

ФІНАНСИ

УДК 657.6:355.46:336.7:005

JEL classification: H11, H50, H71, D78

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2025.63.43-51>

Олена ПАНУХНИК, д-р екон. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0001-7381-6885

e-mail: panukhnyk.olena@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

**МОДЕРНІЗАЦІЯ АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ
ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИН НА ОСНОВІ МЕХАНІЗМУ ПОВЕРНЕННЯ ПДФО**

Вступ. Організація ефективного фінансового забезпечення військових частин є критично важливим імперативом оборонної стратегії України в умовах повномасштабного вторгнення. У цьому контексті механізм повернення частини податку на доходи фізичних осіб до бюджетів військових підрозділів постає як інструмент, що детермінує оперативність реагування на нагальні потреби, оптимізацію використання ресурсів і забезпечення прозорості фінансових потоків. Водночас його застосування вимагає глибокого теоретичного осмислення, модернізації процесів управління та розроблення алгоритму використання цих коштів в умовах невизначеності безпекового середовища.

Методи. Дослідження базується на комплексному методологічному підході, який інтегрує аналіз нормативно-правових актів України щодо повернення ПДФО, порівняльне вивчення міжнародних практик локалізованого фінансування оборонних підрозділів, а також систематизацію емпіричних даних про використання повернених коштів у військових частинах, починаючи з 2022 року. Застосовано загальнонаукові методи пізнання, методи абстрагування, логічного узагальнення, систематизації, кейс-аналізу та графічної візуалізації, а також інструментарій контекстуального аналізу, що дало змогу поєднати емпірично-феноменологічний рівень з абстрактно-теоретичним.

Результати. Отримані результати засвідчують, що систематичне застосування механізму повернення ПДФО дає змогу військовим частинам своєчасно покривати потреби в закупівлі матеріально-технічних ресурсів, оплаті послуг та організації логістичного забезпечення. На основі аналізу визначено ключові напрями алгоритму, які охоплюють інституційну модернізацію, механізм управління та інструменти менеджменту. Зокрема, наукова розвідка показала, що інтеграція цифрових рішень, використання блокчейн-реєстрів і панелей "план-факт" підсилюють прозорість і суттєво знижують ризики нецільового використання коштів.

Висновки. Запропонований концептуальний підхід до модернізації алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі механізму повернення ПДФО формує підґрунтя для підвищення фінансової автономії та оперативності підрозділів у воєнних умовах. Його наукова новизна полягає у здатності інтегрувати правові, організаційні, цифрові компоненти в цілісну систему фінансової безпеки країни. Практичне значення дослідження виявляється у розробленні рекомендацій із метою оптимізації бюджетних процесів, забезпечення контролю та прозорості витрат, а також для інституційного закріплення партисипативних практик фінансового управління у секторі оборони України.

Ключові слова: алгоритм, модернізація, управління ресурсами, фінансові ресурси, фінансове забезпечення, податок на доходи фізичних осіб, воєнний контекст.

Вступ

У період повномасштабного вторгнення, яке розпочалося у 2022 році, Україна здійснила системний спротив російській агресії, що радикально трансформувало парадигму функціонування сектору оборони держави. Першочерговим національним викликом постало питання забезпечення фінансового підґрунтя діяльності Збройних сил України (далі ЗСУ), оскільки фінансова спроможність військових частин безпосередньо визначає їхню боєздатність, автономію та успішність виконання оборонних завдань.

Військова частина як базова організаційно-бойова одиниця ЗСУ та підрозділ, який складається з особового складу і має озброєння, військове спорядження та бойову техніку, потребує якісного та повного фінансування, від якого залежить можливість повною мірою виконувати завдання із захисту держави (Гризюк, & Легкоступ, 2024).

Фінансове управління військових формувань в умовах турбулентності є критично важливим елементом забезпечення їхньої боєздатності та оперативної автономії. Зокрема, механізм часткового повернення податку на доходи фізичних осіб (далі ПДФО) до бюджетів військових частин потенційно може стати каталізатором синергетичного ефекту, забезпечуючи ресурсну стабільність підрозділів і формуючи нові імперативи прозорості, підзвітності та суспільної довіри.

Міжнародний досвід показує, що локалізація фінансових потоків у секторі оборони через механізми фіскального перерозподілу є поширеною практикою у країнах НАТО, яка культивує "глибину історії" ефективного менеджменту в кризових умовах. В Україні ж, з огляду на специфіку воєнних дій та обмеженість часу для тривалих бюджетних процедур, така модель набуває особливої актуальності.

Попередні наукові праці (Гбур, Палагусинець, & Кравченко, 2023) підкреслюють, що ефективне управління ресурсами в умовах кризових ситуацій потребує комплексного підходу – від правової інституціоналізації до цифровізації процедур. Інтеграція новітніх цифрових засобів – Prozorro, Є-Data, LOGFAS – створює основу для індивідуальних панелей "план-факт", блокчейн-реєстрів оборонних контрактів і післяконтрактного аудиту, що суттєво знижує ризики корупційних практик і забезпечує довіру до фінансових рішень.

У такому науковому контексті дослідження зосереджується на практичному аспекті застосування механізму повернення 10 % ПДФО у військових частинах ЗСУ. Вважаємо, що емпіричне осмислення досвіду українських військових частин у поєднанні з міжнародними практиками дасть змогу: здійснити концептуалізацію зазначеного механізму повернення ПДФО; ідентифікувати ризики, що перешкоджають децентралізації фінансових потоків; запропонувати шляхи підвищення

© Панухник Олена, 2025

прозорості та контролю використання коштів, а також визначити шляхи інтеграції зарубіжного досвіду в систему післявоєнного фінансового управління сектору оборони.

Отже, з огляду на відсутність в Україні усталених практик локалізованого фінансування військових частин через повернення ПДФО, запропоноване дослідження має унікальний характер і відкриває нові горизонти для наукового дискурсу. Зокрема, розроблений концептуальний підхід, поєднаний у подальших дослідженнях із практичними даними з бойового й тилового досвіду, дасть змогу надати пропозиції прикладного характеру щодо модернізації чинної системи управління фінансовими ресурсами військових частин на основі використання передового міжнародного досвіду.

Метою статті є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування напрямів *модернізації алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин* на основі механізму часткового повернення податку на доходи фізичних осіб у розпорядження військових частин як інструменту зміцнення їхньої фінансової автономії, підвищення адаптивності до умов воєнного часу. **Завданнями дослідження** є: аналіз нормативно-правових і фінансово-економічних передумов упровадження механізму повернення ПДФО; виявлення ризиків, пов'язаних із децентралізацією фінансових потоків у секторі оборони; формування напрямів модернізації алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі механізму повернення 10 % ПДФО, а також обґрунтування рекомендацій щодо його інтеграції в систему публічних фінансів воєнного періоду.

Огляд літератури. Проблематика фінансування сектору оборони є предметом низки досліджень у сучасній економічній і правовій науці. У контексті воєнної економіки особливе значення має пошук додаткових джерел ресурсного наповнення бюджетів військових формувань, що не спричиняють надмірного фіскального тиску на населення та бізнес. Зокрема, дослідження механізмів податкового перерозподілу у військових бюджетах країн НАТО засвідчують ефективність механізмів, які передбачають повернення частини доходів на рівень конкретних військових підрозділів.

У працях з бюджетного федералізму акцентується на тому, що горизонтальний і вертикальний розподіл доходів може зміцнювати локальну фінансову спроможність і водночас забезпечувати кращу підзвітність органів влади. Українські науковці досліджували проблеми ефективності використання оборонних коштів, наголошуючи на необхідності прозорості бюджетних процедур, електронного аудиту та створення антикорупційних запобіжників (Гбур, Палагусинець, & Кравченко, 2023; Nate, Stavytskyi, & Kharlamova, 2023; Markuts, & Roberto, 2025).

В умовах війни особливого значення набуває концепція фінансової довіри як чинника, що визначає стійкість комунікації між державою та громадянами (Fukuyama, 1995; Levi, 1997; Tagarev, 2010). Дослідження міжнародних організацій засвідчують, що прозорість і підзвітність у сфері військових витрат прямо впливають на суспільну легітимність рішень уряду та готовність громадськості підтримувати оборонний сектор (Transparency International, 2023).

Окремий науковий дискурс присвячений цифровим інструментам управління фінансами (Деменко, 2023). Інтегровані бюджетні платформи довели свою результативність у забезпеченні оперативного контролю над бюджетними потоками та формуванні публічних звітів. Для України ці рішення набувають стратегічного значення, зважаючи на необхідність посилення прозорості оборонних закупівель і прискорення бюджетних процедур.

Отже, аналіз напрацювань дає підстави стверджувати, що поєднання теоретичних матеріалів з бюджетного федералізму, воєнної економіки та цифрового врядування формує методологічну основу для модернізації алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі повернення ПДФО, яка дасть змогу підвищити фінансову стійкість військових частин, мінімізувати ризики нецільового використання коштів, а також створити підґрунтя для навчально-тренінгового базису з фінансової грамотності та управління ресурсами у ЗСУ.

Методи

Проведене дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує правовий аналіз, фінансово-економічне моделювання та методи прикладної аналітики даних. Такий підхід дає змогу не лише оцінити правові й економічні аспекти механізму повернення ПДФО, але й виявити практичні обмеження та можливості в контексті фінансової незалежності військових підрозділів.

Метод правового аналізу використано для дослідження окремих положень податкового та бюджетного кодексів України, а також підзаконних актів, що регламентують використання коштів оборонного бюджету.

Здійснено порівняльний аналіз українського законодавства з практиками країн-членів НАТО, де застосовується партисипативне бюджетування у військовій сфері.

Інтеграція зазначених методів дала змогу отримати цілісне уявлення про можливості, обмеження та перспективи впровадження механізму повернення ПДФО до бюджетів військових частин. Такий підхід надав можливість здійснити економічне оцінювання досліджуваних явищ, що є важливим чинником для модернізації системи фінансового управління у секторі оборони.

Результати

Податок на доходи фізичних осіб є одним із ключових фіскальних джерел податкової системи України, що формує вагомий сегмент доходів держбюджету та регулюється Податковим кодексом України (далі ПКУ) і низкою нормативно-правових актів. Відповідно до ст. 162 ПКУ, платниками ПДФО є фізичні особи-резиденти, які отримують доходи як на території України, так і за її межами, а також нерезиденти, що акумулюють доходи із джерел в Україні. Об'єктом оподаткування визначаються усі доходи фізичних осіб, за винятком тих, що звільнені від оподаткування згідно зі ст. 165 ПКУ. Такий підхід демонструє системну конвергенцію фіскальних механізмів і соціально-економічної політики держави, яка одночасно прагне до збалансованості та мінімізації податкового навантаження на критично важливі соціальні групи населення.

Сьогодні ПДФО та військовий збір є ключовими елементами податкової системи України, формуючи ресурсну базу, зокрема для сектору оборони. В умовах воєнного стану вони набувають ознак емерджентних інструментів, оскільки виконують не лише класичну фіскальну функцію, а й легітимізаційну – солідарність у підтримці сектору оборони.

Станом на 01 січня 2025 року ставки ПДФО засвідчують структурний синтез між принципами податкової жорсткості та елементами мотивування:

- 18 % – заробітна плата, винагороди за цивільно-правовими договорами, інші доходи фізичних осіб;
- 5 % – дивіденди, нараховані резидентами (платниками податку на прибуток);
- 9 % – дивіденди, нараховані нерезидентами, інститутами спільного інвестування, суб'єктами, що не є платниками податку на прибуток;
- 18 % – доходи від оренди, операцій із нерухомістю та інших активів.

Така диференціація демонструє адаптивність податкової політики, що передбачає зниження ставок для певних видів доходів, зокрема таких, як дивіденди та звільнення від оподаткування військовослужбовців, що дає змогу зменшити податковий тиск на критично важливі категорії населення. Це сприяє фінансовій підтримці військових, які безпосередньо беруть участь у захисті країни.

Фінансування сектору оборони України має стратегічне значення для держави, оскільки воно детермінує феноменологію соціальних змін у суспільстві, впливаючи на обороноздатність країни, ефективне функціонування ЗСУ та реалізацію стратегічних завдань у сфері національної безпеки. В умовах масштабних бойових дій і необхідності підтримання обороноздатності військові частини ЗСУ стикаються з низкою стратегічних і тактичних викликів, які

актуалізують необхідність модернізації наявних механізмів управління їхніми фінансовими ресурсами.

Основними джерелами фінансового забезпечення військових частин залишаються кошти державного бюджету України, які розподіляються через Міністерство оборони України (далі МОУ), а також інші джерела, передбачені чинним законодавством. Проте, згідно з рішенням Ради національної безпеки і оборони України (далі РНБО) "Про пропозиції до Бюджетної декларації на 2026-2028 роки за статтями, пов'язаними із забезпеченням національної безпеки і оборони України" від 27 червня 2025 року, прогнозується інституційна дивергенція у вигляді скорочення видатків МОУ (Верховна Рада України, 2025) (рис. 1). Це знову ж таки актуалізує необхідність здійснення модернізації управління фінансовими потоками військових частин.



Рис. 1. Заплановане скорочення видатків Міністерства оборони України у 2026–2028 рр. (рішення РНБО до Бюджетної декларації, млрд грн)

Порядок спрямування коштів спеціального фонду державного бюджету, джерелом яких є 10 % частини ПДФО від оподаткування доходів у вигляді грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими й особами рядового і начальницького складу, головними розпорядниками коштів державного бюджету, що належать до сектору безпеки і оборони, на матеріально-технічне забезпечення військових частин ЗСУ, інших військових формувань, затверджений постановою КМУ від 23 січня 2024 року № 69 (далі Порядок), визначає чіткий механізм спрямування 10 % ПДФО, що утримується із грошового забезпечення військовослужбовців, поліцейських та інших осіб сектору безпеки і оборони, на матеріально-технічне забезпечення військових частин ЗСУ та інших військових формувань.

Згідно з Порядком, кошти акумулюються на рахунках Казначейства й далі розподіляються між головними розпорядниками бюджетних коштів (Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ України, Служба безпеки України, Головне управління розвідки Міністерства оборони України, Служба зовнішньої розвідки України) пропорційно до фактично сплачених сум ПДФО кожною військовою частиною. Це формує дихотомію централізації та децентралізації: з одного боку, централізоване управління забезпечує контроль, уніфікацію процедур і прозорість, з іншого – пропорційний розподіл сприяє підвищенню фінансової автономії військових

частин, стимулюючи до належної фінансової дисципліни. Державна податкова служба України (далі ДПСУ) щомісяця розраховує коефіцієнти пропорційності для кожної частини, виходячи з фактично сплаченого податку, і передає ці дані головним розпорядникам. Казначейство виконує роль координатора фінансових потоків, інформуючи про загальний обсяг акумульованих коштів, тоді як головні розпорядники здійснюють структурний синтез планових і фактичних показників.

Використання отриманих коштів суворо регламентоване та спрямовується на закупівлю і модернізацію озброєння, техніки, боєприпасів, обладнання, ремонт, речове майно, засоби індивідуального захисту, продукти харчування, медикаменти, засоби зв'язку, будівельні матеріали, оплату послуг лікування та поховання, а також на будівництво, реконструкцію і ремонт військових об'єктів, інженерних споруд і транспортної інфраструктури. Таким чином, кошти трансформуються у матеріально-технічний потенціал військових частин.

У контексті цифровізації оборонного управління несуттєва частина отриманих коштів спрямовується на адміністративні витрати, зокрема впровадження застосунку "Армія+", розробленого МОУ спільно з Генеральним штабом ЗСУ. Цей продукт є значним досягненням у сфері спрощення адміністративних процедур і зменшення бюрократичного навантаження на військовослужбовців. Оновлення наказів, розпоряджень та інших адміністративних документів вимагає використання

великої кількості паперу, що суттєво впливає на бюджет організації. Проте повна відмова від паперових носіїв у військовій сфері поки що є утопічною.

Закупівлі, що здійснюються військовими частинами за рахунок повернутого ПДФО, відбуваються відповідно до чинного законодавства у сфері публічних закупівель із врахуванням особливостей воєнного стану. Усі фінансові операції з коштами відображаються у бухгалтерському обліку, зобов'язання реєструються в органах Казначейства. Здійснюється регулярна фінансова та бюджетна звітність, а також контроль за цільовим та ефективним використанням коштів.

Водночас при реалізації договорів закупівель виникає низка проблемно-організаційних викликів, які необхідно враховувати для забезпечення дотримання технічних умов, строків виконання та ефективного використання бюджетних коштів. Розглянемо їх нижче.

1. Невизначеність технічних умов.

Проблема: якщо технічні вимоги не сформульовані чітко, то це може спричинити труднощі у виконанні договору як для постачальника, так і для замовника. Недостатня деталізація може призвести до того, що поставлений товар або послуга не відповідатиме вимогам.

Ризик: несумісність обладнання з наявними системами або технологіями, що може спричинити додаткові витрати або затримки.

2. Нереалістичні строки постачання.

Проблема: визначення нереалістичних або дуже оптимістичних строків для постачання і встановлення майна зв'язку.

Ризик: зміни на ринку (напр. дефіцит компонентів) можуть зумовити затримки в постачанні й необхідність швидко реагувати на них.

3. Вибір ненадійних постачальників.

Проблема: вибір постачальників без ретельної перевірки їхньої фінансової стабільності, досвіду та здатності виконати умови договору може призвести до неякісного виконання умов договору.

Ризик: можливі фінансові збитки або необхідність повернення товару через невідповідність до технічних вимог.

4. Відсутність прозорості та конкуренції.

Проблема: якщо процедура закупівлі не є прозорою або не забезпечує належної конкуренції, то це може негативно позначитися на ефективності витрачання бюджетних коштів.

Ризик: переплата за товар або послугу, а також можливе постачання низькоякісних товарів або послуг через відсутність конкуренції.

5. Механізми контролю та приймання майна.

Проблема: недостатній контроль за виконанням умов договору та прийманням товарів може призвести до постачання майна, яке не відповідає вимогам або має дефекти.

Ризик: зростання витрат на усунення дефектів, зниження ефективності роботи або функціональності системи зв'язку.

6. Суперечності між технічними умовами та бюджетними обмеженнями.

Проблема: важко досягти балансу між високими вимогами до якості й технічних характеристик та обмеженим бюджетом.

Ризик: перевищення бюджету через необхідність закуповувати дороге обладнання або відмову від важливих елементів, що може вплинути на ефективність системи.

Отже, Порядком не лише створює правові й фінансові рамки для ефективного функціонування механізму перерозподілу 10 % ПДФО, а й показує трансгресивні механізми економічного розвитку, що долають межу між подат-

ковою централізацією та децентралізацією у сфері безпеки й оборони.

Попри наявність затвердженого механізму фіскального розподілу, існує об'єктивна потреба у його подальшому вдосконаленні з позицій фінансової децентралізації в межах сектору оборони. Такий підхід передбачає не лише модифікацію системи розрахунку й адміністрування ПДФО, а й суттєве вдосконалення фінансового управління військовими ресурсами шляхом підвищення прозорості й адресності бюджетного процесу.

Суть запропонованої модернізації алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин полягає у закріпленні нормативного механізму, згідно з яким 10 % суми ПДФО, сплаченої особовим складом військових формувань, акумулюється у спеціальному фонді державного бюджету на рівні відповідної військової частини. Це дає змогу сформувати структурний синтез між джерелом виникнення податкових надходжень і точкою їх цільового використання, що відповідає принципу фінансової субсидіарності.

У цьому контексті задля удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі повернення ПДФО запропоновано модернізацію алгоритму, яка передбачає два основних напрями: інституційну модернізацію управління фінансовими ресурсами сектору оборони на основі повернення 10 % ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців і безпосередню модернізацію інструментів такого управління.

Інституційна модернізація (рис. 2) передбачає створення нормативно закріпленої та органіційно обґрунтованої системи, що формує правове, управлінське й контрольне середовище для цільового використання повернутих коштів ПДФО. Ідеться про внесення змін до податкового й бюджетного кодексів України з метою законодавчого закріплення права військових частин отримувати частину податку, сплаченого їхнім особовим складом у вигляді цільового фінансування. У межах інституційної модернізації важливо забезпечити прозорість і підзвітність шляхом упровадження механізмів публічної звітності, а також створення цифрових інструментів обліку й контролю (дашбордів, електронних реєстрів, блокчейн-систем).

Модернізація механізмів управління (рис. 3) спрямована на трансформацію практичного інструментарію бюджетного адміністрування та використання ресурсів, отриманих за рахунок повернення ПДФО. Ідеться про впровадження гнучких цифрових і результативно орієнтованих підходів до фінансування військових частин. Зокрема, запропонований алгоритм передбачає запровадження стратегічного й ролінгового бюджетування, формування короткострокових резервів на випадок невідкладних потреб, а також створення KPI-системи для оцінювання ефективності кожної програми, що фінансується з ПДФО. Важливим складником є цифровізація управлінських процесів: запровадження електронної системи eBudget Defense, яка інтегрується з логістичними й аудиторськими платформами, автоматизоване планфакт-порівняння, упровадження індикативної системи, що включає інформування щодо відхилень і появи ризиків. Крім того, представлений алгоритм передбачає делегування повноважень командирам щодо розподілу ресурсів у межах затвердженого бюджету, що дає змогу адаптувати фінансування до оперативної ситуації і створює передумови для підвищення фінансової автономії на тактичному рівні.

На основі запропонованої модернізації системи управління фінансовими ресурсами військових частин, що

базується на засадах повернення 10 % ПДФО, було сформовано алгоритм дій для органів державної влади (рис. 4). Цей алгоритм визначає послідовність конкретних кроків, які мають бути реалізовані для ефективного

запровадження запропонованих рекомендацій на практиці. Алгоритм структуровано за трьома ключовими напрямками: інституційна модернізація, механізм управління та інструменти управління.

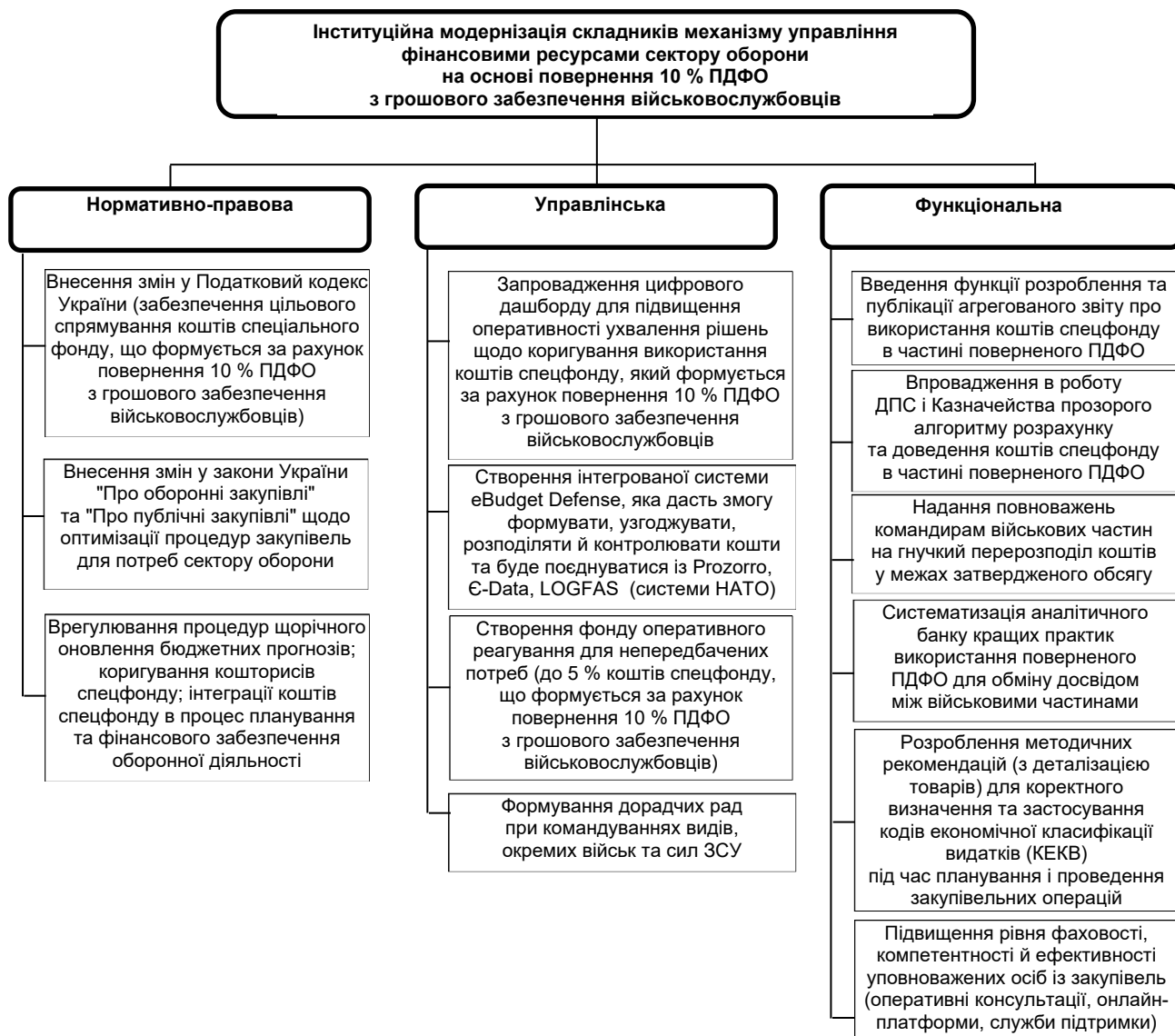


Рис. 2. Інституційна модернізація складників механізму управління фінансовими ресурсами сектору оборони на основі повернення 10 % ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців

У межах інституційної модернізації передбачається створення законодавчої та адміністративної основи, яка дасть змогу цільового повернення частини ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців безпосередньо до військових частин.

Інституційний напрям передбачає формування законодавчої та адміністративної бази для цільового повернення частини податку на доходи фізичних осіб безпосередньо до військових частин. Для цього доцільно внести зміни до Податкового та Бюджетного кодексів України, які визначають механізм, порядок і нормативну логіку такого повернення ПДФО. Паралельно потребують оновлення закони України "Про оборонні закупівлі" та "Про публічні закупівлі" у частині уніфікації систем обліку та контролю використання оборонних ресурсів. Також запропоновано методичні рекомендації щодо практичного механізму повернення ПДФО, які мають бути затверджені на рівні МОУ. З метою підвищення ефективності доцільним

є запровадження цифрового дашборду, що забезпечить прозорість, оперативність і аналітичну підтримку процесів прийняття рішень. Також передбачено створення єдиної цифрової платформи eBudget Defense, яка буде інтегрована з іншими державними й логістичними системами, такими як Prozorro, Є-Data та LOGFAS. Для покриття непередбачених витрат сектору оборони планується сформувати фонд оперативного реагування, обсяг якого становитиме до 5 % від загального обсягу поверненого ПДФО. Дорадчі ради, створені при командуванні видів, окремих родів військ та сил ЗСУ дадуть змогу інтегрувати експертний і професійний рівень оцінювання потреб. Командири отримають розширені повноваження щодо перерозподілу ресурсів у межах затверджених лімітів. Загалом, уся система буде підкріплена щоквартальним фінансовим аудитом і публікацією агрегованих звітів, що забезпечить підзвітність та відкритість.

**Ключові компоненти механізму управління фінансовими ресурсами
військових частин на основі повернення 10 % ПДФО
з грошового забезпечення військовослужбовців**



Рис. 3. Ключові компоненти механізму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі повернення 10 % ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців

Другий напрям – модернізація механізмів управління – спрямований на підвищення гнучкості й адаптивності оборонного бюджетування. У цій частині пропонується запровадження нових типів фінансового планування, зокрема ролінгового та стратегічного бюджетування, що дасть змогу забезпечити безперервність фінансування в умовах воєнного стану. Ефективність використання спецфонду в частині поверненого ПДФО оцінюватиметься за допомогою спеціальних методик, а результати закупівель – через післяконтрактний аудит. Крім того, планується створення короткострокового резерву строком на 1–3 місяці, який дасть змогу покривати раптові витрати військових частин. Військові фінансові органи розроблятимуть 3–5-річні оборонні плани, а також щорічно формуватимуть середньостроковий бюджет. Для найбільших контрактів передбачається щорічний незалежний аудит, а оцінювання результативності фінансування здійснюватиметься через систему ключових показників ефективності (KPI).

Третій напрям – модернізація інструментів управління – стосується цифровізації, прозорості й розширення інституційної участі. Водночас пропонується запровадити елементи партисипативної демократії, зокрема механізми залучення громадськості до фінансування оборонних ініціатив. Командири отримають у користування дашборди, де будуть відображатися всі дані про надходження, витрати й прогнози. Доцільним є застосування цифрової платформи eBudget, інтегрованої з LOGFAS і ERP-рішеннями, що забезпечить повну

прозорість обліку оборонних ресурсів. У такому випадку всі процеси будуть підтримані індикативною системою "план-факт" з автоматичним сигналом у разі відхилень. Оборонні ресурси доцільно обліковувати за уніфікованою системою, яка включатиме багаторівневий контроль – внутрішній, зовнішній і незалежний аудит. Додатково пропонується створити блокчейн-реєстр великих оборонних контрактів для забезпечення прозорості, уникнення дублювання фінансування та підвищення довіри до системи.

Запропонований алгоритм дій визначає покрокову дорожню карту для реформування управління фінансовими ресурсами на основі повернення 10 % ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців і створює передумови для більш ефективної, прозорої та стійкої фінансової системи ЗСУ.

Очікувані результати від запровадження запропонованого алгоритму дій щодо модернізації управління фінансовими ресурсами військових частин на основі повернення ПДФО охоплюють як організаційний, так і фінансовий, операційний та суспільно-політичний рівні – зростання фінансової автономії військових частин, посилення плановості й передбачуваності витрат, цифровізацію процесів управління, зниження корупційних ризиків завдяки багаторівневному контролю, підвищення мотивації військовослужбовців, формування адаптивної та стійкої системи оборонного фінансування, здатної функціонувати в умовах високої динаміки безпекового середовища.

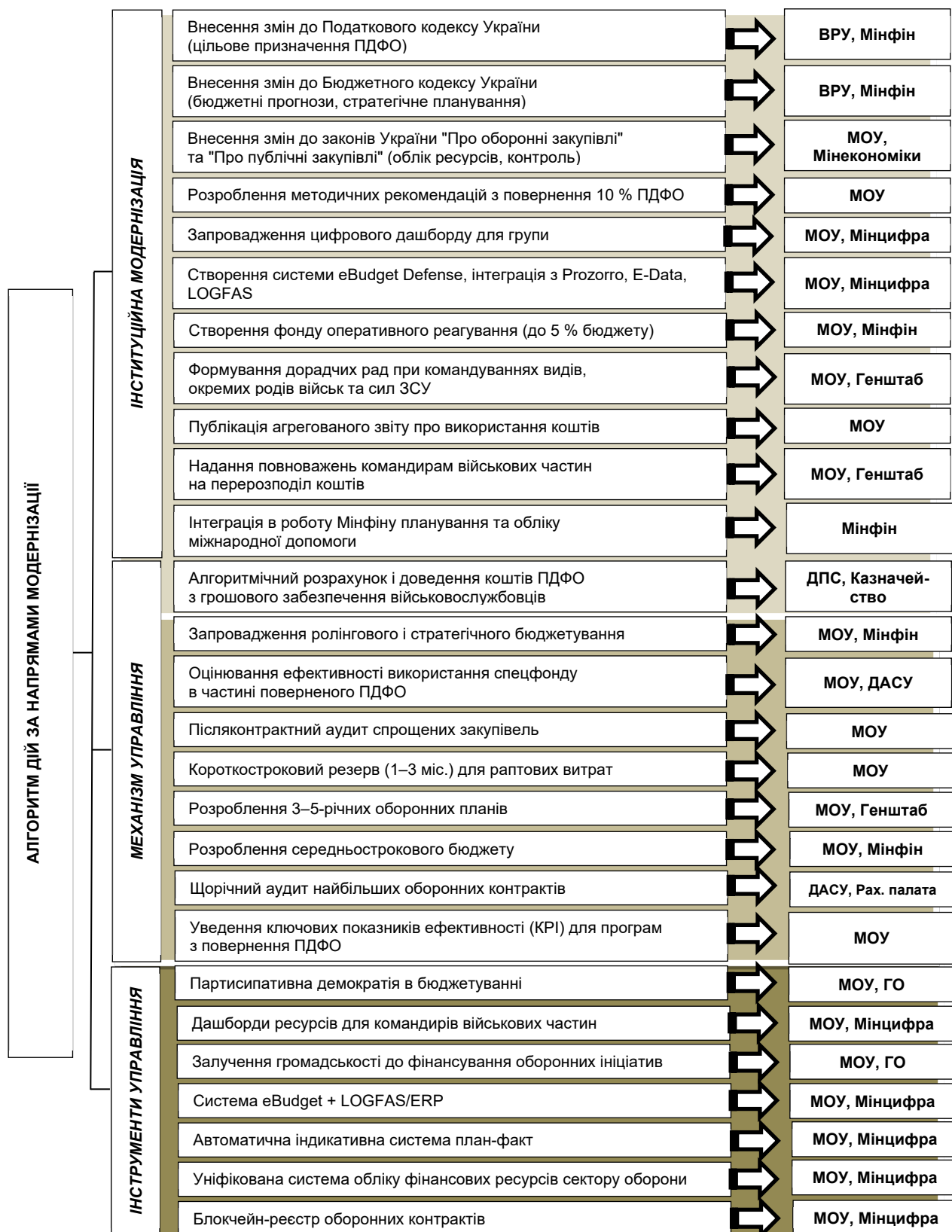


Рис. 4. Модернізований алгоритм дій для органів влади за напрямками, запропонованими для формування системи управління фінансовими ресурсами військових частин на основі повернення 10 % ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців

Важливо, щоб зазначені зміни отримали практичну площину застосування та через інтеграцію елементів математичного моделювання, вагового ранжування статей витрат та інфляційного коригування у фінансовому

плануванні використання повернутих сум ПДФО у військових частинах дали змогу запропонувати керівному складу підрозділів ЗСУ чіткі рекомендації щодо ефективного планування витрат із урахуванням ризиків,

оперативних потреб та інституційних обмежень. Саме цьому напрямку будуть присвячені майбутні наукові розвідки за окресленою проблематикою.

У комплексі це дасть змогу забезпечити перехід від централізованого, фрагментарного фінансування до децентралізованої, прозорої, адаптивної та результативно орієнтованої системи, що відповідатиме викликам воєнного часу й перспективам післявоєнного відновлення сектору оборони.

Дискусія і висновки

Результати дослідження підтверджують, що запропонована модернізація алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі повернення ПДФО не редукується лише до технократичного способу акумуляції коштів. Вона репрезентує значно ширший концепт, який доповнює інструментарій науки управління оборонними фінансами, оскільки запропонований алгоритм дій підвищує рівень автономії, адаптивності та стійкості сектору оборони.

Дискусійним, однак перспективним, є питання нормативної гармонізації: внесення змін до Податкового та Бюджетного кодексів, а також кореляція їх із законодавством у сфері оборонних і публічних закупівель. Лише системне та скоординоване впровадження правових змін може забезпечити успішність і стабільність функціонування системи управління фінансовими ресурсами військових частин.

Паралельно особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів, репрезентована платформою eBudget Defense та її інтеграцією з Prozorro, E-Data та LOGFAS, що створює підґрунтя для якісно нового рівня прозорості, підзвітності й контролю за використанням ресурсів.

Значним інноваційним внеском у розвиток системи є поєднання стратегічного та ролінгового бюджетного планування, що продукує синергетичний ефект між довгостроковими орієнтирами оборонної політики та оперативними потребами військових частин у динамічному безпековому середовищі. Водночас запровадження індикативних панелей "план-факт", блокчейн-реєстрів оборонних контрактів і післяконтрактного аудиту закладає базис для мінімізації корупції та формування довіри суспільства до сектору оборони.

Окремої уваги заслуговує соціально-мотиваційний аспект – повернення 10 % ПДФО безпосередньо до бюджетів військових підрозділів створює у військовослужбовців відчуття співучасті в забезпеченні потреб власної частини, що підсилює ідентифікацію з колективом і відповідальність за раціональне використання фіскальних коштів. Такий підхід відповідає принципам партисипативного менеджменту й одночасно сприяє зміцненню корпоративної культури ЗСУ.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інтеграція правових, організаційних і цифрових компонентів формує цілісний алгоритм фінансового менеджменту у військовій сфері. Його реалізація дає змогу перейти від централізованої, фрагментарної та часто інертної системи розподілу фінансових ресурсів до децентралізованої, прозорої і результативно орієнтованої структури. Запропонований концептуальний підхід до модернізації алгоритму управління фінансовими ресурсами військових частин на основі механізму повернення ПДФО є не лише адаптованим до умов воєнного часу, але й придатним для післявоєнного відновлення, інтеграції міжнародної допомоги та розбудови стійкої архітектури фінансової безпеки держави.

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

Список використаних джерел

Верховна Рада України. (2025). *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 червня 2025 року "Про пропозиції до Бюджетної декларації на 2026-2028 роки за статтями, пов'язаними із забезпеченням національної безпеки і оборони України"*. Указ Президента України від 27.06.2025 № 433/2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433/2025#n5>

Гбур, З. В., Палагусинець, Р. В., & Кравченко, О. О. (2023). Податкова політика України в Умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 128-132. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.127>

Гризюк, Т. І., & Легкоступ, І. І. (2024). *Фінансове забезпечення військової частини в сучасних умовах* [кваліфікаційний рукопис, ЧНУ ім. Ю. Федьковича]. Репозитарій Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10346>

Деменко, О. (2023). Особливості бюджетно-податкового регулювання при справлянні податку на доходи фізичних осіб в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6, 151-155. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.24>

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, 457.

Levi, M. (1997). *Consent, Dissent and Patriotism*. Cambridge University Press, 255.

Markuts, Yu., & Roberto, F. (2025). Emergency budgeting for resilience during the war. The case of Ukraine. *Public Money & Management, Taylor & Francis Journals*, 45(3), 195-205. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2407842>

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>

Tagarev, T. (2010). Defence Budgeting and Financial Management. *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Compendium_Building_Integrity_and_Reducing_Corruption_in_Defence.pdf

Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2022*. https://images.transparencycdn.org/images/Report_CPI2022_English.pdf

References

Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of June 27, 2025 "On proposals to the Budget Declaration for 2026-2028 on articles related to ensuring the national security and defense of Ukraine"*. Decree of the President of Ukraine of June 27, 2025 No. 433/2025 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433/2025#n5>

Demenko, O. (2023). Features of budgetary and tax regulation when paying personal income tax in the conditions of marital state. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 6, 151-155 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.24>

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, 457.

Hbur, Z., Palagushynets, R., & Kravchenko, O. (2023). Tax policy of Ukraine under the conditions of marital state. *Investments: practice and experience*, 9, 128-132 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.127>

Hryziuk, T., & Lehkostup, I. (2024). *Financial support for a military unit in modern conditions* [qualification manuscript, CHNU]. Repository of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University [in Ukrainian]. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10346>

Levi, M. (1997). *Consent, Dissent and Patriotism*. Cambridge University Press, 255.

Markuts, Yu., & Roberto, F. (2025). Emergency budgeting for resilience during the war. The case of Ukraine. *Public Money & Management, Taylor & Francis Journals*, 45(3), 195-205. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2407842>

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>

Tagarev, T. (2010). Defence Budgeting and Financial Management. *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Compendium_Building_Integrity_and_Reducing_Corruption_in_Defence.pdf

Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2022*. https://images.transparencycdn.org/images/Report_CPI2022_English.pdf

Отримано редакцією журналу / Received: 30.07.25

Прорецензовано / Revised: 08.08.25

Схвалено до друку / Accepted: 11.08.25

Olena PANUKHNYK, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-8167-0940
e-mail: panukhnyk.olena@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

MODERNIZATION OF THE FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT ALGORITHM OF MILITARY UNITS BASED ON THE PERSONAL INCOME TAX RETURN MECHANISM

Background. The organization of effective financial support for military units is a critically important imperative of Ukraine's defense strategy in the context of a full-scale invasion. In this regard, the mechanism of transferring a portion of personal income tax to the budgets of military units emerges as a tool that determines the efficiency of responding to urgent needs, optimizing the use of resources, and ensuring transparency in financial flows. At the same time, its application requires deep theoretical understanding, modeling of management processes, and development of an algorithm for using these funds within an uncertain security environment.

Methods. The study is based on a comprehensive methodological approach that integrates the analysis of the effectiveness of Ukrainian regulatory legal acts on personal income tax returns, a comparative study of international experience in financing and localizing defense units, and the systematization of empirical data on the use of returned funds in military units since 2022. General scientific methods of cognition, abstraction, logical generalization, systematization, case analysis and graphic visualization were employed. The application of contextual analysis enabled the integration of empirical-phenomenological and abstract-theoretical levels.

Results. The results indicate that the systematic application of the personal income tax return mechanism enables military units to timely cover their needs for material and technical procurement, pay for services, and organize logistical support. Based on the analysis, key components of the algorithm were identified, including institutional modernization, management mechanisms, and management tools. In particular, the study demonstrated that the integration of digital solutions, the use of blockchain registries, and plan-fact analysis enhance transparency and significantly reduce the risks of fund misuse.

Conclusions. The proposed conceptual approach to modernizing the algorithm for managing the financial resources of military units through the personal income tax return mechanism lays the foundation for the financial autonomy and operational efficiency of units under wartime conditions. Its scientific novelty lies in the integration of legal, organizational, and digital components into a holistic system of the country's financial security. The practical significance of the study is manifested in the development of recommendations aimed at optimizing budget processes, ensuring control and transparency of expenditures, and promoting institutional consolidation of participatory financial management practices in Ukraine's security and defense sector.

Keywords: algorithm, financial security, personal income tax, model, resource management, military context, financial resources.

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.