

УДК: 355.02:336.143:35.072.6(477)

Людмила Цюкало

доктор філософії у галузі фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

Lyudmyla0711@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-6870-4683

Олена Панухник

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

panukhnyk@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-7381-6885

Алім Сизов

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

alík_sizov@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-6400-3951

Тетяна Остапчук

старший науковий співробітник,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

ostapchuk1503@gmail.com

ORCID ID: 0009-0003-6689-3884

Сергій Дяченко

старший науковий співробітник,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

dyachenkosergiy@gmail.com

ORCID ID: 0009-0005-6941-1451

ІНСТИТУЦІЙНО-РЕГУЛЯТОРНІ ЗМІНИ В ОБОРОННОМУ ПЛАНУВАННІ УКРАЇНИ: ПАРАДИГМА БЮДЖЕТУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Liudmyla Tsiukalo

Doctor PhD (Finance),
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine

Olena Panukhnyk

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine

Alim Syzov

*PhD (Economics), Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine*

Tetiana Ostapchuk

*Senior Researcher,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine*

Serhiy Dyachenko

*Senior Researcher,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine*

INSTITUTIONAL AND REGULATORY CHANGES IN UKRAINE'S DEFENSE PLANNING: A PARADIGM OF BUDGETING AND RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT

Анотація. У статті проаналізовано чинну нормативно-правову базу оборонного планування в Україні в умовах повномасштабної війни. Доведено, що наявна система бюджетного планування у сфері оборони та безпеки, сформована у мирний період, є недостатньо адаптивною до високої динаміки бойових дій, невизначеності загроз і множинності сценаріїв розвитку подій. Ідентифіковано ключові прогалини нормативно-організаційного середовища у бюджетуванні оборонних ресурсів – непередбачуваність та динамічність потреб, прискорені закупівлі та спрощені процедури, надцентралізований підхід до ресурсного розподілу між адміністративними рівнями, недостатній рівень інтеграції міжнародної допомоги, надмірне навантаження на кадровий та інституційний ресурс. На основі аналітичного розбору наявних регламентів і порівняння з підходами країн-членів НАТО, сформульовано пропозиції щодо нормативного перезавантаження вітчизняної системи планування – з акцентом на результативність, оперативність, фінансову раціональність, цільову адресність й адаптивність планів до бойової реальності. Окрему увагу приділено впровадженню компенсаторних заходів контролю (посилення парламентського та урядового нагляду, розвиток внутрішнього контролю у Міністерстві оборони України, цифровізація контрольних процедур, запровадження бюджетування за результатами контролю) задля збереження дисципліни та цільового використання фінансових ресурсів. Показано важливість оновлення концептуальних засад оборонного планування шляхом врахування нових джерел і механізмів фінансування; забезпечення гнучкості планів та регулярності їх перегляду; прискорення процедур доведення ресурсів до виконавців; запровадження показників ефективності та контролю виконання планів. Зроблено висновок про необхідність комплексного реформування інституційної моделі оборонного планування України на основі принципів ситуативної релевантності, багаторівневої координації, динамічного фінансування та прозорості підзвітності, що забезпечить адаптацію оборонної політики до реалій війни.

Ключові слова: оборонне планування, бюджетування, інституційні зміни, управління ресурсами, національна безпека.

Abstract. *The article analyzes the current regulatory and legal framework for defense planning in Ukraine in the context of a full-scale war. It has been proven that the existing system of budget planning in the field of defense and security, formed in peacetime, is insufficiently adaptive to the high dynamics of hostilities, the uncertainty of threats and the multiplicity of scenarios. We have identified key gaps in the regulatory and organizational environment in budgeting defense resources, such as unpredictability and dynamism of needs, accelerated procurement and simplified procedures, an over-centralized approach to resource distribution between administrative levels, an insufficient level of integration of international assistance, excessive burden on personnel and institutional resources. Based on an analytical analysis of existing regulations and a comparison with the approaches of NATO member countries, we have formulated proposals for a regulatory reboot of the domestic planning system, with an emphasis on effectiveness, efficiency, financial rationality, targeting and adaptability of plans to combat reality. Special attention has been paid to the implementation of compensatory control measures (strengthening parliamentary and government oversight, developing internal control in the Ministry of Defense of Ukraine, digitalization of control procedures, introduction of budgeting based on control results) in order to maintain discipline and use of financial resources. We have shown the importance of updating the conceptual foundations of defense planning by taking into account new sources and financing mechanisms; ensuring flexibility of plans and regularity of their revision; accelerating the procedures for bringing resources to executors; introducing performance indicators and control of plan implementation. We have reached a conclusion about the need for comprehensive reform of the institutional model of defense planning in Ukraine based on the principles of situational relevance, multi-level coordination, dynamic financing and transparent accountability, which will ensure the adaptation of defense policy to the realities of war.*

Key worlds: defense planning, budgeting, institutional changes, resource management, national security.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стала каталізатором глибоких трансформацій інституційного та нормативно-правового середовища в секторі безпеки і оборони. В умовах безпрецедентної інтенсивності бойових дій та високої варіативності загроз, зростає потреба в адаптивному, прозорому та стратегічно зорієнтованому підході до управління оборонними ресурсами, залишивши в минулому традиційні засади планування мирного часу. Розуміємо, що з одного боку, повномасштабна війна вимагає термінової адаптації процедур, однак з іншого, – інституційна модернізація системи оборонного планування виявилась фрагментарною, що знижує ефективність процесу адаптації до нових реалій. У цьому контексті, війна загострила не лише питання дефіцитності фінансових ресурсів, але й виявила структурні вразливості механізмів оборонного планування, бюджетування та контролю за їх реалізацією.

На сьогодні інституційно-регуляторне поле оборонного планування в Україні зазнало істотних змін: від спрощення тендерних процедур до впровадження

спеціальних режимів закупівель в умовах воєнного стану. Водночас, посилилися вимоги до підзвітності, прозорості та легітиматії рішень, що приймаються.

Окрім того, війна стала також каталізатором переосмислення засад оборонного бюджетування, оскільки відбулося зміщення акценту з короткотермінового реагування на середньострокове та стратегічне планування, інтеграцію джерел фінансування, розвиток систем внутрішнього контролю, автоматизацію фінансових процесів і впровадження міжнародних стандартів управління оборонними ресурсами. У такому випадку, зростає роль громадського контролю, котрий виступає як важливий інструмент забезпечення суспільної легітиматії воєнних витрат.

Тим не менш, збройна агресія виявила цілу низку структурних розривів у системі вітчизняного оборонного планування, яка була сформована у мирний час. Стандартизація, стабільність процедур, централізованість прийняття рішень, притаманні мирному періоду, в умовах війни почали продукувати інституційну інерцію, несумісну з природою сучасного, динамічного та нестабільного спектру воєнних дій.

Таким чином, виникає потреба здійснення системної актуалізації чинної нормативної бази, зокрема, в кількох критично важливих вимірах, що охоплюють не лише технічні аспекти планування, а й парадигмальні зсуви в концепції розподілу повноважень, фінансування, моніторингу та результативності оборонних дій. Зокрема, це інституційне переосмислення джерел ресурсного забезпечення; запровадження механізмів гнучкого реагування та поквартального коригування планів, що відповідає міжнародним практикам; децентралізація управлінських рішень, що передбачає делегування повноважень щодо розподілу ресурсів до рівня оперативних командувань; інтеграція системи оцінювання ефективності планування та формування інституційної й цифрової архітектури контролю.

Отже, трансформації у сфері бюджетного планування та управління оборонними ресурсами на сьогодні вимагають не просто адаптації чинного законодавства, але й ґрунтового концептуального переосмислення ключових засад управління в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових напрацюваннях питання бюджетування та оборонного ресурсного планування досліджується як багатоаспектний процес, котрий потребує інтегрування сучасних підходів у сфері фінансів, управління ресурсами та інституційного контролю за їх використанням. Зокрема, аналіз підходів до управління ресурсами з метою підвищення ефективності оборонних дій в умовах повномасштабної війни став предметом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у теоретико-методологічне обґрунтування даної проблематики зробили такі вчені, як В. Бочарніков, М. Бутенко, М. Марченко, В. Пилипчук, І. Руснак, В. Слюсар, В. Тютюнник та інші.

Водночас, попри значну кількість наукових розвідок, сьогодні залишається ще низка нерозкритих критично важливих аспектів, зокрема стосовно нестачі ґрунтового аналізу механізмів бюджетування в умовах динамічних загроз. Відповідно, доцільно провести глибинні дослідження ключових імперативів реформування національної системи оборонного планування, бюджетування та контролю, що дасть змогу не лише оптимізувати використання оборонних ресурсів, але й створити наукове підґрунтя для формування сучасної вітчизняної стратегії щодо стійкості оборонної політики України.

Метою дослідження є системне осмислення інституційно-регуляторних трансформацій в оборонному плануванні України в умовах війни, а також розробка концептуальних і прикладних підходів до вдосконалення парадигми бюджетування та управління оборонним ресурсним потенціалом з урахуванням міжнародного досвіду, стандартів PFM та викликів воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Російська агресія створила безпрецедентне навантаження на оборонний бюджет України, занурюючи його в зону турбулентності. Інтенсивність поширення бойових дій формує невизначеність бюджетних потоків, де обсяг видатків на безпеку та оборону суттєво зростає. Це супроводжується появою низки викликів, які виходять за межі традиційної бюджетної логіки, основні з яких подано в таблиці 1. Зміни носять не лише кількісний, але й якісний характер: трансформуються підходи до фінансового планування, механізми розподілу ресурсів, а також інституційна роль держави у гарантуванні оборонної спроможності в умовах невизначеності середовища.

Таблиця 1

Ключові виклики у бюджетуванні оборонних ресурсів України

№ з/п	Ключові виклики	Опис проблеми
1	2	3
1	Непередбачуваність та динамічність потреб	Військові дії важко прогнозувати, що ускладнює бюджетне планування. Потреби можуть змінюватися внаслідок втрат техніки, нових мобілізаційних хвиль або зміни тактики противника. Це вимагає постійного перерозподілу коштів та оперативного фінансового реагування, зберігаючи при цьому контроль і прозорість видатків
2	Прискорені закупівлі та спрощені процедури	Скорочення часу на закупівлі шляхом відмови від стандартних тендерних процедур дозволило швидко реагувати на потреби фронту. Проте, це збільшило ризики неефективного витрачання коштів. Важливо знайти баланс між швидкістю та контролем, зокрема, через запровадження післяконтрактного аудиту
3	Співвідношення центрального та місцевого рівнів	Централізація ПДФО на військові потреби зменшила фінансові можливості місцевих територіальних громад, що позначається на соціальних та інфраструктурних програмах. Уряд віддав пріоритет фінансуванню оборони, що виправдано в умовах війни, однак потребує прозорого обґрунтування використання цих коштів для громадськості
4	Інтеграція міжнародної допомоги	Близько половини оборонного бюджету фінансується за рахунок міжнародної допомоги, що потребує інтеграції цих ресурсів у загальну систему планування. Відсутність єдиного механізму координації може призводити до дублювання закупівель або недостатньої узгодженості між урядом і донорами
5	Кадровий та інституційний ресурс	Різне збільшення обсягів бюджету створило додаткове навантаження на фінансово-економічні підрозділи, які працюють у тих самих або навіть скорочених штатах. Виникає потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, залученні експертів і впровадженні цифрових фінансових систем для ефективного управління

Джерело: сформовано авторами самостійно

Бойові дії важко прогнозувати, тому планування витрат зустрічається зі значними невизначеностями. З'являються позапланові потреби: термінове відновлення озброєння після втрат, забезпечення нових мобілізованих підрозділів, реагування на зміну тактики противника. Це призводить до необхідності постійного перерозподілу коштів протягом року. У світовій практиці такі ситуації не унікальні – емпіричні дослідження МВФ/Світового банку показують, що подібна невизначеність детермінує найбільші

відхилення між запланованими та фактичними видатками в секторі оборони саме через непередбачувані обставини.

Проте, навіть у такій динаміці критичною залишається дискурсивна легітимація бюджетних змін (прозорість і підзвітність): кожна зміна бюджету має бути обґрунтована, відповідати нормативно-ціннісному фундаменту регулювання, зберігаючи підзвітність парламентським та урядовим механізмам.

Війна змусила відмовитися від тривалих традиційних тендерних процедур на користь прямого постачання, часто від іноземних партнерів або через міжнародну допомогу. Закон України «Про оборонні закупівлі» в період воєнного стану було доповнено особливим концептом прямого постачання, що дозволяє укладати договори без Proximo для таємних або невідкладних потреб. Це, з одного боку, рятує час, а з іншого – знижує прозорість і підвищує ризики економічних зловживань. Навіть у воєнний час суспільство вимагає контролю за використанням бюджетних коштів. Реакцією стало повернення до певної прозорості: оприлюднення цін і звітування по некласифікованих закупівлях тепер обов'язкове [1]. Виклик полягає в тому, щоб урівноважити баланс між швидкістю закупівель та їх прозорістю. Кращі практики окремих країн НАТО (Нідерланди, Канада, ін.) рекомендують запровадити механізм післяконтрактного контролю: спочатку здійснити закупівлю термінового товару, але з обов'язковим аудиторським переглядом угоди згодом і оприлюдненням інформації, коли це безпечно.

Близько 50% оборонного бюджету де-факто фінансується за рахунок зовнішніх джерел – пряма військова допомога партнерів (техніка, боєприпаси), фінансові гранти на виплату грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України (далі – ЗСУ), тощо. Ці ресурси часто знаходяться поза межами традиційного бюджетного процесу (на балансі союзників або через спеціальні фонди).

Виклик для України полягає в інтеграції планування власних ресурсів з очікуваними обсягами зовнішньої підтримки, що у методологічному полі вимагає евристичного моделювання адаптивної бюджетної політики. Необхідно уникати економічної ентропії у вигляді дублювання функцій, зокрема коли закуповують те, що й так нададуть партнери як частину міжнародної допомоги, і водночас, мати сценарії на випадок зменшення обсягів зовнішньої допомоги. Це вимагає тісної координації Міністерства оборони України (далі – МОУ) з міжнародними донорами та гнучкого сценарного планування. Слід зазначити, що міжнародні партнери теж очікують від України прозорості: програми допомоги (як-от Ukraine Support Tracker від Kiel Institute) ретельно проводять когнітивну верифікацію цільового використання кожного долара підтримки [2-3]. Таким чином, українські органи мають подвійний контроль – внутрішній і зовнішній – щодо ефективності використання оборонних ресурсів.

Оперувати оборонним бюджетом, який зріс у рази, мають ті самі (або й менші через мобілізацію) штати фінансово-економічних підрозділів МОУ, командувань і частин. Це створює ризик перевантаження персоналу, когнітивної інерції у плануванні і контролі. Крім того, необхідні нові компетенції – робота зі швидкими закупівлями, управління проєктами розвитку спроможностей у стислий термін, аналіз великих обсягів даних. Вирішити це можна за рахунок посилення інституційної спроможності, зокрема через залучення експертного потенціалу (у тому числі, з

приватного сектору чи західних радників), створення проєктних офісів для ключових програм, навчання персоналу сучасним методам PFM (Public Finance Management) та використання ІТ-систем. До прикладу, НАТО сприяє впровадженню в Україні сучасних систем логістичного і фінансового обліку (LOGFAS та ін.), які дадуть змогу краще відстежувати рух ресурсних потоків в реальному часі – від складу до фронту, формуючи інваріантність структури обліку навіть у динамічних умовах.

Україна створила базову нормативно-правову основу для планування та бюджетування у сфері безпеки та оборони, проте воєнні реалії виявили латентні інституційні зрушення й структурні вразливості системи. Для їх усунення варто врахувати досвід партнерів, які наголошують на стратегічному, довгостроковому підході та прозорості. Нижче наведено конкретні методичні рекомендації, як покращити процес бюджетування та управління оборонними ресурсами.

Зокрема, забезпечення ефективного бюджетування та управління оборонними ресурсами вимагає впровадження стратегічного підходу до фінансування, контролю та розподілу коштів. У сучасних умовах воєнного стану, враховуючи зростаючі потреби Збройних Сил України та обмеженість ресурсів, необхідно переосмислити існуючі механізми бюджетного планування та запропонувати напрями вдосконалення відповідно до міжнародних стандартів, що відображено у таблиці 2.

Доцільно розглянути вищезазначені рекомендації більш детально.

1. Запровадження середньострокового оборонного бюджетування

Інституалізація ролінгового бюджету у секторі безпеки й оборони (Medium-Term Expenditure Framework, MTEF) дозволить забезпечити стабільність фінансування ЗСУ, синхронізацію з оборонними програмами та зменшення ризиків фінансових коливань.

Принцип ролінгового планування передбачає щорічне оновлення бюджетних прогнозів, що забезпечить гнучкість реагування на зміну умов безпеки. Впровадження цієї практики узгоджується із рекомендаціями Світового банку щодо покращення зв'язку між публічною політикою і бюджетними пріоритетами, а також підвищення прозорості державних фінансів.

На рівні МОУ доцільно запровадити оновлення середньострокового оборонного бюджету раз на рік із коригуванням прогнозованих витрат у відповідності до реальних макроекономічних та геополітичних трендів. Такий підхід дозволить не лише пріоритизувати ресурсну підтримку ЗСУ, а й планувати довгострокові закупівлі, модернізацію інфраструктури та фінансування критичних оборонних програм.

2. Удосконалення системи оборонного бюджетування через інтеграцію стратегії та планів спроможностей

Імплементація програмно-цільового методу бюджетування вимагає формування повноцінного аналога PPBE (Planning, Programming, Budgeting & Execution) – процесу стратегічного оборонного бюджетування. Такий підхід передбачає прив'язку фінансування до оборонної стратегії країни та оцінку ефективності програм. МОУ має ініціювати створення 3-5-річних оборонних планів, які буде інтегровано зі Стратегією національної безпеки України та Доктриною ЗСУ. Ці плани повинні містити деталізовані бюджетні запити за основними функціональними напрямами оборонних витрат (озброєння, логістика, навчання, мобілізаційні резерви тощо) та встановлювати конкретні показники ефективності використання коштів (Key Performance Indicators, KPI).

Таблиця 2

**Рекомендації щодо вдосконалення процесу бюджетування
та управління оборонними ресурсами України**

№ з/п	Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект	Необхідні заходи
1	2	3	4
1.	Запровадження середньо-строкового оборонного бюджетування	Забезпечення стабільності фінансування, синхронізація з оборонними програмами, зменшення ризиків коливань	1. Перехід на ролінгове планування бюджету оборони 2. Упровадження щорічного коригування прогнозів бюджету 3. Синхронізація бюджету із державними оборонними програмами 4. Включення багаторічного прогнозування фінансування ключових проєктів
2.	Інтеграція стратегії та оборонного бюджетування	Чіткий зв'язок між оборонною стратегією та розподілом коштів, ефективне бюджетування за напрямками	1. Розробка оборонного плану з KPI для оцінки ефективності 2. Створення механізму пріоритезації бюджетних програм 3. Прив'язка щорічних бюджетних запитів до довгострокових оборонних потреб 4. Забезпечення гнучкого перерозподілу коштів між програмами
3.	Об'єднання всіх джерел фінансування в єдину систему контролю	Агрегація всіх фінансових потоків, підвищення узгодженості витрат, запобігання дублюванню закупівель	1. Створення інтегрованої інформаційної системи контролю всіх потоків фінансування 2. Регулярна звітність щодо отриманих коштів та їхнього використання 3. Координація бюджетних ресурсів із міжнародною допомогою 4. Аналіз ефективності використання залучених коштів
4.	Посилення внутрішнього контролю та аудиту у секторі безпеки і оборони	Забезпечення прозорості оборонних витрат, мінімізація корупційних ризиків, ефективне використання коштів	1. Упровадження незалежного аудиту великих закупівель та контрактів 2. Посилення парламентського контролю за оборонним бюджетом 3. Вдосконалення механізмів контролю за витратами спецфонду 4. Залучення зовнішніх аудиторських організацій
5.	Вдосконалення механізму прямого фінансування військових частин	Збільшення фінансової автономії військових частин, гнучкість у використанні коштів для пріоритетних потреб	1. Закріплення чітких правил розподілу ПДФО військовим частинам 2. Інтеграція отриманих коштів у систему короткострокового планування 3. Визначення цільових напрямків фінансування за рахунок повернутого ПДФО 4. Регулярне звітування про ефективність використання коштів
6.	Використання сучасних IT-рішень у бюджетному процесі	Автоматизація бюджетного процесу, прискорення ухвалення рішень, підвищення якості фінансового контролю	1. Розробка та впровадження системи eBudget для подання та контролю бюджетних запитів 2. Інтеграція eBudget із системою закупівель та логістики 3. Автоматизація процесу погодження та затвердження бюджетних кошторисів 4. Використання алгоритмів прогнозування потреб армії
7.	Підвищення прозорості оборонного бюджету та громадський контроль	Підвищення довіри суспільства до військових витрат, зменшення маніпуляцій та дезінформації щодо оборонного бюджету	1. Щорічна публікація громадської версії оборонного бюджету у зрозумілій формі 2. Запровадження онлайн-порталу із ключовими показниками фінансування оборони 3. Проведення регулярних брифінгів щодо витрат оборонного сектору 4. Посилення громадського контролю через експертні організації

Джерело: сформовано авторами самостійно

3. Інтеграція всіх джерел фінансування у єдину систему контролю

У сучасних умовах хронотопу війни фінансування сектору безпеки й оборони здійснюється за рахунок різних джерел: загального фонду державного

бюджету, спеціального фонду (надходження ПДФО із грошового забезпечення військовослужбовців), державних гарантій, міжнародної технічної та фінансової допомоги, благодійних внесків і спеціальних оборонних фондів. Відсутність єдиної системи управління цими ресурсами ускладнює координацію фінансових потоків і призводить до неефективного витрачання коштів. Необхідно створити інтегровану систему обліку оборонних ресурсів, що дозволить агрегувати всі джерела фінансування та синхронізувати їх розподіл. Це забезпечить можливість оцінки реального фінансового стану сектору оборони, мінімізує дублювання витрат та підвищить прозорість бюджетного процесу.

Щоквартальне формування фінансової звітності для РНБО та Міністерства фінансів дозволить здійснювати моніторинг виконання оборонних програм і проводити оперативне коригування у разі зміни військово-політичної ситуації. Важливим елементом є також інтеграція міжнародної допомоги у загальну бюджетну структуру, що дозволить краще координувати ресурси та уникнути дублювання закупівель.

4. Посилення внутрішнього контролю та аудиту у секторі безпеки і оборони

Система контролю за використанням бюджетних коштів у військовому секторі має бути багаторівневою та включати внутрішній аудит у МОУ, зовнішній контроль з боку Рахункової палати, а також незалежні аудиторські перевірки великих контрактів. Доцільно запровадити щорічний незалежний аудит найбільших оборонних закупівель та оцінку ефективності використання спеціального фонду ПДФО. Це може здійснюватися як через розширення функцій внутрішнього аудиту МОУ, так і через залучення незалежних аудиторських компаній, що спеціалізуються на forensic audit у державному секторі.

Досвід міжнародних організацій свідчить, що навіть засекречені оборонні витрати можуть бути об'єктом аудиту – для цього використовується система звітності, доступна лише спеціально акредитованим контролюючим органам. Запровадження механізмів контрольного доступу для парламентських комітетів і незалежних наглядових комісій дозволить забезпечити баланс між державними інтересами безпеки та демократичною управлінською відповідальністю перед суспільством.

5. Удосконалення механізму прямого фінансування військових частин

Відповідно до статті 43 Закону України від 09.11.2023 № 3460-IX «Про Державний бюджет України на 2024 рік», видано Постанову Кабінету Міністрів України від 23 січня 2024 року № 69 «Деякі питання фінансування матеріально-технічного забезпечення військових частин Збройних Сил, інших військових формувань», якою затверджено Порядок спрямування коштів спеціального фонду державного бюджету, джерелом яких є 10% частини податку на доходи фізичних осіб від оподаткування доходів у вигляді грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, головним розпорядникам коштів державного бюджету, що належать до сектору безпеки і оборони, на матеріально-технічне забезпечення військових частин Збройних Сил, інших військових формувань [4].

Запровадження механізму повернення 10% ПДФО військовим частинам створює можливість для підвищення фінансової автономії підрозділів. Для забезпечення ефективності цього підходу, необхідно затвердити уніфіковані методичні рекомендації

на рівні МОУ. Документ повинен містити алгоритм планування, використання та звітності цих коштів, а також визначати конкретні напрямки фінансування – ремонт техніки, закупівля спорядження, покращення умов служби тощо.

З метою підвищення прозорості рекомендується інтеграція цих коштів у систему короткострокового оборонного планування. Це дозволить враховувати повернені кошти у загальному процесі бюджетного прогнозування та забезпечить їхнє ефективне використання. Для громадськості має бути запроваджено регулярну публікацію агрегованих звітів щодо використання коштів спецфонду, що підвищить довіру до системи фінансування оборони.

6. Використання сучасних IT-рішень у бюджетному процесі

Автоматизація бюджетного процесу дозволить підвищити оперативність ухвалення фінансових рішень і покращити контроль за виконанням бюджету. Пропонується створення системи eBudget для оборонного сектору, яка дозволить військовим частинам подавати бюджетні запити онлайн, агрегувати їх на рівні оперативних командувань і МОУ та прогнозувати майбутні потреби завдяки інструментам аналітики великих даних.

Додатково система повинна бути синхронізована з логістичними програмами, що дозволить створити прозорий ланцюг фінансового контролю – від подання запиту на закупівлю до отримання необхідного обладнання чи послуг. Вже сьогодні країни НАТО використовують аналогічні системи (LOGFAS, ERP-рішення), що забезпечують ефективне управління оборонними ресурсами.

7. Підвищення прозорості оборонного бюджету та громадський контроль

Запровадження громадської версії оборонного бюджету дозволить суспільству мати уявлення про ключові оборонні витрати. У багатьох країнах НАТО щорічно публікується Citizen's Budget – публічна версія оборонного бюджету, що у зрозумілій формі роз'яснює структуру військових витрат, їхні напрями та ключові результати.

В умовах війни частина інформації може бути конфіденційною, однак публікація агрегованих даних, які не становлять державної таємниці (кількість закуплених одиниць техніки, загальні обсяги фінансування оборонних програм тощо) допоможе підвищити довіру суспільства до військових видатків та зменшити можливість маніпуляцій навколо теми оборонного бюджету.

Запропоновані методичні рекомендації забезпечать підвищення ефективності оборонного бюджетування, прозорості та підконтрольності фінансових потоків, а також їхню відповідність міжнародним стандартам фінансування оборонної сфери.

Таким чином, забезпечення ефективного управління оборонними фінансами в умовах війни вимагає не лише прозорості, стратегічного підходу та інтеграції зовнішніх і внутрішніх ресурсів, а й адаптації існуючих процедур до нової реальності. У центрі цих змін – потреба в гнучкому, динамічному плануванні, здатному швидко реагувати на виклики фронту та трансформації безпекового середовища.

Відповідно, особливу увагу слід приділити нормативним аспектам короткострокового оборонного планування, які закладають методологічну основу для реалізації бюджетної політики на тактичному рівні.

Від початку повномасштабної війни короткострокове оборонне планування в Україні здійснювалося згідно з наказом МОУ від 19.01.2010 № 15 «Про організацію

середньо- та короткострокового планування» (2010 р., зі змінами 2013 р.) [5]. Цей документ визначав цикл щорічної розробки Плану утримання та розвитку ЗСУ на два роки, узгодженого з бюджетним процесом.

Однак, з часу прийняття документа минуло понад 10 років, і лише на початку 2025 року було прийнято наказ МОУ «Про організацію короткострокового планування заходів утримання та розвитку Збройних Сил України на 2025, 2026 та два подальші роки», адже війна виявила необхідність актуалізації низки положень, зокрема:

Врахування нових джерел і механізмів фінансування. Чинні керівні документи не містять положень про такі інновації, як спеціальний фонд від ПДФО чи цільові благодійні надходження (волонтерська допомога, фонди). Планування раніше будувалося виключно на базі бюджетних асигнувань зверху. Потрібно змінити підхід: доповнити плани утримання та розвитку розділом про власні доходи військових частин та позабюджетні ресурси. Це підвищить прозорість і дозволить легалізувати використання передачі ресурсів від волонтерів (наприклад, БПЛА, засобів зв'язку) у загальний план підготовки підрозділу. Таким чином, документи планування відображатимуть повну картину ресурсів.

Гнучкість планів і частота їх перегляду. Стандартний цикл – щорічна розробка та коригування планів раз на рік – у мирний час був достатнім. Однак, під час війни ситуація змінюється щомісяця. Відтак, плани повинні оновлюватися частіше. Пропонується закріпити в наказі норму про поквартальне уточнення короткострокових планів. Тобто, кожні 3 місяці Генеральний штаб разом з МОУ переглядає затверджені раніше показники (завдання, обсяги, пріоритети) та за потреби пропонує зміни. Це схоже на практику *mid-year review* у західних бюджетних системах, коли в середині року проводиться аналіз виконання бюджету та вносяться корективи. Для оборонного планування такий підхід дозволить вчасно перенаправити ресурси на нові напрями (наприклад, посилення ППО) і відобразити їх у планових документах.

Прискорення доведення ресурсів до виконання. Нинішні процедури короткострокового планування можуть бути надто складними, що сповільнює розподіл коштів. Необхідно змінити регламент таким чином, щоб рішення про перерозподіл ресурсів приймалися ближче до рівня їх використання.

Наприклад, надати командувачам оперативних командувань і родів військ повноваження самостійно вносити зміни в розподіл бюджету між частинами в межах затвердженого загального обсягу (з подальшим інформуванням МОУ). Це децентралізація планування на короткий термін, яка підвищить оперативність. Звісно, потрібні «запобіжники» – ліміти повноважень, щоб не було порушення загальнодержавних пріоритетів. Але в цілому, перехід від централізованого мікроменеджменту до більш гнучкого розподілу на місцях відповідає принципу субсидіарності: рішення слід приймати на найнижчому рівні, де є повна інформація. Командир на місці краще знає, що йому критичніше зараз: пальне чи ремонт техніки, і планування має це враховувати.

Показники ефективності і контроль виконання планів. Старі документи планування надмірно фокусуються на переліку заходів та обсягів ресурсів, але мало говорять про вимірювання результатів. Пропонується доповнити керівні документи

системою КРІ для короткострокових планів. Наприклад, для плану підготовки військ – відсоток підрозділів, що досягли визначеного рівня боєготовності; для плану розвитку – кількість озброєнь, поставлених у війська, тощо. Ці КРІ повинні узгоджуватися з відповідними бюджетними програмами. Відповідно, й контроль зміниться: перевірка виконання короткострокового плану має включати не лише фінансовий аудит (скільки коштів витрачено), а й оцінку досягнення поставлених цілей. Такий підхід відповідає сучасній концепції управління за результатами (Result-Based Management), що рекомендовано OECD і вже застосовується в багатьох оборонних відомствах НАТО.

На основі вищезазначених аспектів сформовано низку конкретних змін, які варто внести до нормативних документів короткострокового планування:

Механізм оперативного коригування планів та бюджету (rolling review).

Запровадити у МОУ практику, що дозволяє перегляд планів заходів кожного кварталу з використанням спрощеної процедури. Зокрема, якщо командування подає обґрунтування необхідності перерозподілу коштів або зміну пріоритетів, МОУ може наказом затвердити оновлення плану на поточний рік. Це своєрідний «режим гнучкого планування», який діятиме на період воєнного стану. Після завершення війни можна повернутися до річного циклу, однак у теперішніх умовах воєнного стану гнучкість є критичною. Міжнародний досвід підтверджує: в кризових ситуаціях важливо оновити процес планування шляхом делегування повноважень і динамічного перегляду рішень.

Інтеграція спецфонду (10% ПДФО) в офіційні плани. Як згадувалося, необхідно формалізувати цей процес. Пропонується у План утримання та розвитку ЗСУ ввести додаток, де по кожному виду військ наводяться заходи, профінансовані за рахунок ПДФО. Для цього МОУ доцільно зобов'язати військові частини подавати пропозиції щодо використання коштів спецфонду одночасно з основними бюджетними запитами. Тобто, коли військова частина готує свій кошторис, вона окремо планує, на що спрямує очікувані 10% ПДФО (є орієнтовні розрахунки на календарний рік). Ці пропозиції узагальнюються та включаються в плани. Дане нововведення потребує змін в нормативній базі по бюджетному плануванню, що суттєво підвищить прозорість використання спецфонду і дозволить контролювати його ефективність на загальному тлі.

Фонд швидкого реагування. Створити в структурі планів окремий розділ або резерв – фонд непередбачених потреб. Він може становити певний відсоток від бюджету (наприклад, 5%) і використовуватися за спрощеною процедурою на критичні потреби. У плануванні це відобразиться як резерв без детального розподілу, але з чітким механізмом використання: за рішенням ставка Верховного Головнокомандувача або МОУ кошти з резерву направляються туди, де виникла негайна потреба (закупівля боєприпасів, ремонт інфраструктури після ракетних ударів, ін.). Такий фонд – реалізація принципу гнучкості в бюджеті, що дозволяє реагувати на невідомі загрози. Важливо встановити і механізм звітності: після використання резерву подається звіт до МОУ і до Комітету ВРУ про причини і обсяги (в закритому режимі). Це убезпечить від зловживань і водночас дасть впевненість командирам, що у разі кризи гроші знайдуться швидко.

Новий формат контролю виконання – «review boards». У нормативних документах слід передбачити, що по завершенні кожного кварталу проводиться міжвідомча нарада (review board) за участі представників Генштабу, МОУ, Мінфіну і РНБО, де аналізується хід виконання короткострокових планів та бюджету. На цій нараді схвалюються (або відхиляються) пропозиції щодо коригування планів, виявляються відхилення. Аналогічний підхід є в країнах НАТО: регулярно збираються міжвідомчі комісії, що оцінюють прогрес оборонних програм і вирішують проблемні питання. Закріплення цього механізму в наших документах підвищить міжвідомчу координацію і оперативність прийняття рішень.

Включення індикаторів ефективності в планові документи. Як зазначалося, необхідно доповнити планування метриками. Наприклад, у Плані розвитку ЗСУ на 2 роки зазначити: «планується підвищити укомплектованість сучасними зразками озброєння з X% до Y%» або «зменшити середній час реагування бригади на загрозу до N годин» – залежно від характеру заходів. До кожного показника – вказати, які ресурси для цього потрібні. Таким чином, план стане вимірюваним, а контроль його виконання – предметним. Для закріплення цього в наказі можна додати окремий додаток з переліком основних показників ефективності короткострокового плану. Це також полегшить взаємодію з Міністерством фінансів, яке орієнтується на показники при оцінці бюджетних запитів.

У таблиці 3 представлено узагальнення пропонованих змін.

У межах інституційної дивергенції окремо варто зупинитися на питанні контролю: хто і як контролюватиме оновлену систему короткострокового планування та фінансування. Запропоновані зміни передбачають більшу гнучкість і децентралізацію, отже, потрібні компенсаторні заходи контролю, щоб зберегти дисципліну і цільове використання коштів.

Парламентський і урядовий нагляд. Комітет Верховної Ради з питань національної безпеки, оборони та розвідки має отримати розширені повноваження щодо моніторингу реалізації короткострокових планів. Практично, це може бути реалізовано через квартальні слухання в комітеті (закриті), де Міністр оборони звітує про виконання планів та використання резервів/спецфондів. Подібна модель існує у багатьох демократіях: парламентарі отримують регулярні оновлення і можуть ставити запитання, таким чином підвищуючи підзвітність виконавчої влади. На рівні уряду, РНБО як центр координаційної сингулярності, теж повинна відслідковувати проміжні результати – можливо, створити при РНБО робочу групу, що аналізуватиме ці звіти.

Внутрішній контроль у МОУ. Як вже згадувалося, потрібно посилити роль внутрішнього аудиту. Після кожного кварталу Департамент внутрішнього аудиту МОУ має перевіряти вибірково декілька напрямів: наприклад, цільове використання коштів спецфонду в певних бригадах, або ефективність використання резервного фонду. Результати доповідати керівництву МОУ і надавати комітету ВРУ (в закритому режимі). Таким чином, навіть за розширення свободи дій командирів, залишається невідворотність контролю між інституційними рівнями: всі знають, що може прийти аудитор і перевірити, чи справді за виділені гроші придбано те, що декларується.

Таблиця 3

Узагальнення пропонованих змін у нормативні документи, що регулюють систему короткострокового планування та фінансування оборонних ресурсів

№ з/п	Чинний аспект короткострокового планування	Недоліки / Чому потребує змін	Пропоновані зміни (нові механізми)	Очікуваний ефект та обґрунтування
1	2	3	4	5
1.	Горизонт планування – 2 роки, оновлення 1 рік	Нестача гнучкості в умовах швидких змін ситуації на фронті. План застаріває до кінця періоду	Запровадити поквартальне оновлення планів (rolling planning). У Наказі МОУ прописати процедуру квартальних ревізій і коригувань	Гнучке реагування на зміни обстановки; підвищення актуальності планів. Відповідає практикам кризового бюджетування
2.	Централізований розподіл ресурсів	Довгий ланцюжок узгоджень, потенційні затримки доведення коштів частинам. Мало автономії на місцях	Делегувати частину повноважень на рівень командувань: дозволити перерозподіл коштів між частинами в межах їх загального бюджету. Встановити ліміти і звітність по таких рішеннях	Швидше ухвалення рішень близько до війська; зменшення бюрократії. Принцип субсидиарності (рішення на найнижчому компетентному рівні)
3.	Спецфонд (10% ПДФО) поза основними планами	Відсутність офіційного врахування додаткових коштів у плануванні; ризик нецільового чи розпорошеного використання	Інтегрувати спецфонд у планування: додаток до планів з переліком заходів за кошти ПДФО. Затвердити наказом методики планування і звіту по цих коштах для військових частин	Прозорість та контроль за додатковими ресурсами; підвищення оперативності ефективності використання ПДФО. Аналог фінансової автономії підрозділів, що існує в інших країнах
4.	Відсутність резерву напередбачені потреби	Кожну нову потребу треба перекривати перерозподілом, що займає час і процедури	Створити резервний фонд швидкого реагування в межах короткострокового плану (частка бюджету). Визначити спрощений порядок його використання керівництвом МОУ/ГШ з наступним затвердженням	Наявність фінансового «буфера» для кризових ситуацій; економія часу при критичних витратах. Підзвітність через пост-фактум звіт. Такий підхід узгоджується з практикою екстрених фондів у бюджетах нацбезпеки
5.	Контроль виконання – тільки фінансовий, раз на рік	Немає оцінки, чи досягнуто запланованих показників бойової готовності, розвитку спроможностей. Річний цикл контролю запізнений	Запровадити систему КРІ для планів; щоквартальний моніторинг їх виконання на міжвідомчих нарадах. За підсумками року – звіт не лише про кошти, а й про результати (що саме досягнуто)	Зростання результативності витрачання коштів (фокус на вихідних параметрах, а не тільки на витратах). Краще інформування керівництва і суспільства про реальний стан розвитку оборони

Джерело: сформовано авторами самостійно

ІТ-інструменти контролю. Пропозиція створення єдиної інформаційної системи не лише для планування, а й для моніторингу – ключова, оскільки є проявом структурної інновації. Якщо вся інформація про витрати і досягнення КРІ збирається централізовано, то контроль трансформується із реактивної функції в проактивну.

Наприклад, можна налаштувати дашборди для керівництва, де в реальному часі видно: який підрозділ скільки коштів отримав і на що витратив, який відсоток виконання плану по ньому, де відставання. Це дозволить швидко виявляти проблеми (скажімо, кошти виділені, а роботи не виконуються) і втручатися. Сучасні системи Business Intelligence цілком це дозволяють, треба лише політичну волю їх впровадити. Крім того, публічна частина таких даних може бути доступна і громадськості (звісно, без чутливих деталей), що створює ефект громадського контролю в режимі онлайн.

Розподіл ресурсів за результатами контролю. Ще один новий механізм – бюджетування на основі результатів. Якщо за підсумками кварталу якась програма виконується погано або навпаки дуже успішно, це має впливати на розподіл коштів. Наприклад, якщо програма розробки нового озброєння суттєво відстає (терміни зриваються), можливо, варто тимчасово перенаправити частину її фінансування на інші потреби, а цю програму скоригувати. Це є проявом регуляторного імперативу, який не зводиться до санкцій, а є формою концептуального становлення пріоритетів. І навпаки, якщо певний напрям (скажімо, підготовка штурмових бригад) дає відчутний ефект і потрібно масштабувати успіх – варто додати ресурс саме туди. Керівні документи мають містити положення, що результати виконання планів є підставою для перерозподілу ресурсів. Це створює внутрішню мотивацію для виконавців: робитимуть добре – отримають більше під свою ініціативу. Такий підхід використовує елементи конкуренції за ресурси (принцип contestability – змагальності бюджетних заявок, що рекомендований для підвищення ефективності бюджетних витрат.

Пропозиції щодо необхідності змін у діючі керівні документи короткострокового оборонного планування подані в таблиці 4.

Запропоновані трансформації, що ґрунтуються як на аналізі вітчизняних проблем, так і на основі вивчення міжнародного досвіду, дозволять отримати відповідні ефекти від реалізації змін до керівних документів короткострокового оборонного планування, що відображені на рисунку 1.

Що стосується гнучкості та швидкості, практично всі країни, що стикалися з викликами війни або форс-мажорними кризами, реформували свої системи планування для швидшого прийняття рішень, оскільки класична бюрократична модель втратила свою функціональну релевантність. Ізраїль, наприклад, під час затяжних конфліктів на Близькому Сході запровадив практику частого перегляду військових бюджетів, зберігаючи при цьому парламентський контроль ex-post, що демонструє успішність гібридизації гнучкості із підзвітністю. Досвід показує, що затверджений раз на рік план потребує механізму періодичного оновлення, інакше він втрачає свою епістемологічну користь у динамічному середовищі. Отже, наші пропозиції щодо поквартального оновлення та резервів – це фактично компенсаторна реакція на прогалини в актуальному нормативному наказі МОУ, яка стала очевидною під час війни.

Інституційний резонанс, спричинений реформою закупівель у 2023 році (згідно із Законом України від 24.02.2023 № 2958-IX «Про внесення змін до ЗУ «Про оборонні закупівлі» щодо запровадження прозорості в оборонних закупівлях (крім відомостей про закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що становлять державну таємницю) із забезпеченням захищеності державних замовників від воєнних загроз на період дії правового режиму воєнного стану в Україні») засвідчив потужний запит суспільства на відкритість навіть у воєнний час [1].

Таблиця 4

**Пропозиції щодо імплементації змін у керівні документи
короткострокового оборонного планування**

№ з/п	Зміни, які потребують імплементації	Форма імплементації	Діючі керівні документи, що підлягають зміні
1	2	3	4
1.	Запровадження механізму оперативного фінансового резерву та щоквартального коригування бюджету	Внесення змін до Бюджетного кодексу України, затвердження відповідної постанови Кабінету Міністрів України щодо коригування оборонних видатків	Бюджетний кодекс України, Закон України «Про оборону України», Постанова КМУ «Про порядок фінансування оборонних видатків»
2.	Регулювання процедур прискорених закупівель з обов'язковим післяконтрактним аудитом	Доповнення Закону України «Про оборонні закупівлі» нормами щодо контролю після укладання контрактів, внесення змін до порядку здійснення державного аудиту	Закон України «Про оборонні закупівлі», Порядок проведення державного аудиту оборонних закупівель
3.	Прозорість використання військового ПДФО та компенсаційні механізми для місцевих бюджетів	Внесення змін до Податкового кодексу України щодо обліку військового ПДФО, розробка постанови КМУ про використання спецфонду для потреб оборони, встановлення механізмів компенсацій місцевим бюджетам	Податковий кодекс України, Закон України «Про Державний бюджет України на відповідний рік», Постанови КМУ щодо розподілу податкових надходжень
4.	Інтеграція міжнародної допомоги у бюджетне планування	Розробка окремого нормативного акта щодо координації зовнішньої допомоги, внесення змін до Закону України «Про міжнародні договори України» щодо процедур фінансового контролю	Закон України «Про міжнародні договори України», Порядок залучення і використання міжнародної фінансової допомоги
5.	Розширення кадрового забезпечення фінансових органів та впровадження цифрових рішень	Підготовка змін до Закону України «Про державну службу» для залучення цивільних експертів, розробка підзаконних актів щодо впровадження цифрових фінансових систем у МОУ	Закон України «Про державну службу», Постанови КМУ щодо кадрового забезпечення оборонного сектору, накази МОУ щодо цифрової трансформації бюджетного процесу

Джерело: сформовано авторами самостійно

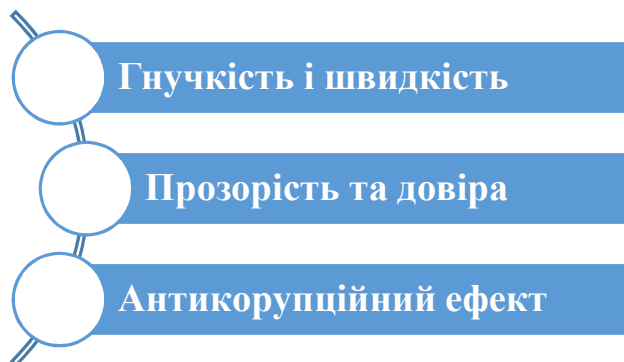


Рис. 1. Ефективідреалізаціїзміндокерівнихдокументівкороткострокового оборонного планування

Джерело: сформовано авторами самостійно

Авторські пропозиції щодо застосування публічних звітів, KPI, громадської версії бюджету – це логічна проєкція цієї тенденції. Міжнародні стандарти (НАТО, OECD) чітко наголошують: принципова таємність повинна бути обґрунтованою і мінімізованою, фінансові дані мають бути доступні настільки, наскільки це можливо без шкоди безпеці. Визнаючи, що певні цифри не можна розкривати під час бойових дій, ми все ж знаходимо способи демонструвати результати використання ресурсів. Це і підзвітність перед платниками податків, і демонстрація партнерам ефективності (що важливо для подальшої підтримки).

Будь-яка складна бюрократична система з багатьма узгодженнями – це сприятливе середовище для корупції. Навпаки, спрощення правил при одночасній прозорості та контролі знижує такі ризики. Запропонована децентралізація розподілу ресурсів позбавляє сенсу «пробивати» рішення на верхах, бо більше рішень приймається на рівні військових командирів, які перебувають у безпосередньому контакті до колективів і знаходяться під контролем військової прокуратури та НАЗК. До того ж цифровізація процесів і наявність відкритих даних унеможливають багато схем. У цьому контексті міжнародна доктрина боротьби з корупцією в обороні якраз наголошує: прозорість + підзвітність = доброчесність [6]. Тож реалізовані пропозиції не лише покращать ефективність, а й зроблять систему більш чистою і орієнтованою на результат.

Підсумовуючи, доцільно зазначити, що проєктовані зміни до керівних документів короткострокового оборонного планування мають на меті адаптувати українську систему управління оборонними ресурсами до умов широкомасштабної війни. Реалізація цих рекомендацій дозволить забезпечити оптимальне використання кожної одиниці ресурсів для досягнення перемоги, зберігаючи при цьому демократичний контроль і довіру суспільства. Це не лише відповідь на вимоги часу, а й крок у напрямку до постсуверенної раціональності, де національні інтереси України органічно інтегруються у міжнародні стандарти оборонного менеджменту.

Висновки. Російська агресія спричинила докорінну трансформацію бюджетної архітектури України, активізувавши безпрецедентне навантаження на сектор безпеки й оборони. У відповідь на швидку ескалацію воєнної ситуації, державне командування вимушене оперативно перебудовувати традиційні фінансові механізми до нової реальності, імпровізуючи в режимі постійної невизначеності, обмежених ресурсів і нормативних компромісів. Такі обставини показали інституційні прогалини, насамперед у сфері контролю, прозорості та ефективного бюджетного планування.

Нинішній етап війни вимагає не лише реактивних механізмів фінансування, але й системного переосмислення самої логіки фінансово-ресурсного забезпечення оборони. Інституціоналізація середньострокового планування (MTEF), впровадження стратегічно-орієнтованих методів (аналогів PPBE), інтеграція всіх джерел фінансування у єдину систему управління, розбудова механізмів аудиту та післяконтрактного контролю – усе це повинно стати ядром змін бюджетування у сфері оборони і безпеки. Йдеться не про лінійне вдосконалення, а про метасистемну перебудову, що дозволяє синтезувати оперативність воєнного часу з принципами прозорості, підзвітності та ефективності управління.

У цьому контексті особливого значення набуває цифровізація бюджетного управління, а саме створення системи eBudget та інтеграція з логістичними платформами (LOGFAS, ERP-рішення), що відкривають можливість формування

прозорого, синхронізованого й адаптивного «ланцюга ресурсної логістики» в режимі реального часу. Це мінімізує часові втрати, зменшує ризики дублювання функцій, оптимізує використання як державних, так і міжнародних ресурсів.

Водночас, не менш важливим чинником трансформацій залишається людський капітал оборонного фінансування. Розбудова експертного середовища, перепідготовка персоналу та створення проєктних офісів для реалізації критично важливих програм – усе це є ключовими передумовами подолання інституційної перевтоми, фрагментарності рішень та когнітивної інерції в управлінні.

Зрештою, визначальним імперативом стійкості держави та фундаментальною валютою під час війни є довіра суспільства, котра ґрунтується не лише на успішності бойових дій на фронті, але й на прозорості тилкових процесів. Формування громадської версії оборонного бюджету, залучення незалежного аудиту, законодавча регламентація навіть конфіденційних витрат через спеціальні контрольні механізми є маркерами демократичної резистентності, яка дозволяє не втратити зв'язок між силою зброї та легітимністю державних рішень.

Таким чином, стратегічне переосмислення оборонного бюджетування повинно розглядатися як інструмент адаптивного виживання і інституційної модернізації, що підвищує здатність держави до гнучкого, прозорого і результативного управління ресурсами під час війни та у постконфліктний період.

У цьому контексті стратегічне оновлення нормативно-правових засад короткострокового оборонного планування має спиратися на кілька ключових імперативів: інституційну гнучкість, інтеграцію нових джерел фінансування, підвищення оперативності управлінських рішень та впровадження принципів управління за результатами. Реформування короткострокового оборонного планування виступає не просто елементом технічної адаптації, а є процесом глибокої інституційної рефлексії, в якому оновлюється сама логіка управління оборонними ресурсами. Відбувається перехід від нормативного репродукування традицій до системи, що враховує гетерогенність джерел ресурсів, динаміку загроз, необхідність делегування повноважень та управлінську відповідальність на всіх рівнях.

Відповідно, запропоновані інновації: від впровадження поквартальних переглядів планів і створення фонду швидкого реагування до використання КРІ, інформаційних дашбордів та review boards, – формують нову парадигму оборонного планування, де кожен елемент системи не лише виконує директиви, а й активно реагує на зміни, ініціює рішення і несе відповідальність за досягнення результатів.

Таким чином, відбувається еволюція оборонного планування в Україні – від інерційно-бюрократичного до стратегічно-рефлексивного типу, що здатен ефективно функціонувати в умовах війни, кризи, трансформаційної перебудови й у довгостроковій перспективі забезпечити якісно новий рівень оборонної спроможності держави.

Список використаних джерел:

1. Троценко Л. Рада ухвалила закон про прозорість у закупівлях Міноборони. 24.02.2023. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4565787-rada-ukhvalyla-zakon-pro-prozorist-u-zakupivliakh-minoborony> (дата звернення: 15.02.2025).
2. Trebesch, Christoph et al. (2023). The Ukraine Support Tracker: A Database of Military, Financial and Humanitarian Aid to Ukraine. Kiel Institute for the World Econ-

- omy (IfW Kiel). URL: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/> (дата звернення: 20.02.2025).
3. Ukraine military budget 2023. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1293277/ukraine-military-spending/> (дата звернення: 01.03.2025).
 4. Деякі питання фінансування матеріально-технічного забезпечення військових частин Збройних Сил, інших військових формувань: Постанова Кабінету міністрів України від 23 січня 2024 року № 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/69-2024-%D0%BF>
 5. Про затвердження Змін до Положення про організацію та здійснення середньострокового та короткострокового оборонного планування в Міністерстві оборони України та Збройних силах України: наказ Міністерства оборони України від 02.12.2013 р. № 830. Законодавство України. 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0830322-13#Text> (дата звернення: 10.03.2025).
 6. Tagarev T. Defence Budgeting and Financial Management. *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence : A Compendium of Best Practices*. 2010. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Compendium_Building_Integrity_and_Reducing_Corruption_in_Defence.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

References:

1. Trotsenko, L. (2023). *Rada ukhvalyla zakon pro prozorist u zakupivliakh Minoborony [The Rada adopted a law on transparency in the procurement of the Ministry of Defense]*. Retrieved from <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4565787-rada-ukhvalyla-zakon-pro-prozorist-u-zakupivliakh-minoborony> (application date: February 15, 2025)
2. Trebesch, Christoph et al. (2023). The Ukraine Support Tracker: A Database of Military, Financial and Humanitarian Aid to Ukraine. Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel). Retrieved from <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/> (application date: February 20, 2025)
3. Ukraine military budget 2023 (2023). Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1293277/ukraine-military-spending/> (application date: March 01, 2025)
4. Dejaki pytannja finansuvannja materialno-tehnicznego zabezpechennja vijskovykh chastyn Zbroinykh Syl, inshykh vijskovykh formuvan: Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy vid 23 sichnja 2024 roku No. 69. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/69-2024-%D0%BF> (application date: March 10, 2025)
5. *Pro zatverdzhennia Zmin do Polozhennia pro orhanizatsiiu ta zdiisnennia serednostrokovoho ta kortkostrokovoho oboronnoho planuvannia v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh sylakh Ukrainy (2013). [On approval of Amendments to the Regulations on the organization and implementation of medium-term and short-term defense planning in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]*. Nakaz Ministerstvo oborony Ukrainy [Order of the Ministry of Defense of Ukraine]. No. 830 dated December 02, 2013. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0830322-13#Text> (application date: March 10, 2025)
6. Tagarev, T. (2010). Defence Budgeting and Financial Management. *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence : A Compendium of Best Practices*. Retrieved from https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Compendium_Building_Integrity_and_Reducing_Corruption_in_Defence.pdf (application date: March 15, 2025)