338507,46		1,01	1005467,71
12	Придбання та ремонт котлів опалення	290149,25		290149,25		290149,25		1,01	861829,47
13	Закупівля матеріальних засобів для будівництва та ремонту військових споруд	241791,04		241791,04		241791,04		1,01	718191,22
14	Закупівля, встановлення та утримання джерел живлення	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
15	Закупівля пожежної та охоронної сигналізації, систем відеоспостереження	241791,04		241791,04		241791,04		1,01	718191,22
16	Оплата послуг з підготовки операторів безпілотних авіаційних апаратів	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
17	Оплата послуг зв'язку, у тому числі супутникового Інтернету	483582,09		483582,09		483582,09		1,01	1436382,44
ВСЬОГО		6480000,00	0,00	6480000,00	0,00	6480000,00	0,00	x	19247524,75

Рис. 4. Квартальний оперативний план фінансування витрат та першочергових потреб окремої механізованої бригади (за базовим сценарієм розвитку бойових дій), на прикладі III кварталу

Примітка: \* – визначено згідно з офіційними даними Держстату України станом на 01 число місяця. Наведено власні розрахунки колективу авторів.

**Апробація методики на прикладі бригади зв'язку**

Дані, наведені в табл. 6, відображають вхідні параметри модельної бригади зв'язку. Отримані вхідні параметри модельної бригади зв'язку дозволили

провести подальше дослідження, зокрема ранжування першочергових потреб військової частини за трьома сценаріями розвитку бойових дій, що відображено в табл. 7.

**Таблиця 6**

**Вхідні параметри модельної бригади зв'язку**

№ з/п	Показник	Значення
1	Кількість військовослужбовців	800
2	Середнє грошове забезпечення одного військовослужбовця (грн/місяць)*	28 500,00
3	Загальний місячний фонд оплати (грн)	22 800 000,00
4	Ставка ПДФО	18 %
5	Сума сплаченого ПДФО (грн)	4 104 000,00
6	Ставка повернення ПДФО	10 %
7	Очікуване повернення частини ПДФО у бюджет військової частини (грн)	410 400,00

**Примітка:** \* – розрахунок виконано з урахуванням усіх складових грошового забезпечення та додаткових винагород за різними умовами військовослужбовців. Наведено власні розрахунки колективу авторів.

**Таблиця 7**

**Пріоритизація першочергових поточних бригади зв'язку за різними сценаріями розвитку бойових дій**

№ з/п	Напрями використання (л)	Сценарій А: базовий	Сценарій Б: ескалація бойових дій	Сценарій В: деескалація бойових дій
1	Закупівля і модернізація озброєння, військової та спецтехніки	6	8	4
2	Закупівля макетів озброєння, військової та спеціальної техніки	4	3	1
3	Закупівля боєприпасів, оптичних та тепловізійних приладів, обладнання	5	7	3
4	Утримання, експлуатація і ремонт озброєння та військової техніки	5	8	4
5	Закупівля речового майна, засобів індивідуального захисту, продуктів харчування та пально-мастильних матеріалів	8	9	6
6	Закупівля виробів медичного призначення, медикаментів та перев'язувальних матеріалів	4	7	5
7	Закупівля, утримання та ремонт засобів і майна зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	5	10	7
8	Закупівля паперу, матеріалів, інвентарю та інструментів для господарської діяльності	2	2	1
9	Оплата послуг за лікування військовослужбовців	1	6	3
10	Оплата послуг з доставки тіл загиблих військовослужбовців та ритуальних послуг	1	5	2
11	Будівництво та ремонт військових об'єктів, зруйнованих внаслідок воєнних дій	5	8	3
12	Придбання та ремонт котлів опалення	4	4	3
13	Закупівля матеріальних засобів для будівництва та ремонту військових споруд	2	5	2
14	Закупівля, встановлення та утримання джерел живлення	4	9	6
15	Закупівля пожежної та охоронної сигналізації, систем відеоспостереження	3	7	4
16	Оплата послуг з підготовки операторів безпілотних авіаційних апаратів	4	6	3
17	Оплата послуг зв'язку, у тому числі супутникового інтернету	7	10	7

**Примітка:** \* – визначено згідно з Постановою КМУ № 69 від 23.01.2024 р. (Кабінет Міністрів України, 2024). Наведено власні розрахунки колективу авторів.

Таким чином, аналіз пріоритетів бригади зв'язку дає змогу встановити, що структура витрат має високу залежність від інтенсивності бойових дій. У сценарії "Б" переважають позиції, пов'язані із засобами зв'язку та матеріально-технічним забезпеченням, натомість за умов сценарію "В" увага зміщується до відновлювальних та інфраструктурних напрямів.

У табл. 8 представлено повну модель *перерозподілу частини поверненого ПДФО* 410 400,00 грн пропорційно пріоритетності витрат та першочергових потреб бригади зв'язку за різними сценаріями розвитку бойових дій. Тижневий і кварталний оперативні плани фінансування

витрат та першочергових потреб бригади зв'язку (за базовим сценарієм розвитку бойових дій) представлено в табл. 9 та 10, відповідно.

Таким чином, запропонована методика передбачає інтеграцію елементів математичного моделювання, вагового ранжування напрямів витрат та інфляційного коригування у фінансовому плануванні використання частини поверненого ПДФО у військових частинах. Особливо важливо поєднати нормативно допустимі напрями витрат із ваговими коефіцієнтами пріоритетності, що дозволяє формалізувати прийняття управлінських рішень у сфері фінансування матеріально-

технічного забезпечення. Методика враховує сценарні відмінності між бойовими й тилловими частинами, що

забезпечує її адаптивність та функціональність в умовах обмеженого ресурсу та високої невизначеності.

Таблиця 9

**Тижневий оперативний план фінансування витрат та першочергових потреб бригади зв'язку  
(за базовим сценарієм розвитку бойових дій)**

№ з/п	Напрями використання (f)	Сума, грн	Тижень 1 (35,0 %)		Тижень 2 (25,0 %)		Тижень 3 (15,0 %)		Тижень 4 (25,0 %)	
			Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)
1	Закупівля і модернізація озброєння, військової та спецтехніки	35177,14	12312,00		8794,29		5276,57		8794,29	
2	Закупівля макетів озброєння, військової та спеціальної техніки	23451,43	8208,00		5862,86		3517,71		5862,86	
3	Закупівля боеприпасів, оптичних та тепловізійних приладів, обладнання	29314,29	10260,00		7328,57		4397,14		7328,57	
4	Утримання, експлуатація і ремонт озброєння та військової техніки	29314,29	10260,00		7328,57		4397,14		7328,57	
5	Закупівля речового майна, засобів індивідуального захисту, продуктів харчування та пально-мастильних матеріалів	46902,86	16416,00		11725,71		7035,43		11725,71	
6	Закупівля виробів медичного призначення, медикаментів та перев'язувальних матеріалів	23451,43	8208,00		5862,86		3517,71		5862,86	
7	Закупівля ,утримання та ремонт засобів і майна зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	29314,29	10260,00		7328,57		4397,14		7328,57	
8	Закупівля паперу, матеріалів, інвентарю та інструментів для господарської діяльності	11725,71	4104,00		2931,43		1758,86		2931,43	
9	Оплата послуг за лікування військовослужбовців	5862,86	2052,00		1465,71		879,43		1465,71	
10	Оплата послуг з доставки тіл загиблих військовослужбовців та ритуальних послуг	5862,86	2052,00		1465,71		879,43		1465,71	
11	Будівництво та ремонт військових об'єктів, зруйнованих внаслідок воєнних дій	29314,29	10260,00		7328,57		4397,14		7328,57	
12	Придбання та ремонт котлів опалення	23451,43	8208,00		5862,86		3517,71		5862,86	
13	Закупівля матеріальних засобів для будівництва та ремонту військових споруд	11725,71	4104,00		2931,43		1758,86		2931,43	
14	Закупівля, встановлення та утримання джерел живлення	23451,43	8208,00		5862,86		3517,71		5862,86	
15	Закупівля пожежної та охоронної сигналізації ,систем відеоспостереження	17588,57	6156,00		4397,14		2638,29		4397,14	
16	Оплата послуг з підготовки операторів безпілотних авіаційних апаратів	23451,43	8208,00		5862,86		3517,71		5862,86	
17	Оплата послуг зв'язку, у тому числі супутникового інтернету	41040,00	14364,00		10260,00		6156,00		10260,00	
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>410 400,00</b>	<b>143 640,00</b>		<b>102 600,00</b>		<b>61 560,00</b>		<b>102 600,00</b>	

*Примітка:* власні розрахунки колективу авторів.

Таблиця 10

Квартальний оперативний план фінансування витрат та першочергових потреб бригади зв'язку  
(за базовим сценарієм розвитку бойових дій), на прикладі III кварталу

№ з/п	Напрями використання (і)	Липень		Серпень		Вересень		Індекс інфляції <sup>1</sup>	Разом за III квартал
		Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)	Сума, грн (план)	Надлишок / дефіцит, грн (факт)		
1	Закупівля і модернізація озброєння, військової та спецтехніки	35177,14		35177,14		35177,14		1,01	104486,56
2	Закупівля макетів озброєння, військової та спеціальної техніки	23451,43		23451,43		23451,43		1,01	69657,71
3	Закупівля боєприпасів, оптичних та тепловізійних приладів, обладнання	29314,29		29314,29		29314,29		1,01	87072,14
4	Утримання, експлуатація і ремонт озброєння та військової техніки	29314,29		29314,29		29314,29		1,01	87072,14
5	Закупівля речового майна, засобів індивідуального захисту, продуктів харчування та пально-мастильних матеріалів	46902,86		46902,86		46902,86		1,01	139315,42
6	Закупівля виробів медичного призначення, медикаментів та перев'язувальних матеріалів	23451,43		23451,43		23451,43		1,01	69657,71
7	Закупівля ,утримання та ремонт засобів і майна зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	29314,29		29314,29		29314,29		1,01	87072,14
8	Закупівля паперу, матеріалів, інвентарю та інструментів для господарської діяльності	11725,71		11725,71		11725,71		1,01	34828,85
9	Оплата послуг за лікування військовослужбовців	5862,86		5862,86		5862,86		1,01	17414,43
10	Оплата послуг з доставки тіл загиблих військовослужбовців та ритуальних послуг	5862,86		5862,86		5862,86		1,01	17414,43
11	Будівництво та ремонт військових об'єктів, зруйнованих внаслідок воєнних дій	29314,29		29314,29		29314,29		1,01	87072,14
12	Придбання та ремонт котлів опалення	23451,43		23451,43		23451,43		1,01	69657,71
13	Закупівля матеріальних засобів для будівництва та ремонту військових споруд	11725,71		11725,71		11725,71		1,01	34828,85
14	Закупівля, встановлення та утримання джерел живлення	23451,43		23451,43		23451,43		1,01	69657,71
15	Закупівля пожежної та охоронної сигналізації, систем відеоспостереження	17588,57		17588,57		17588,57		1,01	52243,28
16	Оплата послуг з підготовки операторів безпілотних авіаційних апаратів	23451,43		23451,43		23451,43		1,01	69657,71
17	Оплата послуг зв'язку , у тому числі супутникового інтернету	41040,00		41040,00		41040,00		1,01	121900,99
	<b>ВСЬОГО</b>	410 400,00		410 400,00		410 400,00		<b>x</b>	1 219 009,90

**Примітка:** власні розрахунки колективу авторів.

Практична цінність методики полягає в її прикладному характері для підрозділів ЗСУ, які отримують цільові надходження частини ПДФО та сценарному прогнозуванні видатків. Розроблений підхід дає змогу ефективно планувати тижневі та квартальні витрати з урахуванням ризиків, оперативних потреб та інституційних обмежень. Запропонована модель дозволяє командуванню ухвалювати економічно обґрунтовані рішення, запобігати розбалансуванню кошторисів, своєчасно і пріоритетно

фінансувати критичні потреби, а також формувати обґрунтовану звітність і підвищувати прозорість у використанні бюджетних ресурсів.

#### Дискусія і висновки

На відміну від відомих у військовій практиці моделей стратегічного планування, зокрема програмно-цільового підходу НАТО (NDPP) та американської системи (PPBE), які передбачають централізоване планування видатків і жорстку ієрархію прийняття рішень, запропонована

<sup>1</sup> Визначено згідно з офіційними даними Держстату України станом на 01 число місяця.

модель характеризується принципово новими властивостями – внутрішньою фіскальною автономією та операційною адаптивністю. Її ключова перевага полягає в синтезі інституційного підґрунтя, заснованого на ідеях класиків світової теорії інституціоналізму та теорії квазіфіскального федералізму, з прикладними механізмами вагового ранжування витрат, сценарної адаптації та інфляційного коригування. Це пропонує реальну тактичну гнучкість без втрати стратегічної цілісності бюджетного процесу й формує основу для якісно нового підходу до фінансового управління у секторі оборони.

Результати дослідження показують, що процес планування потреб військових частин має комплексний і багатовимірний характер, а сам механізм повернення частини ПДФО є не лише фіскальним інструментом, а й потенційним каталізатором підвищення автономії фінансового менеджменту у секторі оборони. Проведений аналіз засвідчив, що централізована система планування та розподілу бюджетних ресурсів сьогоденні потребує модернізації.

Слід зауважити, що запропонований авторським колективом алгоритм дій визначив покрокову дорожню карту для реформування управління фінансовими ресурсами на основі повернення 10 % ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців і створив передумови для більш ефективної, прозорої та стійкої фінансової системи ЗСУ. Практична площина застосування авторського підходу поєднує елементи математичного моделювання, вагового ранжування статей витрат та інфляційного коригування, що дає змогу формалізувати процес прийняття рішень керівним складом підрозділів ЗС України і підвищити точність фінансового планування. Методика дозволяє враховувати сценарні відмінності між бойовими та тилловими частинами, забезпечуючи адаптивність і функціональність кошторисного процесу в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інтеграція правових, організаційних, економічних і цифрових інструментів у запропонованій моделі формує цілісну основу стратегічно-адаптивної системи управління фінансовими ресурсами військових частин ЗСУ. Реалізація цієї концепції сприятиме переходу від централізованої до децентралізованої, проактивної, гнучкої та аналітично керованої моделі бюджетування, котра функціонуватиме як в умовах воєнного часу, так і в ході післявоєнного відновлення оборонного потенціалу держави.

**Внесок авторів:** Людмила Цюкало – написання (оригінальна чернетка); Олена Панухник – концептуалізація, методологія, написання (перегляд і редагування); Тетяна Остапчук – написання (перегляд і редагування); Алім Сизов – теоретичні засади дослідження, збирання вихідних даних; Сергій Дяченко – аналіз джерел.

**Джерела фінансування.** Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

#### Список використаних джерел

- Булев, І., & Камінська, Т. (2025). Аналіз виконання бюджетів в період воєнного стану. *Галицький економічний вісник*, 1(24), 13–18.
- Гончаренко, Л. (2022). Бюджетна політика України в умовах воєнного стану. *Наукові праці Національного університету "Києво-Могилянська академія". Серія "Економіка"*, 1(10), 132–138.
- Кабінет Міністрів України. (2024). *Деякі питання фінансування матеріально-технічного забезпечення військових частин Збройних Сил, інших військових формувань* (Постанова КМУ від 23.01.2024 № 69). <https://zakon.rada.gov.ua/go/69-2024-%D0%BF>
- Короленко, В. (2024). Бюджетна політика України в умовах повномасштабної війни. *Фінансово-економічний вісник*, 2(19), 62–68.
- Панухник, О.В. (2025). Модернізація алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі механізму повернення ПДФО. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*, 3(63), 43–51. <https://doi.org/10.17721/1728-2217/2025.63.43-51>
- Eucken, W. (1952). Grundsätze der Wirtschaftspolitik. In E. Oiken und K.P. Hansel (Hrsg.), *Hand-und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften*. A. Francke & Tübingen, J.C.B. Mohr, 396.
- Fleischer, P. (2015). NATO Defence Planning Process. Implications for defence posture. *Securitologia*, 1(21), 103–114. <https://doi.org/10.5604/18984509.1184236>
- Nate, S., Stavitsky, A., & Kharlamova, G. (2023). Index of the Openness and Transparency of Budgeting and Financial Management of the Defence and Security Sector: Case of Ukraine. *Sustainability*, 15(7), 5617. <https://doi.org/10.3390/su15075617>
- Nelson, W.C. (1970). Program, Planning, Budgeting Systems for Educators. *A Research Bibliography. Final Report*, 4, 117.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 285.
- Oates, W.E. (1972). *Fiscal Federalism*. Harcourt Brace Jovanovich, 256.
- Petlenko, Y., Tarnu, L., Shchehliuk, B. & Nate, S. (2023). Enhancing the Effectiveness of Defence Planning Through the Implementation of Capability-Based Budgeting and Civilian Control. *Access to Justice in Eastern Europe*, 4(21). <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-6.4-n000477>

#### References

- Bulieiev, I., & Kaminska, T. (2025). Analysis of budget execution during martial law. *Galician Economic Journal*, 1(24), 13–18 [in Ukrainian].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Some issues of financing material and technical support of military units of the Armed Forces and other military formations*: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 23, 2024, No. 69 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/69-2024-%D0%BF>
- Eucken, W. (1952). Grundsätze der Wirtschaftspolitik. In E. Oiken und K.P. Hansel (Hrsg.), *Hand-und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften*. A. Francke & Tübingen, J.C.B. Mohr, 396.
- Fleischer, P. (2015). NATO Defence Planning Process. Implications for defence posture. *Securitologia*, 1(21), 103–114. <https://doi.org/10.5604/18984509.1184236>
- Honcharenko, L. (2022). Ukraine's budget policy under martial law. *Scientific Works of National University of Kyiv-Mohyla Academy. Economics*, 1(10), 132–138 [in Ukrainian].
- Korolenko, V. (2024). Ukraine's budget policy in the context of full-scale war. *Financial and Economic Journal*, 2(19), 62–68 [in Ukrainian].
- Nate, S., Stavitsky, A., & Kharlamova, G. (2023). Index of the Openness and Transparency of Budgeting and Financial Management of the Defence and Security Sector: Case of Ukraine. *Sustainability*, 15(7), 5617. <https://doi.org/10.3390/su15075617>
- Nelson, W.C. (1970). Program, Planning, Budgeting Systems for Educators. *A Research Bibliography. Final Report*, 4, 117.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 285.
- Oates, W.E. (1972). *Fiscal Federalism*. Harcourt Brace Jovanovich, 256
- Panukhnyk, O.V. (2025). Modernization of the financial resource management algorithm of military units based on the personal income tax return mechanism. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military-Special Sciences*, 3(63), 43–51 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2025.63.43-51>
- Petlenko, Y., Tarnu, L., Shchehliuk, B. & Nate, S. (2023). Enhancing the Effectiveness of Defence Planning Through the Implementation of Capability-Based Budgeting and Civilian Control. *Access to Justice in Eastern Europe*, 4(21). <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-6.4-n000477>

Отримано редакцію журналу / Received: 01.11.25  
Прорецензовано / Revised: 07.11.25  
Схвалено до друку / Accepted: 17.11.25

Liudmyla TSIUKALO<sup>1</sup>, PhD  
ORCID ID: 0000-0002-6870-4683  
e-mail: liudmyla.tsiukalo@knu.ua

Olena PANUKHNYK<sup>1</sup>, DSc (Econ.), Prof.  
ORCID ID: 0000-0002-8167-0940  
e-mail: panukhnyk.olena@knu.ua

Tetiana OSTAPCHUK<sup>1</sup>, Senior Researcher  
ORCID ID: 0009-0003-6689-3884  
e-mail: ostapchuk.tetiana@knu.ua

Alim SYZOV<sup>1</sup>, PhD (Econ.), Assoc. Prof.  
ORCID ID: 0000-0002-6400-3951  
e-mail: alik\_sizov@ukr.net

Serhiy DYACHENKO<sup>1</sup>, Senior Researcher  
ORCID ID: 0009-0005-6941-1451  
e-mail: dyachenkosergiy@gmail.com

<sup>1</sup>Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## A MODEL OF STRATEGIC-ADAPTIVE FINANCIAL PLANNING FOR MILITARY UNITS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE: AN ANALYTICAL AND APPLIED APPROACH

**B a c k g r o u n d .** Under the current conditions of full-scale military invasion, the issue of rational financial resource management within the defense sector has become exceptionally relevant and critically important for ensuring the state's defense capability, sustaining military operations, and maintaining overall national security resilience. In this context, the mechanism for returning a share of personal income tax (PIT) revenues to the military units of the AFU acts as a financial catalyst for enhancing its capability and as an instrument for reinforcing the economic autonomy of defense institutions. At the same time, research indicates that the existing approach to utilizing the returned funds requires a higher degree of adaptability. Therefore, the necessity to develop a model of strategic-adaptive financial planning for military units has occurred, one that integrates mathematical modeling, weighted ranking, scenario forecasting, and inflation adjustment tools. The study's objective is to conceptualize, develop, and test a strategic-adaptive financial planning model for military units, based on the partial PIT return mechanism, as a tool to enhance the quality and operational speed of managerial decisions made by AFU unit commands.

**M e t h o d s .** The article proposes and validates an original methodology for strategic-adaptive financial planning for military units, based on methodological approach combining mathematical modeling; a weighted ranking system for needs assessment; prioritization of expenditure areas; scenario forecasting across three probable operational trajectories of combat developments (baseline, escalation, and de-escalation), taking into account the inflation index; weekly and quarterly expenditure profiling; and pilot testing of the model using the examples of a separate mechanized brigade and a communications brigade.

**R e s u l t s .** The testing of the methodology using simulated cases demonstrates substantial differences in the financial capabilities among various military units: at the initial level of PIT-based return, a separate mechanized brigade may receive approximately 6,480,000 UAH per month, whereas a communications brigade would receive significantly less – around 410,400 UAH per month. The proposed model enables flexible and prompt reallocation of resources according to the selected scenario ("A", "B", or "C"). The integration of the inflation index allows quarterly plan adjustments and reduces the risk of financial shortfalls. The scientific research novelty lies in formulating an original methodological approach and an algorithm for adaptive financial planning for military units based on the partial PIT return mechanism, which integrates scenario forecasting, weighted ranking, and inflationary adjustment.

**C o n c l u s i o n .** The validated strategic-adaptive financial planning methodology provides military units of the AFU with a tool for strengthening financial autonomy and ensuring the efficient use of funds originated from the return of 10% of PIT revenues. The anticipated effect of implementing the model includes reducing the risks of misallocation of financial resources, increasing transparency in budgetary decisions, and enhancing the financial sustainability of military units under wartime conditions.

**K e y w o r d s :** military unit, personal income tax, budget planning, financial management, strategic-adaptive model, scenario forecasting

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.