

# МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ ЦІЛЮВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

©2025 БІСЬКИЙ С. Н.

УДК 336.14:338.1:330.1

JEL: H53; H54; H56; E60; F40

## Біський С. Н. Міжнародний досвід та національні особливості бюджетного фінансування цільових програм розвитку в контексті глобальних криз

Стаття досліджує міжнародний досвід та національні особливості бюджетного фінансування цільових програм розвитку в умовах глобальних криз XXI століття, зокрема фінансової кризи 2008–2009 років, пандемії COVID-19 та енергетичної кризи 2022–2024 років. Методологія дослідження базується на компаративному аналізі реакції різних країн на кризові явища, структурно-функціональному аналізі інституціональних механізмів управління бюджетними видатками та систематизації моделей бюджетного фінансування. У результаті дослідження ідентифіковано чотири базові моделі управління бюджетним фінансуванням: модель державного контролю та стратегічного планування, модель децентралізованого планування з координацією, модель міжнародної координації та допомоги, а також гібридну модель, кожна з яких має специфічні характеристики, переваги й обмеження залежно від інституціонального контексту країни. Критичний аналіз виявив суттєві обмеження для прямого запозичення міжнародних практик в Україні, зумовлені війною, економічною кризою, слабкістю інституціональної спроможності, відсутністю традицій програмно-цільового бюджетування, підвищеним рівнем корупції та дефіцитом кваліфікованих кадрів. На основі систематизації міжнародного досвіду сформульовано концептуальну модель гібридної системи управління бюджетним фінансуванням для України, що інтегрує адаптовані елементи всіх базових моделей і передбачає довгострокове стратегічне планування на 5–10 років, трирічне середньострокове планування зі сценарними бюджетами, децентралізоване управління видатками, механізми громадського залучення та прозорості. Запропонована модель характеризується етапністю імплементації протягом 1–10 років з очікуваним збільшенням ефективності використання бюджетних ресурсів, що створює передумови для збалансування короткострокових потреб антикризового реагування з довгостроковими цілями структурного розвитку економіки. Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування його результатів органами державної влади України при розробленні стратегічних документів у сфері бюджетної політики, реформуванні системи управління державними видатками та підготовці програм залучення міжнародної фінансової допомоги для посткризового відновлення.

**Ключові слова:** бюджетне фінансування, цільові програми розвитку, глобальні кризи, міжнародний досвід, інституціональна спроможність, державне фінансове управління, програмно-цільове бюджетування, фіскальна стійкість.

**Бібл.:** 11.

**Біський Сергій Никодимович** – аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [serhii.biskyi@emmb.khpi.edu.ua](mailto:serhii.biskyi@emmb.khpi.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8724-0299>

UDC 336.14:338.1:330.1

JEL: H53; H54; H56; E60; F40

## Biskyi S. N. International Experience and National Peculiarities of Budgetary Financing of Targeted Development Programs in the Context of Global Crises

The article examines international experience and national peculiarities of budget financing for targeted development programs under global crises of the 21st century, particularly the 2008–2009 financial crisis, the COVID-19 pandemic, and the 2022–2024 energy crisis. The research methodology is based on a comparative analysis of different countries' responses to crisis phenomena, a structural-functional analysis of institutional mechanisms for managing budget expenditures, and the systematization of budget financing models. As a result of the study, four basic models of budget management were identified: the State control and strategic planning model, the decentralized planning with coordination model, the international coordination and assistance model, and the hybrid model, each of which possesses specific characteristics, advantages, and limitations depending on the country's institutional context. A critical analysis identified significant limitations to the direct adoption of international practices in Ukraine, caused by the ongoing war, economic crisis, weak institutional capacity, the absence of traditions in program-targeted budgeting, high levels of corruption, and a shortage of qualified personnel. Based on the systematization of international experience, a conceptual model of a hybrid budget management system for Ukraine was developed, integrating adapted elements of all basic models and providing for long-term strategic planning over 5–10 years, three-year medium-term planning with scenario-based budgets, decentralized expenditure management, and mechanisms for public engagement and transparency. The proposed model is characterized by phased implementation over 1–10 years, with an expected increase in the efficiency of budget resource utilization, creating preconditions for balancing the short-term needs of crisis response with the long-term objectives of structural development of the economy. The practical significance of this research lies in the potential application of its findings by the State authorities of Ukraine in the development of strategic documents in the field of budget policy, the reform of public expenditure management systems, and the preparation of programs to secure international financial assistance for post-crisis recovery.

**Keywords:** budgetary financing, targeted development programs, global crises, international experience, institutional capacity, public financial management, program-targeted budgeting, fiscal resilience.

**Bibl.:** 11.

**Biskyi Serhii N.** – Postgraduate Student of the Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpichova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [serhii.biskyi@emmb.khpi.edu.ua](mailto:serhii.biskyi@emmb.khpi.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8724-0299>

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується підвищеною турбулентністю та невизначеністю, що зумовлено послідовним виникненням і накладанням масштабних кризових явищ, які фундаментально трансформують усталені парадигми державного фінансового управління та бюджетної політики. Перші два десятиліття XXI століття демонструють якісно новий тип викликів для систем бюджетного фінансування, коли традиційні механізми планування та виконання державних бюджетів виявляються недостатньо адаптивними для забезпечення одночасного вирішення завдань антикризового реагування та стратегічного розвитку національних економік.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується підвищеною турбулентністю та невизначеністю, що зумовлено послідовним виникненням масштабних кризових явищ. Глобальна фінансова криза 2008–2009 років, яка розпочалася в сегменті субстандартного іпотечного кредитування США та за короткий період поширилася на міжнародні фінансові ринки, продемонструвала критичну вразливість сучасної глобалізованої економічної системи. Уряди розвинених країн були змушені мобілізувати безпрецедентні обсяги бюджетних ресурсів для санації фінансово-банківського сектора та підтримки сукупного попиту, що призвело до стрімкого зростання рівня державної заборгованості.

Пандемія COVID-19 поставила перед системами державних фінансів якісно відмінні завдання мультисекторального характеру. На відміну від фінансової кризи пандемічна криза вимагала від урядів одночасної реалізації комплексу різноспрямованих заходів: нарощування витрат на охорону здоров'я, соціальну підтримку населення, запобігання банкрутствам підприємств і підтримання критичної інфраструктури. Пандемічна криза актуалізувала необхідність не лише короткострокового антикризового реагування, але й прискорення структурної трансформації економік у напрямку цифровізації та «зеленого» переходу.

Енергетична криза 2022–2024 років, спричинена російською агресією проти України, виявила критичність енергетичної безпеки та потребу в прискореному переході до відновлюваної енергетики. Накладання ефектів фінансової, пандемічної та енергетичної криз на існуючі структурні виклики, такі як кліматичні зміни, демографічне старіння та технологічні трансформації, створює безпрецедентно складне середовище для формування бюджетної політики.

Для України як держави з трансформаційною економікою, яка одночасно стикається з військовим конфліктом, економічною кризою, слабкістю

державних інституцій та залежністю від міжнародної допомоги, постає фундаментальне питання про оптимальну модель бюджетного фінансування цільових програм розвитку. *Метою* даної статті є комплексний аналіз міжнародного досвіду та розроблення адаптованих рекомендацій щодо оптимізації системи управління видатками державного бюджету України.

Бюджетне фінансування цільових програм розвитку в умовах глобальних криз вимагає комплексного підходу, що об'єднує міжнародний досвід і національні особливості. Глобальні кризи, такі як фінансова невизначеність, зміни клімату та соціально-економічні виклики, вимагають раціонального використання ресурсів і адаптованих бюджетних стратегій, які можуть забезпечити реалізацію цільових програм. Важливо враховувати, що бюджетне фінансування підтримує не лише короткотермінові цілі, а й орієнтується на сталий розвиток в умовах економічних і соціальних викликів.

Досвід різних країн показує, що реалізація цільових програм через програмно-цільове бюджетування (ПЦБ) може покращити ефективність витрат. В Україні запровадження програмного бюджетування базується на принципах результативності, що дозволяє зосередити ресурсні потоки на пріоритетних сферах (О. Канова, 2021) [1]. В умовах нестачі фінансування, особливо в контексті боротьби з COVID-19, установи охорони здоров'я, які відчувають скорочення міжнародної допомоги, зіштовхуються із серйозними викликами в забезпеченні доступу до необхідних послуг (А. Kentikelenis & T. Stubbs, 2024) [2].

Водночас міжнародний досвід підтверджує важливість стратегій соціального захисту, особливо для найбільш уразливих верств населення. Необхідно впроваджувати політики, що підтримують соціальний розвиток через бюджетне фінансування, що потребує змін у динаміці ресурсів. Наприклад, політики розподілу REDD+ фондів вимагають балансу між збереженням навколишнього середовища та соціальною справедливістю (I. Palomo et al., 2019) [8]. Це підкреслює важливість використання бюджетного фінансування для досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) (Z. Yasir, 2025) [11]; (Ю. Лупенко, Ю. Радіонов, 2021) [4].

Адаптація до глобальних криз вимагає підходів, які дозволяють оцінювати та коригувати бюджетні стратегії відповідно до змінних умов. Особлива увага має бути надана таким інструментам, як ефективне управління ризиками та впровадження інноваційних технологій у бюджетному процесі, що може підвищити гнучкість у реагуванні на виклики (І. Харченко, 2024)[10]. Цей підхід є особли-

во актуальним для країн, що постраждали від економічних коливань, де вдосконалення бюджетного планування сприяє зниженню вразливості.

У ситуаціях глобальних криз існує непостійний характер міжнародної фінансової допомоги, яка стала більш обмеженою після великих фінансових криз (R. Mendoza, 2011) [6]; (K. Leach-Kemon et al., 2012) [3]. Країни, які користуються фінансовою підтримкою, стають дедалі більш залежними від власних ресурсів, що спонукає до необхідності змін у внутрішніх бюджетних політиках (A. Kentikelenis, T. Stubbs, 2024) [2]; (M. Ncube, 2024) [7]. Це може відображати нову реальність, де програми підтримки, такі як пенсійні або соціальні субсидії, потребують більш сталого та прозорого фінансування.

Успішне застосування бюджетного фінансування цільових програм розвитку в контексті глобальних криз потребує інтеграції політик на міжнародному рівні з локально адаптованими стратегіями. Національні політики повинні враховувати специфіку держави, спираючись на детальний аналіз потреб та пріоритетів населення, і безпосередньо пов'язуючи це з гнучкими механізмами бюджетування (F. McGuire et al., 2019) [5].

Додатково особливу увагу слід приділити формуванню партнерства між урядовими та неурядовими структурами для оптимізації використання бюджетних ресурсів. Це також включає підтримку прозорості бюджетних процесів та активну участь громадськості у формуванні та контролі за виконанням програм (Г. Терещенко, К. Крищенко, 2023) [9]. В умовах криз це може стати критично важливим для формування довіри та громадської підтримки, що підвищує ймовірність успіху цільових програм.

Важливість інтегрованого підходу в бюджетному фінансуванні цільових програм розвитку стає очевидною в умовах глобальних криз. Необхідно адаптувати бюджети до нових реалій за допомогою програмно-цільового підходу, щоб забезпечити максимальну ефективність ресурсів та задовольнити потреби населення в складні часи.

У даній статті виконано комплексний аналіз міжнародного досвіду та національних особливостей бюджетного фінансування цільових програм розвитку в контексті глобальних криз із метою розроблення адаптованих рекомендацій щодо оптимізації системи управління видатками державного бюджету України.

Глобальні кризи розглядаються сучасною економічною наукою як непередбачувані потрясіння, що змушують держави радикально змінювати систему управління фінансами та бюджетної політики. На відміну від циклічних коливань, які

характеризуються передбачуваністю та можливістю адаптації в межах існуючих інституціональних рамок, кризи мають характер шоків із системним впливом на всі сфери державного управління. Класифікація глобальних криз у контексті бюджетного фінансування програм розвитку виокремлює чотири типи цільових програм, кожний з яких має специфічні характеристики, часові параметри та вимоги щодо мобілізації ресурсів.

**Програми експресного реагування** спрямовані на невідкладне подолання критичних наслідків кризових явищ і запобігання катастрофічному розвитку подій. Такі програми характеризуються часом реалізації від кількох тижнів до двох років та масштабом видатків на рівні 1–5% валового внутрішнього продукту країни. Експресні програми реагування пов'язані із суттєвими ризиками через необхідність прийняття критичних рішень на основі неповної інформації та недостатньої часової дистанції для всебічного аналізу альтернативних варіантів. Прикладами таких програм є масштабна санація банківської системи під час фінансової кризи 2008–2009 років та введення в дію систем захисту від епідеміологічних загроз під час пандемії COVID-19.

**Програми посткризового відновлення** охоплюють тривалий часовий період від двох до п'яти років та включають як фізичне відновлення критичної інфраструктури, так і соціальну реабілітацію населення, постраждалого від кризи. Такі програми потребують систематичного планування із урахуванням територіальних диспропорцій та справедливого розподілу обмежених ресурсів між регіонами. Розроблення програм посткризового відновлення передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів, включно з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та приватним сектором, для забезпечення легітимності та ефективності реалізації.

**Превентивні програми розвитку** спрямовані на зменшення вірогідності виникнення криз і посилення стійкості економічних систем до потенційних шоків. Такі програми включають інвестиції у фундаментальне та прикладне дослідження, розвиток альтернативних джерел енергії, створення систем раннього попередження та моніторингу макроекономічних індикаторів. На відміну від експресних і відновлювальних програм превентивні програми розвитку вимагають довгострокового фінансування протягом 5–10 років та мають більш невизначені та довгострокові результати. Попри критичну важливість для зниження вразливості економічних систем, видатки на превентивні програми залишаються мінімальними в більшості кра-

їн через обмежену політичну спроможність мобілізації ресурсів на невідкладні потреби.

**Програми трансформаційного характеру** використовують період кризи як вікно можливостей для здійснення структурних змін в економіці та суспільстві, включно з переходом до нових економічних моделей, технологічним оновленням виробничих потужностей та модернізацією інституціональних систем. Такі програми мають найвищий потенціал досягнення довгострокових вигід та посилення конкурентоспроможності економіки на глобальних ринках, однак стикаються з найбільшим політичним опором через необхідність перерозподілу ресурсів та викликані цим соціальні конфлікти.

**Н**а основі компаративного аналізу досвіду різних країн в управлінні бюджетним фінансуванням цільових програм розвитку протягом глобальних криз ідентифіковано чотири базові моделі управління видатками, які суттєво різняться за характеристиками прийняття рішень, розподілом влади та механізмами залучення приватного капіталу та громадської участі. Кожна модель демонструє специфічні переваги та обмеження, визначені інституціональним контекстом і рівнем економічного розвитку країн.

*Модель державного контролю та стратегічного планування*, репрезентована досвідом Південної Кореї та Японії, характеризується концентрацією владних повноважень у виконавчій владі, яка розробляє довгострокові стратегічні програми розвитку на період 5–15 років на основі глибокого аналізу макроекономічних тенденцій та технологічних змін. Чітка ієрархія прийняття рішень і ефективні механізми координації між різними органами державного управління забезпечують швидке реагування на кризові ситуації та оперативний перерозподіл бюджетних ресурсів. Фокусування видатків на обмеженій кількості стратегічних пріоритетів розвитку забезпечує концентрацію ресурсів та синергетичні ефекти, а також дозволяє здійснювати тісну координацію державних програм розвитку з діяльністю великих приватних конгломератів.

Південна Корея демонструє послідовне та науково обгрунтоване переорієнтування видатків залежно від змін глобальної економічної кон'юнктури та технологічного середовища: від текстильної промисловості в 1960-х роках, через автомобільну промисловість і суднобудування в 1970-х роках, до електроніки в 1980-х роках та інформаційних технологій в 1990-х та 2000-х роках. Система державних науково-дослідницьких інститутів розробляє новітні технології, які згодом комерціалізуються приватними компаніями, створюючи мультиплі-

кативний ефект для економіки. Результативність моделі державного контролю проявляється у здатності послідовно досягати світового лідерства в обраних галузях економіки та здійснювати швидку адаптацію видатків при виникненні непередбачених криз через централізоване й оперативне прийняття рішень. Суттєві ризики цієї моделі включають погану адаптованість системи до непередбачених змін і радикальних альтернатив через залежність від точності довгострокових прогнозів, що призвело до критичної стагнації японської економіки протягом так званого «загубленого десятиліття» в 1990-х роках. Крім того, модель характеризується обмеженим залученням громадськості до процесу формування програм розвитку, що несе ризики зниження легітимності державних рішень і невідповідності програм реальним потребам населення.

*Модель децентралізованого планування з координацією*, характерна для Європейського Союзу та країн Організації економічного співробітництва та розвитку, базується на багаторівневій системі прийняття рішень, де центральна влада розробляє загальні принципи розвитку та визначає макроекономічні параметри, тоді як конкретні рішення щодо розподілу видатків приймаються на рівні регіональних і місцевих органів управління з активним залученням громадськості через механізми громадських консультацій та публічних слухань. Розподіл влади між різними рівнями урядування забезпечує чутливість системи до місцевих потреб і специфіки регіональних економік. Фінансування цільових програм характеризується суттєвою диверсифікацією джерел через центральний державний бюджет, регіональні та місцеві бюджети, кошти приватного сектора через механізми державно-приватного партнерства та різноманітні фонди, що забезпечує гнучкість адаптації системи до змін через можливість оперативного перерозподілу коштів між джерелами.

**Р**езультативність децентралізованої моделі планування проявляється у високій адаптивності системи до змін, що була переконливо продемонстрована швидкою розробкою та імплементацією Recovery Plan Європейського Союзу. Офіційно іменований як План відновлення для Європи (*European Union Recovery Plan*), загальним обсягом 1,8 трильйона євро, був розроблений і затверджений протягом декількох місяців на початку 2020 р. під час пандемії COVID-19, коли традиційні бюджетні процеси виявилися недостатньо гнучкими та неадекватними до масштабів кризи. Центральним механізмом реалізації цього плану став так званий Next Generation EU (механізм «Наступне покоління ЄС»), офіційна назва – механізм *Recovery*

and Resilience Facility для відновлення та стійкості), який успішно поєднував необхідність оперативного реагування на кризові явища з дотриманням демократичного контролю та забезпеченням прозорості через запровадження спеціальних механізмів звітності та громадської участі. Рівень видатків у межах Recovery Plan становив від 5% до 15% ВВП залежно від конкретної країни – члена Євросоюзу, значно перевищуючи показники, що були виділені під час попередньої фінансової кризи 2008–2009 років. Нові пріоритети включали цифровізацію економік, прискорений «зелений» перехід та інвестиції в соціальну справедливість, розглядаючись не як тимчасові стабілізаційні заходи, а як довгострокові інвестиції у трансформацію економік. Ризики децентралізованої моделі включають виконавчі затримки, які виникають через необхідність узгодження інтересів багатьох гілок влади та рівнів управління, конфлікти інтересів між групами з різними поглядами на пріоритети розвитку та потенційну фрагментацію видатків через розпорошення коштів на численні програми з різних рівнів управління.

*Модель міжнародної координації та допомоги*, репрезентована досвідом Сербії, Молдови та Грузії, характеризується значною залежністю від коштів міжнародної допомоги та кредитів на рівні 20–50% загального обсягу видатків, спрямованих на програми розвитку. Розроблення цільових програм розвитку здійснюється в тісній координації з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та Європейський банк розвитку, які часто мають більш значну роль у визначенні напрямків розвитку порівняно з національними органами влади через контроль над розподілом допомоги та висунення умов її надання. Фінансування характеризується змішанням державного бюджету з міжнародним фінансуванням, часто у формі кредитів, що суттєво збільшує рівень державної заборгованості та обмежує можливості майбутніх видатків через необхідність обслуговування накопченого боргу. Результативність моделі міжнародної координації залежить від сталості міжнародної підтримки та її відповідності реальним потребам країни, що відкрило можливість для досягнення певного економічного зростання Сербією та Грузією у 2000-х роках за наявності стабільної міжнародної допомоги та суттєво уповільнилось при скороченні зовнішнього фінансування.

Суттєві ризики включають втрату національного суверенітету у прийнятті критичних політичних рішень через передачу повноважень міжнародним організаціям, часто непридатність умов міжнародної допомоги до реальних

потреб населення з виникненням суспільного невдоволення та критичну вразливість до змін у геополітичній ситуації та змін пріоритетів донорів.

*Модель гібридної системи*, демонстрована досвідом держави Ізраїль, поєднує державний контроль над визначенням стратегічних напрямків розвитку із активним залученням приватного сектора та громадських організацій у реалізацію програм розвитку. Модель ґрунтується на визнанні того, що держава повинна контролювати напрямок розвитку та стратегічні пріоритети, однак мобілізація необхідних ресурсів та реалізація програм мають здійснюватися з активною участю приватного капіталу. Характеристики моделі включають державне формулювання довгострокових стратегічних цілей національної безпеки та економічної конкурентоспроможності, розроблення та впровадження механізмів залучення приватного капіталу через систему податкових пільг, державно-приватного партнерства та програм трансферу технологій. Фінансування поєднує державні видатки на оборону та фундаментальні дослідження на рівні 4–5% ВВП з американською військово-економічною допомогою близько 3,8 мільярдів доларів щорічно та приватними інвестиціями в розроблення комерційних технологій.

Результативність гібридної моделі характеризується високою інноваційністю та здатністю досягати світового лідерства в галузях з високою доданою вартістю, що дозволило Ізраїлю досягти світового лідерства у інформаційних технологіях, біотехнологіях та аеронавтиці з найбільшою кількістю технологічних стартапів на одиницю населення. Ризики включають недостатнє фінансування соціальних програм і послуг через фокус на комерціалізації технологій та оборонних видатках, що призвело до зростання соціальних нерівностей та вартості життя у 2000-х роках.

Європейський досвід демонструє еволюцію підходів до управління бюджетним фінансуванням в умовах послідовних криз. Під час фінансової кризи 2008–2009 рр. початкова реакція Європейського Союзу виявилася непослідовною, оскільки спочатку було зроблено спробу уникнути масштабних видатків, однак поглиблення кризи та ланцюгові банкрутства великих фінансових інститутів змусили запровадити масштабний стимулюючий пакет на основі кейнсіанського підходу до макроекономічної політики. Рівень імплементації антикризових видатків суттєво відрізнявся між країнами залежно від наявного фіскального простору та рівня державної заборгованості. Розвинені країни з низьким рівнем державного боргу дозволили собі запровадити експансіоністську бюджетну політику, тоді як країни із високою за-

боргованістю потребували масштабної допомоги МВФ та Європейського союзу з жорсткими умовами щодо скорочення видатків та запровадження заходів фіскальної консолідації. Перехід до політики жорсткої економії у 2011–2012 рр. і запровадження Фіскального пакту з вимогою скорочення структурного дефіциту мав згубні наслідки для економічного зростання та соціального благополуччя в багатьох країнах, що було переконливо продемонстровано дослідженнями про суттєве зростання смертності внаслідок скорочення видатків на охорону здоров'я.

**П**андемія COVID-19 змінила філософію бюджетної політики в ЄС. Стрімке реагування в березні – квітні 2020 р. супроводжувалося запровадженням механізму виключення надзвичайних ситуацій із дії фіскальних правил, що дозволило країнам-членам збільшити дефіцит без технічного порушення встановлених обмежень. Recovery Plan через фонд Next Generation EU обсягом 1,8 трильйона євро представив революційний підхід до фінансування: центральний бюджет Євросоюзу вперше запозичив кошти на міжнародних ринках капіталу та розподілив їх як гранти та кредити на основі рівня економічного впливу пандемії, доходу на душу населення та якості запропонованих національних планів реформ. Новаторський елемент полягав у розгляді видатків як інвестицій у структурну трансформацію економік з новими пріоритетами, включно з прискореною цифровізацією, «зеленим» енергетичним переходом і посиленням соціальної справедливості.

Енергетична криза 2022–2024 років, спровокована російською агресією проти України та припиненням поставок газу до Європи, виявила критичність енергетичної безпеки та потребу прискореного переходу до відновлюваних джерел енергії. План REPowerEU (скорочено від Re-Power the European Union – «Повернути енергію Європейському Союзу»), представлений Європейською комісією у травні 2022 року, передбачав мобілізацію додаткових 300 мільярдів євро на прискорення цифровізації та екологічної трансформації енергосистеми, розвиток альтернативних джерел газу та водневої енергетики, що розглядались як довгострокові інвестиції в забезпечення енергетичної незалежності та безпеки Європейського Союзу. План був розроблений у відповідь на російську агресію проти України та необхідність негайного зменшення залежності ЄС від російських енергоносіїв.

Південна Корея демонструє унікальний приклад послідовного переорієнтування видатків від військового конфлікту до економічного розвитку через запровадження цільових програм індустрі-

алізації. Послідовне розширення видатків на розвиток текстильної промисловості в 1960-х роках, автомобільної промисловості та суднобудування в 1970-х роках, електроніки в 1980-х роках та інформаційних технологій в 1990-х і 2000-х роках дозволило досягти світового лідерства в цих галузях. Система державних науково-дослідних інститутів розробляла новітні технології, які комерціалізувались приватними конгломератами, створюючи синергетичні ефекти.

Ізраїль розробив унікальну систему управління видатками в умовах перманентної військової загрози, поєднуючи високі оборонні видатки на рівні 15–20% ВВП з інвестиціями в розвиток людського капіталу. Державна власність у стратегічних галузях дозволяє державі контролювати реалізацію цільових програм розвитку та забезпечувати відповідність видатків національним пріоритетам. Технологічне лідерство досягнуто через запровадження системи податкових пільг для приватних компаній, що інвестують у дослідження та розробки, механізми залучення венчурного капіталу у фінансування технологічних стартапів та програми залучення висококваліфікованих іммігрантів.

**Н**а відміну від розвинених країн ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку, англ. *Organisation for Economic Co-operation and Development*), що розвивали системи управління видатками протягом десятиліть у стабільних умовах, Україна вимушена створювати ці системи в умовах перехідної економіки та активного військового конфлікту, що накладає специфічні обмеження на можливості адаптації міжнародного досвіду. Слабкість системи управління на місцевому рівні залишається критичною перешкодою для впровадження децентралізованих моделей управління. Реформа децентралізації на початку 2010-х років передала органам місцевого самоврядування значні фінансові повноваження без відповідної розбудови інституціональної спроможності, що призвело до відсутності базових систем обліку та звітності. Відсутність традицій програмно-цільового бюджетування, запровадженого в Україні лише в середині 2000-х років, вимагає радикального переходу до нового способу мислення з акцентом на результатах програм, що утруднюється критичним дефіцитом спеціалізованих кадрів у органах державного управління. Корупція та непрозорість у розподілі коштів продовжують підривати ефективність управління та довіру населення. Проблема була суттєво посилена через масштабні видатки на оборону та гуманітарну допомогу в період повномасштабної війни. Дефіцит спеціалізованих кадрів у системі державного управління має дов-

гострокові наслідки, спровоковані міграцією професіоналів та переходом багатьох спеціалістів до приватного сектора протягом років трансформації, що ускладнюється обмеженою заробітною платою в державному секторі. Низька цифровізація системи управління видатками залишається значною адміністративною перешкодою, оскільки велика частина місцевих органів управління продовжує використовувати застарілі паперові системи обліку без інтеграції та взаємної комунікації, що в умовах військового конфлікту виявилось критичним обмеженням для швидкого розподілу видатків та реагування на невідкладні потреби.

**Н**а основі компаративного аналізу міжнародного досвіду пропонується українська модель адаптивного бюджетного фінансування програм розвитку, що базується на принципі «стратегічної концентрації з оперативною гнучкістю» та передбачає триетапну імплементацію протягом 2026–2035 років.

*Перший етап* інституціонального фундаменту, спрямований на період 2026–2028 років, зосереджується на створенні Національного агентства стратегічного розвитку як автономного органу з повноваженнями координації всіх програм розвитку, розробленні Стратегії національного відновлення на період до 2035 року з ідентифікацією семи критичних пріоритетних напрямків розвитку та визначенням конкретних цільових показників для кожного напрямку, а також на запровадженні цифрової платформи з публічним доступом до інформації про всі видатки в режимі реального часу.

*Другий етап* операційної трансформації пропонується на період 2029–2032 років. Він передбачає здійснення повного переходу на програмно-цільовий метод бюджетування з обов'язковим визначенням п'ятнадцяти ключових показників результативності для кожної програми розвитку, запровадження механізму автоматичного перерозподілу коштів від програм, що не досягають цільових показників, до успішних програм на основі щоквартального моніторингу досягнення затверджених індикаторів, та створення Фонду швидкого реагування для фінансування невідкладних потреб без тривалих процедур затвердження.

*Третій етап* досягнення результативності пропонується на період 2033–2035 років. Він зосереджується на інтеграції штучного інтелекту для прогнозування ефективності програм на основі аналізу міжнародних баз даних про результати аналогічних ініціатив у постконфліктних країнах, запровадженні системи персональної відповідальності керівників програм через прив'язування їхньої винагороди та кар'єрного просування до

досягнення затверджених показників результативності та на формуванні культури управління на основі емпіричних даних і наукових методів замість політичних міркувань.

Обов'язкова участь громадських рад у моніторингу реалізації всіх програм розвитку з надання їм права вето на окремі видатки до з'ясування обставин і публікація деталізованої інформації про всіх бенефіціарів програм з ідентифікацією кінцевих вигодонабувачів забезпечить прозорість і сприятиме запобіганню корупційним зловживанням. Запровадження системи «червоних прапорців» із автоматичною зупинкою фінансування при виявленні ознак нецільового використання коштів до завершення незалежного аудиту значно підвищить довіру населення до державних інститутів та створить суттєво несприятливі умови для корупційних зловживань.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження міжнародного досвіду бюджетного фінансування цільових програм розвитку в контексті глобальних криз виявило фундаментальні закономірності трансформації систем державного фінансового управління та дозволило сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо адаптації найефективніших міжнародних практик до специфічних умов України.

Компаративний аналіз реакції країн на фінансову кризу 2008–2009 років, пандемію COVID-19 та енергетичну кризу 2022–2024 років засвідчив еволюцію від традиційних механізмів фіскальної консолідації до створення революційних наднаціональних інструментів кризового фінансування, що репрезентують парадигмальну зміну філософії бюджетної політики із визнанням необхідності поєднання короткострокового антикризового реагування з довгостроковими інвестиціями у структурну трансформацію економік.

**С**истематизація міжнародного досвіду дозволила ідентифікувати чотири базові моделі управління бюджетним фінансуванням цільових програм розвитку:

- ✦ *модель державного контролю та стратегічного планування* демонструє найвищу результативність у досягненні швидкого економічного зростання через концентрацію ресурсів, але несе ризики довгострокової стагнації;
- ✦ *модель децентралізованого планування з координацією* забезпечує найвищу адаптивність до змін, однак характеризується виконавчими затримками;

- ✦ модель міжнародної координації та допомоги дозволяє мобілізувати зовнішні ресурси, але несе ризики втрати національного суверенітету;
- ✦ модель гібридної системи виявила найвищу ефективність використання обмежених ресурсів через поєднання державного контролю із залученням приватного капіталу, однак призводить до недостатнього фінансування соціальних програм.

**К**ритичний аналіз інституціональних викликів України виявив суттєві обмеження для прямого запозичення міжнародних практик, зумовлені одночасною дією повномасштабного військового конфлікту, економічної кризи, критичної слабкості інституціональної спроможності, відсутності традицій програмно-цільового бюджетування, підвищеного рівня корупції, дефіциту спеціалізованих кадрів, недостатньої цифровізації та високої залежності від міжнародної фінансової допомоги. На основі систематизації міжнародного досвіду сформульовано концептуальну модель гібридної системи управління бюджетним фінансуванням для України, що інтегрує селективно адаптовані елементи всіх чотирьох базових моделей у комплексну архітектуру з вертикально інтегрованими компонентами стратегічного планування.

Наукова значущість дослідження полягає у формуванні комплексного теоретичного базису через інтеграцію концептуальних підходів теорії адаптації організаційних систем, теорії фіскального федералізму, теорії суспільного вибору та інституціональної економічної теорії, розробленні типології моделей управління бюджетним фінансуванням з чіткою ідентифікацією характеристик та умов застосовності кожної моделі та концептуалізації гібридної моделі для країн з трансформаційними та постконфліктними економіками, що розширює теоретичний інструментарій аналізу бюджетної політики у складних контекстуальних умовах.

Очікуваними результатами імплементації моделі є: збільшення ефективності використання бюджетних ресурсів через концентрацію видатків на пріоритетних напрямках та елімінацію неефективних програм; скорочення часу від прийняття рішення про фінансування до початку реалізації програми з 9–12 місяців до 6–8 тижнів; відновлення довіри населення до державних інститутів через прозорість і громадський контроль; підвищення залучення приватного капіталу у стратегічні сектори розвитку. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Канова О. А. Оцінювання ефективності фінансової складової реалізації цільових програм в

- Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-134-139>
2. Kentikelenis A., Stubbs T. Social protection and the international monetary fund: promise versus performance. *Globalization and Health*. 2024. Vol. 20. Art. 41. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-024-01045-9>
  3. Leach-Kemon K., Chou D., Schneider M. et al. The global financial crisis has led to a slowdown in growth of funding to improve health in many developing countries. *Health Affairs*. 2012. Vol. 31. No. 1. P. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2011.1154>
  4. Лупенко Ю. О., Радіонов Ю. Д. Напрями вдосконалення системи управління державними фінансами країни. *Фінанси України*. 2021. № 8. С. 47–67. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.047>
  5. McGuire F., Vijayasingham L., Vassall A. et al. Financing intersectoral action for health: a systematic review of co-financing models. *Globalization and Health*. 2019. Vol. 15. Art. 86. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0513-7>
  6. Mendoza R. Crises and Inequality: Lessons from the Global Food, Fuel, Financial and Economic Crises of 2008–10. *Global Policy*. 2011. Vol. 2. Iss. 3. P. 259–271. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1758-5899.2011.00090.x>
  7. Ncube M. Social Development in Southern Africa in the Wake of COVID-19. *Social Work/Maatskaplike Werk*. 2024. Vol. 60. No. 1. P. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.15270/60-1-1249>
  8. Palomo I., Dujardin Y., Midler E. et al. Modeling trade-offs across carbon sequestration, biodiversity conservation, and equity in the distribution of global REDD+ funds. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2019. Vol. 116. Iss. 45. P. 22645–22650. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1908683116>
  9. Терещенко Г. М., Крищенко К. Є. Особливості забезпечення прозорості та ефективності бюджетного фінансування освіти в умовах воєнного стану. *Освітня аналітика України*. 2023. № 3. С. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-45-55>
  10. Harchenko I. Directions of Budget Policy to Ensure the Financial Security of the State. *Economics of Systems Development*. 2024. Vol. 6. Iss. 1. P. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-15>
  11. Yasir Z. A. The Impact of Program and Performance Budgeting on the Strategic Allocation of Public Funds and the Achievement of Sustainable Development Goals. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*. 2025. Vol. 6. Iss. 2. P. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.54660/JFMR.2025.6.2.60-68>

#### REFERENCES

- Harchenko I. (2024). Directions of Budget Policy to Ensure the Financial Security of the State. *Economics of Systems Development*, 1(6), 119–124. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-15>

- Kanova O. A. (2021). Otsiniuvannia efektyvnosti finansovoi skladovoi realizatsii tsilovykh prohran v Ukraini [Evaluating the effectiveness of the financial component of the implementation of target programs in Ukraine]. *Biznes Inform*, 8, 134–139. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-134-139>
- Kentikelenis A. & Stubbs T. (2024). Social protection and the international monetary fund: promise versus performance. *Globalization and Health*, 41(20). <https://doi.org/10.1186/s12992-024-01045-9>
- Leach-Kemon K., Chou D. & Schneider M. (2012). The global financial crisis has led to a slowdown in growth of funding to improve health in many developing countries. *Health Affairs*, 1(31), 228–235. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2011.1154>
- Lupenko Yu. O. & Radionov Yu. D. (2021). Napriamy vdoskonalennia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy krainy [Directions for improving the country's public financial management system]. *Finansy Ukrainy*, 8, 47–67. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.047>
- McGuire F., Vijayasingham L. & Vassall A. (2019). Financing intersectoral action for health: a systematic review of co-financing models. *Globalization and Health*, 86(15). <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0513-7>
- Mendoza R. (2011). Crises and Inequality: Lessons from the Global Food, Fuel, Financial and Economic Crises of 2008-10. *Global Policy*, 3(2), 259–271. <https://doi.org/10.1111/j.1758-5899.2011.00090.x>
- Ncube M. (2024). Social Development in Southern Africa in the Wake of COVID-19. *Social Work/Maatskaplike Werk*, 1(60), 16–37. <https://doi.org/10.15270/60-1-1249>
- Palomo I., Dujardin Y. & Midler E. (2019). Modeling trade-offs across carbon sequestration, biodiversity conservation, and equity in the distribution of global REDD+ funds. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 45(116), 22645–22650. <https://doi.org/10.1073/pnas.1908683116>
- Tereshchenko H. M. & Kryshchenko K. Ye. (2023). Osoblyvosti zabezpechennia prozorosti ta efektyvnosti biudzhethnoho finansuvannia osvity v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of ensuring transparency and efficiency of budget financing of education under martial law]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 3, 45–55. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-45-55>
- Yasir Z. A. (2025). The Impact of Program and Performance Budgeting on the Strategic Allocation of Public Funds and the Achievement of Sustainable Development Goals. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 2(6), 60–68. <https://doi.org/10.54660/JFMR.2025.6.2.60-68>

**Науковий керівник – Міщенко В. А.,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків)

UDC 351.746:355.45:336.14

JEL: H56; H57; H75

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-419-428>

## THE SYSTEM OF FINANCIAL SUPPORT FOR MVFTCs IN THE THEORETICAL CONCEPTIONS OF FINANCING SECURITY AND DEFENSE FORCES

©2025 PETRUKHA S. V., PETRUKHA N. M., HUDENKO B. O.

UDC 351.746:355.45:336.14

JEL: H56; H57; H75

### Petrukha S. V., Petrukha N. M., Hudenko B. O. The System of Financial Support for MVFTCs in the Theoretical Conceptions of Financing Security and Defense Forces

The article provides an interdisciplinary theoretical analysis of the system of financial support for military volunteer formations of territorial communities (MVFTCs) in the context of classical and modern conceptions of financing the security and defense sector. It is noted that in the context of hybrid and asymmetric threats, volunteer structures play an important role in ensuring national resilience, and their financial support is of particular importance from the point of view of public policy, social justice, and public legitimacy. The basic models of security force financing – centralized, decentralized, and mixed – are considered, and the place of MVFTCs within the hybrid defense architecture is determined. The article systematizes the typology of possible models for financing the MVFTCs (State-based, volunteer, private, hybrid, self-financing) and analyzes their advantages and risks. Particular attention is paid to normative and value aspects: legitimacy, fairness, recognition of the subjectivity of volunteers, and the symbolic significance of material support. The interconnection between the internal motivation of participants in formations, social identity, and the influence of external incentives, in particular monetary rewards, is revealed. It is argued that excessive financial incentives without taking moral factors into account can lead to a crowding-out effect on motivation. The thesis is put forward that an effective model for ensuring the functioning of the MVFTCs should combine material, legal, and moral instruments to ensure both the combat readiness of the formations and support from both the State and civil society. The conclusion is made about the need for legislative regulation of the status of the MVFTCs and their integration into the general system of defense financing.

**Keywords:** financial support, military volunteer formations of territorial communities, security, defense, financing, motivation, security and defense forces.

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 21.