

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### MODELS OF MILITARY RESOURCE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF LIMITED FUNDING: PROSPECTS FOR PUBLIC ADMINISTRATION

У контексті триваючої російської агресії та обмеженого фінансування, ефективне управління військовими ресурсами є ключовим чинником забезпечення національної безпеки України. Дослідження свідчать, що поточні бюджетні видатки є недостатніми для повноцінного забезпечення обороноздатності країни, що вимагає суттєвих структурних реформ у фінансовій системі управління. Визначено, що наявні фінансові моделі виявляються неефективними через декілька критичних проблем: значну залежність від зовнішньої допомоги, відсутність стабільних власних джерел фінансування та випадки зловживання бюджетними коштами. Це створює суттєві виклики для стабільного й ефективного фінансування Збройних Сил України (ЗСУ), що негативно впливає на здатність країни до ефективної оборони в умовах тривалої військової агресії. У ході аналізу було узагальнено необхідність модернізації оборонно-промислового комплексу, що включає впровадження новітніх технологій, залучення приватних інвестицій та активізацію міжнародної співпраці. Це дозволить не лише підвищити ефективність використання наявних ресурсів, але й сприятиме зміцненню обороноздатності країни загалом. Також доведено, що впровадження інноваційних стратегій управління фінансовими ресурсами ЗСУ, орієнтованих на довгострокову стійкість і гнучкість, є необхідною умовою для покращення оборонних можливостей України в умовах постійних загроз. Необхідність перегляду існуючих підходів до фінансування та управління військовими ресурсами підкреслюється як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це передбачає не лише збільшення фінансування, але й оптимізацію його розподілу, що забезпечить відповідність витрат стратегічним цілям національної безпеки. Крім того, важливим напрямом є розвиток співпраці з Європейським Союзом та іншими міжнародними партнерами, що дозволить отримати додаткові ресурси та експертизу для підвищення оборонних можливостей України. Таким чином, подальший розвиток та ефективне управління військовими ресурсами в умовах обмеженого фінансування вимагає комплексного підходу, що включає реформування фінансових моделей, посилення прозорості, залучення нових джерел фінансування та модернізацію оборонного сектору.

**Ключові слова:** управління військовими ресурсами, обмежене фінансування, національна безпека, безпека, механізми публічного управління, бюджетні видатки, модернізація, оборонно-промисловий комплекс, фінансова прозорість, міжнародна співпраця.

ного управління, бюджетні видатки, модернізація, оборонно-промисловий комплекс, фінансова прозорість, міжнародна співпраця.

In the context of ongoing Russian aggression and limited financing, effective management of military resources is crucial for ensuring Ukraine's national security. Research indicates that current budget allocations are insufficient for fully maintaining the country's defense capabilities, necessitating significant structural reforms in financial management. Existing financial models are found to be ineffective due to critical issues, including heavy reliance on external aid, a lack of stable internal funding sources, and misuse of budgetary funds. These challenges create substantial barriers to stable and effective financing of the Armed Forces of Ukraine (AFU), impairing the country's ability to mount an effective defense in the face of prolonged military aggression. The analysis underscores the need for modernizing the defense-industrial complex, which includes integrating new technologies, attracting private investments, and enhancing international cooperation. This approach will not only improve the efficiency of resource utilization but also strengthen the country's overall defense capacity. It has been demonstrated that implementing innovative financial management strategies within the AFU, aimed at long-term resilience and flexibility, is essential for enhancing Ukraine's defense capabilities in an environment of persistent threats. The necessity for revising current approaches to financing and managing military resources is emphasized at both national and international levels. This entails not only increasing funding but also optimizing its distribution to align with the strategic objectives of national security. Additionally, fostering cooperation with the European Union and other international partners is critical, as it will provide additional resources and expertise to boost Ukraine's defense capabilities. Consequently, the further development and effective management of military resources under limited financing require a comprehensive approach, involving financial model reforms, enhanced transparency, the attraction of new funding sources, and modernization of the defense sector.

**Key words:** military resource management, limited financing, national security, security, mechanisms of public management, budget allocations, modernization, defense-industrial complex, financial transparency, international cooperation.

УДК 351:316.77]:342.77  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.20>

#### Шевчук Ю.В.

аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом  
ORCID ID: 0009-0002-6562-0326

#### Вельган О.О.

д. наук з держ. упр., доцент,  
науковий співробітник,  
Національний університет оборони України,  
доцент кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом  
ORCID ID: 0000-0002-5458-8976

**Постановка проблеми.** В умовах постійних зовнішніх загроз і військових конфліктів, ефективне використання наявних військових ресурсів стає критично важливим завданням. З огляду на це, впровадження інноваційних моделей управління та оптимізація викори-

стання ресурсів є ключовим напрямом публічного управління. Військове керівництво та органи державної влади повинні інтегрувати сучасні підходи до управління, які дозволять досягти максимальної ефективності при мінімальних витратах. Це включає стратегічне

планування, адаптацію кращих практик з інших країн, а також врахування національних особливостей і потреб оборони України. Таким чином, пошук та впровадження нових моделей управління ресурсами стають пріоритетом для забезпечення національної безпеки в умовах економічних обмежень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади управління фінансовими ресурсами були глибоко досліджені відомими вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, проблеми державної політики щодо фінансування Збройних сил України аналізували у своїх дослідженнях Бегма В., Ващенко І., Кириленко О., Медведєв Ю., Мунтіян В., Свергунов О., Семеніхін І., Чеберяко О., Чимишенко С. та інші.

**Метою статті** є аналіз та розробка ефективних моделей управління військовими ресурсами в умовах обмежених фінансових можливостей.

**Виклад основного матеріалу.** У контексті триваючої російської агресії на території України, ефективне управління військовими ресурсами стає критично важливим, особливо в умовах обмеженого фінансування. Правові засади та стан фінансування Збройних Сил України (ЗСУ) відіграють вирішальну роль у визначенні результативності бойових дій, стабільності регіону та подальшого інтеграційного шляху України до Європейського Союзу.

Діяльність ЗСУ регулюється Конституцією України, низкою спеціалізованих законів та Воєнною доктриною, яка формує стратегію оборони країни. Історичні рішення, такі як відмова від ядерної зброї та підписання міжнародних договорів, визначили сучасні межі військових можливостей України. Однак, ці правові рамки часто стикаються з викликами економічної нестабільності та зовнішньої агресії, що ускладнює забезпечення необхідного рівня фінансування.

Аналіз бюджетних видатків на оборону показує, що Україна традиційно витрачає від 2,1% до 3,2% ВВП на Міністерство оборони. Порівняно з іншими країнами, ці показники є низькими, особливо враховуючи масштаб агресії. Збільшення бюджетних видатків у 2022-2023 роках до 21% ВВП свідчить про серйозні фінансові навантаження, але цього недостатньо для повноцінного забезпечення обороноздатності [4].

Трансформація оборонного сектору України вимагає переоцінки існуючих моделей фінансового управління, особливо в умовах обмежених ресурсів. Фінансування Збройних Сил України (ЗСУ) тісно пов'язане з необхідністю захисту інтересів держави на міжнарод-

ній арені. Оборонний бюджет, що регулюється чинним законодавством, таким як Бюджетний кодекс України, фінансується виключно з державного бюджету. Незважаючи на стратегічну важливість цих коштів, існуюча система виявляє неефективність і відсутність належного регулювання, що часто призводить до хаотичного управління. Ці проблеми підкреслюють необхідність впровадження більш структурованого та прозорого підходу до управління фінансовими ресурсами в ЗСУ [2].

На практиці фінансові ресурси ЗСУ формуються за рахунок доходів державного бюджету, плати за послуги, надані військовими підрозділами, додаткової господарської діяльності, орендної плати, продажу майна, благодійних внесків та грантів. Ці ресурси розподіляються відповідно до бюджетних рамок, встановлених Міністерством оборони України. Ефективне управління цими ресурсами є критично важливим для забезпечення оперативних потреб ЗСУ. Проте складність виконання державного бюджету зростає через ризики, пов'язані з мобілізацією доходів та здійсненням видатків.

Мобілізація фінансових ресурсів, як обов'язкова, так і добровільна, залишається ключовим методом фінансування Міністерства оборони. Обов'язкова мобілізація, що передбачає примусове та безоплатне вилучення частини коштів на користь держави, відіграє значну роль. Ефективне фінансове управління вимагає узгодження бюджетних видатків із чіткими цілями розвитку та лімітами витрат, визначеними у кожній бюджетній програмі. Проте, останні виклики у виконанні державного бюджету підкреслюють потребу в удосконаленні стратегій управління фінансовими ресурсами ЗСУ.

Бюджетні потреби ЗСУ визначаються різними департаментами Міністерства оборони, які подають детальні фінансові плани на наступний фінансовий рік. Ці плани консолідуються та переглядаються Головним фінансово-економічним управлінням, яке потім готує зведений бюджетний запит Міністерства оборони. Цей процес підкреслює необхідність у скоординованій та добре структурованій системі фінансового управління для підтримки ЗСУ у виконанні їхніх оборонних завдань.

Трансформація оборонного сектору України в умовах обмеженого фінансування потребує комплексного переосмислення моделей управління військовими ресурсами. Існуючі фінансові стратегії, що регламентуються Бюджетним кодексом України, мають обмеження, які часто призводять до неефективного розподілу ресурсів і нестачі фінансування для критично важливих напрямків, таких як модернізація військової техніки та підготовка кадрів.

Бегма В. та Свергунов О. підкреслюють у своїй праці необхідність переходу до інвестиційно-інноваційних стратегій розвитку оборонно-промислових комплексів. Це передбачає не лише збільшення фінансування, а й залучення приватного капіталу, міжнародних партнерів, а також впровадження інноваційних технологій у виробництво та військове управління. Такий підхід може значно підвищити ефективність використання обмежених ресурсів і сприяти підвищенню обороноздатності країни [2].

Аналізуючи поточний стан фінансування ЗСУ, Гетманцев Д. звертає увагу на те, що війна вимагає перегляду пріоритетів бюджетного розподілу. На сьогоднішній день значна частина ресурсів спрямовується на утримання армії, що знижує можливості для інвестицій у розвиток і модернізацію оборонних систем. Це вимагає нових підходів до управління фінансовими ресурсами, таких як програмно-цільове планування та контроль над виконанням бюджетних програм [4].

Кириленко О. у своїх дослідженнях акцентує на тому, що сучасні тенденції в фінансуванні оборонного сектору України повинні включати більш чітку координацію між державними структурами та приватним сектором. Це дозволить залучити додаткові ресурси та підвищити ефективність фінансування, що особливо важливо в умовах обмеженого бюджету [5].

Зрештою, оптимізація управління військовими ресурсами вимагає не тільки зміни в підходах до фінансування, але й структурних реформ, які забезпечать прозорість та ефективність використання наявних коштів. Важливо розвивати нові моделі фінансового управління, орієнтовані на результативність, адаптацію до сучасних викликів та інтеграцію України в міжнародну безпекову систему [6].

Основні проблеми управління військовими ресурсами включають:

- неефективна структура бюджету: більшість коштів спрямовані на утримання армії, тоді як на модернізацію та закупівлю нового озброєння виділяється лише 20-25%;
- залежність від зовнішньої допомоги: значна частина фінансування залежить від благодійних, гуманітарних та міжнародних грантів, які часто є нестабільними та недостатніми;
- відсутність власних джерел фінансування: недостатня диверсифікація джерел доходів обмежує можливості для стабільного фінансування оборони.
- зловживання бюджетними коштами: проблеми з прозорістю та підзвітністю при здійсненні публічних закупівель у секторі оборони [7; 8].

Для подолання цих викликів необхідно:

- модернізація оборонно-промислового комплексу: інвестування у власні виробничі потужності для зменшення залежності від імпорту зброї та техніки;
- підвищення прозорості та підзвітності: впровадження суворих контролюючих механізмів для запобігання корупції та зловживанням у сфері оборонних закупівель;
- залучення прямих інвестицій: створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій у військовий сектор та інфраструктурні проекти;
- активізація співпраці з ЄС: розширення військово-промислової кооперації з країнами ЄС для забезпечення технологічної та фінансової підтримки.

Ефективне управління військовими ресурсами в умовах обмеженого фінансування є критично важливим для забезпечення національної безпеки України. Необхідно інтегрувати адміністративно-правові та фінансово-правові механізми для оптимізації використання ресурсів, підвищення прозорості та залучення нових джерел фінансування. Співпраця з міжнародними партнерами, модернізація оборонно-промислового комплексу та розвиток власних джерел доходів є ключовими напрямками для зміцнення обороноздатності України та підтримки її євроінтеграційного шляху.

**Висновки та пропозиції.** Ефективне управління військовими ресурсами в умовах обмеженого фінансування є критичним для забезпечення національної безпеки України. Проблеми, такі як неефективна структура бюджету, залежність від зовнішньої допомоги, недостатня диверсифікація джерел фінансування та корупційні ризики, потребують вирішення для підвищення обороноздатності. Важливо також адаптувати існуючі фінансові моделі до сучасних викликів.

Пропозиції щодо розробки ефективних моделей управління військовими ресурсами в умовах обмежених фінансових можливостей:

- модернізація оборонно-промислового комплексу: інвестування у власні виробничі потужності для зменшення залежності від імпорту;
- підвищення прозорості та підзвітності: впровадження суворих контролюючих механізмів для запобігання корупції;
- залучення прямих інвестицій: створення сприятливих умов для іноземних інвесторів у військовий сектор;
- активізація співпраці з ЄС: розширення кооперації з країнами ЄС для отримання технологічної та фінансової підтримки.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ: Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
2. Бегма В. М., Свергунов О.О. Концептуальні засади стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку оборонно-промислових комплексів держав. Досвід для України: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2019. 64 с.
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 липня 2010 року No 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
4. Гетманцев Д. Бюджет країни у війні-2: основні пріоритети та ризики. Економічна правда. Голос України. 2023. 20 вер. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/20/704529/>.
5. Кириленко О. П. Сучасні тенденції видатків на оборону з Державного бюджету України.\* Світ фінансів. 2019. №3. С. 179-188.
6. Семеніхін І. М., Медведєв Ю. Б., Ващенко І. В. Фінансове забезпечення збройних сил в умовах ринкової економіки України: монографія. Київ: ВД Бурого, 2006. 232 с.
7. Чеберяко О. В. Фінансове забезпечення оборони України як основа національної безпеки в умовах збройної агресії РФ. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2017. №5, Part 2. С. 49-58.
8. У 2022 році на закупівлю і модернізацію зброї та техніки виділили більше 250 млрд гривень. URL: <https://mil.in.ua/uk/news/u-2022-rotsi-na-zakupivlyu-i-modernizatsiyu-zbroyi-ta-tehniky-vydilyly-bilshe-250-mlrd-gryven-prem-yer/>.
9. Як танула українська зброя. URL: <http://tyzhden.ua/Society/112060>. Меморандум про гарантії безпеки у зв'язку з приєднанням України до Договору про нерозповсюдження ядерної зброї від 05.12.1994 р. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998\\_158](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998_158).
10. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev. 2023. № 8(5). P. 90.
11. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature. 2023.