

УДК 336.1:355.02(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-68-77>

Наталія Прямухіна

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління
та менеджменту

e-mail: priamukhina.nataliia@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0006-6466-8976>

СТРУКТУРНА ПЕРЕБУДОВА ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти структурної перебудови Державного бюджету України в умовах воєнної економіки та обґрунтовано напрями його адаптації до викликів післявоєнного розвитку. Визначено, що тривала збройна агресія проти України та її повномасштабна фаза, розпочата у 2022 році, спричинили глибокі трансформаційні зміни у бюджетній системі, які проявляються у зміні пропорцій між дохідною та видатковою частинами бюджету, перегляді пріоритетів фінансування та посиленні ролі мобілізаційних механізмів у бюджетній політиці. Проаналізовано динаміку макроекономічних показників і параметрів бюджетної системи у 2020-2025 роках, що дозволило виявити тенденції зростання частки бюджетних ресурсів у валовому внутрішньому продукті, трансформацію структури доходів, зокрема зниження ролі податкових надходжень і зростання значення неподаткових джерел та міжнародної фінансової допомоги. Встановлено, що у воєнний період відбулося суттєве збільшення видатків на оборону, що призвело до скорочення фінансування соціальної сфери, освіти, охорони здоров'я та економічної діяльності, а також зміни пріоритетів бюджетного розподілу. Досліджено особливості трансформації податкової бази, що характеризується зменшенням питомої ваги ключових податків та недостатньою ефективністю окремих фіскальних інструментів. Обґрунтовано, що в умовах воєнної нестабільності зростає значення внутрішніх джерел фінансування, зокрема сектору малого і середнього підприємництва, який забезпечує вагому частку бюджетних надходжень і відіграє стабілізуючу роль в економіці. Доведено необхідність формування адаптивної моделі бюджетної політики, орієнтованої на збалансування доходів і видатків, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та створення умов для відновлення економічного потенціалу держави. Запропоновано ключові напрями трансформації бюджетної політики, що передбачають підтримку підприємницького сектору, оптимізацію структури видатків і забезпечення фінансової стійкості у середньо- та довгостроковій перспективі.

Ключові слова: державний бюджет, воєнна економіка, бюджетна політика, фінансова стійкість, доходи бюджету, видатки бюджету.

Nataliia Priamukhina

STRUCTURAL REFORM OF UKRAINE'S STATE BUDGET IN THE CONTEXT OF A WAR ECONOMY AND POST-WAR TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of the structural transformation of the State Budget of Ukraine under the conditions of a war economy and substantiates the directions of its adaptation to the challenges of post-war development. It is determined that the prolonged armed aggression against Ukraine and its full-scale phase that began in 2022 have led to profound transformational changes in the budgetary system, manifested in shifts in the proportions between revenue and expenditure components, a revision of funding priorities, and an increased role of mobilization mechanisms in fiscal policy. The dynamics of macroeconomic indicators and budgetary parameters for the period 2020-2025 are analyzed, which makes it possible to identify trends in the growing share of budget resources in gross domestic product, changes in the revenue structure, including a decline in the role of tax revenues and an increase in the importance of non-tax sources and international financial assistance. It is established that during the wartime period there has been a significant increase in defense expenditures, which has led to a reduction in funding for the social sector, education, healthcare, and economic activities, as well as a reallocation of budgetary priorities. The peculiarities of the transformation of the tax base are investigated, characterized by a decrease in the share of key taxes and insufficient efficiency of certain fiscal instruments. It is substantiated that under conditions of wartime instability, the importance of domestic sources of financing is increasing, particularly the small and medium-sized enterprise sector, which provides a substantial share of budget revenues and plays a stabilizing role in the economy. The necessity of forming an adaptive model of fiscal policy is proven, aimed at balancing revenues and expenditures, improving the efficiency of the use of financial resources, reducing dependence on external financing, and creating conditions for restoring the country's economic potential. Key directions for the transformation of fiscal policy are proposed, including support for the business sector, optimization of expenditure structure, and ensuring financial stability in the medium and long term.

Key words: state budget, war economy, fiscal policy, financial stability, budget revenues, budget expenditures.

Постановка проблеми. Функціонування Державного бюджету в умовах воєнного конфлікту супроводжується суттєвими структурними дисбалансами, що проявляються у зміні співвідношення між дохідною та видатковою частинами, трансформації джерел фінансування та перегляді пріоритетів бюджетної політики. Для України ці процеси мають системний характер,

оскільки поєднують довготривалий період гібридної війни та фазу повномасштабних бойових дій.

Початок збройної агресії російської федерації проти України у 2014 році зумовив кардинальну зміну підходів до визначення пріоритетів у структурі видатків Державного бюджету, насамперед у напрямі посилення фінансування сектору безпеки і оборони. У результаті цього суттєво зросли державні витрати, спрямовані на матеріально-технічне забезпечення Збройних Сил України, включаючи закупівлю озброєння, техніки, військового спорядження, а також підготовку та перепідготовку військових кадрів. Якщо до 2013 року частка видатків на оборону за всіма складовими оборонного бюджету не перевищувала 2,9% загального обсягу видатків зведеного бюджету, то вже у 2021 році вона збільшилася до 7,4% [16]. Подальша ескалація воєнних дій, що набула повномасштабного характеру у лютому 2022 року, спричинила безпрецедентне зростання бюджетних витрат, унаслідок чого частка фінансування оборонного сектору у 2023 році досягла 52,2% [11] загального обсягу видатків зведеного бюджету. У 2024 році цей показник залишався домінуючим і оцінювався на рівні близько 50-51%, тоді як у 2025 році, за попередніми оцінками, спостерігається його значне зростання орієнтовно до 70% у зв'язку з поступовим розширенням фінансування відновлювальних та соціально-економічних програм [5]. Таким чином, трансформація підходів до формування Державного бюджету визначається необхідністю не лише забезпечення обороноздатності держави, але й збереження її економічного потенціалу та створення фінансових передумов для ефективного післявоєнного відновлення.

Необхідність адаптації Державного бюджету України до умов воєнного стану зумовлена комплексом факторів, пов'язаних із потребою мобілізації значних фінансових ресурсів для забезпечення функціонування армії, правоохоронних органів, рятувальних служб, системи охорони здоров'я та соціального захисту населення, що постраждало внаслідок збройної агресії. Водночас важливим завданням залишається фінансування відновлення економічного потенціалу деокупованих територій, трансформаційної адаптації інфраструктури та підтримки основних секторів економіки. Тому особливого значення набуває пошук ефективних механізмів наповнення Державного бюджету, зокрема через розширення внутрішньої дохідної бази та залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Поряд із цим, необхідно забезпечити максимально збалансований і соціально прийнятний перерозподіл бюджетних коштів між основними напрямками видатків, що дозволить мінімізувати негативні наслідки воєнного навантаження для економіки й суспільства.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика формування бюджетів різних рівнів в умовах воєнного стану є предметом дослідження значної кількості вітчизняних науковців у сфері економіки та державного управління, серед яких варто виокремити праці М. Пасічного, Н. Костишиної, І. Чугунова, Т. Яковець, Ю. Радіонова [14], а також С. Супруненка, В. Задорожного [6]. Водночас вагомий внесок у розроблення теоретичних підходів до формування бюджету в умовах кризових явищ зробили й зарубіжні дослідники, зокрема Т. Саргент, який розглядав проблеми подолання

бюджетного дефіциту [1], та Р. Масгрейв, який обґрунтовував необхідність трансформації структури бюджетних видатків у кризових ситуаціях [8].

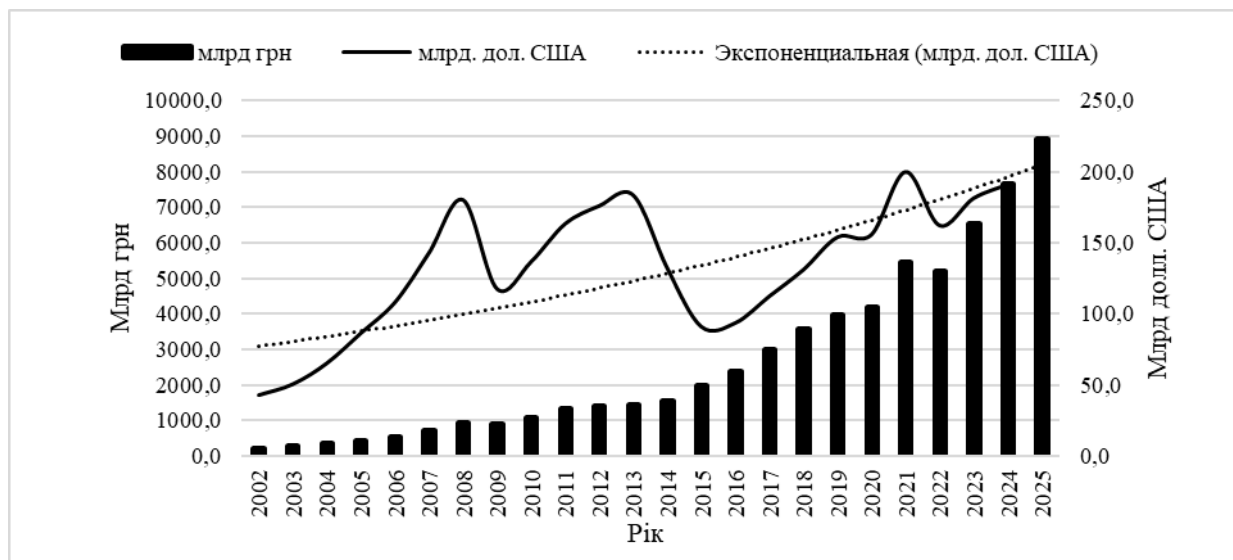
Переважає більшість науковців розглядає адаптацію Державного бюджету до умов війни крізь призму підвищення ефективності податкової системи як ключового інструменту розширення фінансових можливостей держави для забезпечення оборонних потреб. Таку позицію, зокрема, поділяють Т. Яковець та Н. Костишина [2]. У дослідженнях Н. Антипенко та С. Супруненко основна увага приділяється необхідності нарощування дохідної частини Державного бюджету України шляхом диверсифікації джерел фінансування, збереження фінансових резервів та впровадження стратегій фінансової безпеки, що передбачають посилення прозорості бюджетного процесу та антикорупційних механізмів [4]. В. Задорожний акцентує увагу на доцільності вдосконалення системи управління державним боргом, зокрема через його реструктуризацію, регулювання механізмів надання державних гарантій із урахуванням ризиків, що розглядається як один із шляхів оптимізації видаткової частини бюджету [6]. У працях багатьох дослідників, зокрема Ю. Родіонова та С. Юрія, підкреслюється важливість посилення фінансового контролю як ефективного інструменту підвищення результативності бюджетних видатків та адаптації бюджетної системи до умов воєнного конфлікту [14].

Таким чином, проблема адаптації Державного бюджету до умов війни має комплексний і багатовимірний характер, що зумовлює необхідність розроблення цілісного підходу до її вирішення як у частині удосконалення механізмів формування доходів бюджету, так і щодо оптимізації структури його видатків з урахуванням особливостей функціонування економіки у воєнний період.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування засад структурної перебудови Державного бюджету України в умовах воєнної економіки та визначення ключових напрямів його адаптації до викликів післявоєнного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Динаміка макроекономічних показників України у 2020-2025 роках свідчить про суттєву волатильність економічного середовища. У 2020-2021 роках спостерігалось поступове відновлення економічного зростання, що супроводжувалося стабілізацією бюджетних надходжень на рівні близько чверті валового внутрішнього продукту. Проте повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило різке падіння економічної активності та одночасне зростання потреб у бюджетному фінансуванні.

У відповідь на ці виклики держава здійснила масштабну мобілізацію фінансових ресурсів, що стало причиною суттєвого зростання частки доходів бюджету у ВВП. У 2022-2023 роках цей показник перевищив довоєнні значення та досяг понад третини валового внутрішнього продукту, що було забезпечено як за рахунок внутрішніх джерел, так і за рахунок зовнішньої фінансової допомоги. У 2024-2025 роках зберігається тенденція до високої концентрації бюджетних ресурсів у ВВП, що відображає збереження мобілізаційного характеру бюджетної політики (рис. 1).



Джерело: сформовано на основі [11]

Рис. 1. Динаміка номінального ВВП України у 2002-2025 рр.

Реалізація економічної політики урядами в період президентства П. Порошенка, а згодом В. Зеленського, сприяла певному відновленню економічного потенціалу держави. Попри тривале ведення бойових дій на сході України, в 2021 році номінальний обсяг валового внутрішнього продукту досяг максимального значення у період 2001-2025 років у доларовому еквіваленті. Разом з тим початок повномасштабної військової агресії російської федерації у 2022 році спричинив різке погіршення макроекономічних показників, що проявилось у скороченні виробництва та загальному посиленні економічної нестабільності.

Розгортання повномасштабних бойових дій на території України обумовило необхідність максимальної мобілізації фінансових ресурсів для забезпечення обороноздатності держави. До 2014 року рівень централізації ресурсів у Державному бюджеті, сформованих за рахунок податків, зборів і міжнародних надходжень, становив близько 23-24% ВВП [12]. Після початку агресії у 2014 році держава була змушена активізувати бюджетну політику у напрямі нарощування доходів, у результаті чого у 2015-2021 роках обсяг бюджетних надходжень зріс до 25-26% ВВП. Повномасштабна війна значно посилила ці тенденції: у 2022 році доходи Державного бюджету становили 1,8 трлн грн, у 2023 році – 2,7 трлн грн, що відповідало 34,4% та 40,8% ВВП відповідно. У 2024 році обсяг доходів бюджету оцінювався на рівні близько 3,1 трлн грн (приблизно 38-39% ВВП), тоді як у 2025 році він досягнув 3,3-3,5 трлн грн, що становить 37-38% ВВП [13].

Залежно від рівня фіскального навантаження, що вимірюється часткою податкових надходжень у структурі валового внутрішнього продукту, країни світу поділяємо на три основні групи. До першої належать держави з відносно низьким рівнем податкового навантаження, де обсяг податкових надходжень не перевищує 30% ВВП, зокрема Канада (26,7%), США (24,3%), Польща (20,1%), Китай (19,4%) та Японія (18,0%). Другу групу формують країни із середнім

рівнем, в яких частка податкових надходжень у ВВП варіюється в межах 30-40%, серед яких Німеччина (37,6%), Чехія (35,5%), Франція (35,3%), Велика Британія (35,2%) та Італія (34,4%). Третю групу формують держави з високим рівнем фіскальної концентрації, де податкові надходження перевищують 40% ВВП, зокрема Данія (48,0%), Швеція (44,3%), Фінляндія (44,1%) і Норвегія (42,2%) [14, с. 66]. За зазначеним критерієм Україна належить до групи держав із низьким рівнем податкового навантаження. У довоєнний період, а також в умовах воєнного стану, частка податкових надходжень у структурі валового внутрішнього продукту коливалася в межах 18-20% ВВП.

У структурі податкових джерел формування доходів Державного бюджету простежується тенденція до скорочення надходжень від ключових податків, зокрема податку на доходи, податку на прибуток підприємств, податків на приріст ринкової вартості, а також податку на додану вартість із вироблених в Україні товарів, який традиційно виступає базовим джерелом наповнення бюджету. У 2022-2023 роках обсяг надходжень за цими напрямками знизився до рівня близько 18% валового внутрішнього продукту порівняно з 21-22% ВВП у попередні роки. У 2024 році спостерігалось незначне відновлення цього показника до рівня приблизно 18,5-19% ВВП, тоді як у 2025 році спостерігається його стабілізація в межах 19% ВВП, що свідчить про поступове відновлення податкової бази, хоча вона все ще не досягла довоєнних параметрів. Водночас незначне зростання надходжень від акцизного оподаткування як вітчизняних, так і імпортованих товарів не має вирішального впливу на загальну динаміку доходів бюджету та не компенсує втрат від основних податкових джерел [10].

Збільшення дохідної бази Державного бюджету було забезпечене передусім за рахунок суттєвого зростання неподаткових надходжень, частка яких підвищилася з приблизно 4% ВВП у 2012-2021 роках до 15% ВВП у 2023 році. Основним чинником такого зростання стали власні доходи бюджетних установ, які у довоєнний період становили 1-1,5% ВВП, а у 2023 році досягли 12,4% номінального ВВП. У 2024 році їх частка дещо знизилася та стабілізувалася на рівні близько 10-11% ВВП, а в 2025 році зафіксоване подальше незначне зменшення до 9-10% ВВП у зв'язку зі скороченням екстраординарних надходжень. Водночас одним із ключових джерел наповнення бюджету залишалася фінансова допомога міжнародних партнерів. Зокрема, обсяги офіційних трансфертів від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських інституцій у 2022 році становили 4,5% ВВП України, у 2023 році – 6,6%, у 2024 році – близько 5-6% ВВП, а у 2025 році спостерігається їх зниження до рівня 4-5% ВВП. Для порівняння, у довоєнний період частка таких надходжень не перевищувала 0,4% ВВП, що свідчить про суттєве зростання їх значення у забезпеченні фінансової стійкості держави в умовах воєнного часу [13].

В умовах активної фази бойових дій важливим інструментом наповнення бюджету мав би виступати військовий збір, однак фактичні обсяги його надходжень залишалися відносно стабільними. Протягом 2014-2023 років його частка у структурі валового внутрішнього продукту майже не змінювалася і

становила близько 0,5% номінального ВВП. У 2024 році цей показник дещо зріс до орієнтовно 0,6% ВВП, що пов'язано з розширенням бази оподаткування, а у 2025 році прогнозується його подальше незначне збільшення до рівня 0,6-0,7% ВВП, однак навіть за таких умов його роль у формуванні доходів бюджету залишається обмеженою [13].

У країнах із розвинутою економікою структура бюджету характеризується домінуванням витрат на економічний розвиток, частка яких становить 50-70%, тоді як на соціальні потреби спрямовується 30-40% ресурсів. Видатки на виконання загальнодержавних функцій, як правило, не перевищують 45%. У межах європейської моделі «держава добробуту» значна частка бюджетних коштів спрямовується на гуманітарні напрями – освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, на що припадає до 50% видатків. В Україні до 2022 року на ці цілі спрямовувалося близько 30% бюджету, однак у 2022 році їх частка скоротилася до 24%, а у 2023 році – до 17%. У 2024 році спостерігалася часткове відновлення до рівня близько 19-20%, тоді як у 2025 році зросло до 20-22%. Водночас витрати на загальнодержавні функції у 2014-2022 роках зменшувалися з 17% до 13%, а з 2023 року скоротилися до близько 7%, із незначним підвищенням до 8-9% у 2024-2025 роках [9].

Обмеженість фінансових ресурсів у період війни зумовлює покриття оборонних потреб за рахунок скорочення інших статей бюджету. Зростання витрат на оборону спричинило перегляд структури фінансування, що відобразилося у зменшенні видатків на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист і обслуговування державного боргу. Зокрема, у 2022 році частка витрат на освіту та медицину знизилася порівняно з 2021 роком на 2,1% та 8,6% відповідно, а у 2023 році становила лише 1,5% і 4,5%. У 2024 році ці показники частково відновилися до приблизно 2-2,5% і 5-5,5%, з подальшим незначним зростанням у 2025 році. Частка витрат на обслуговування державного боргу скоротилася з 10,4% у 2021 році до близько 6% у 2022-2023 роках і залишалася відносно стабільною у 2024-2025 роках. Аналогічна динаміка спостерігалася у сфері соціального забезпечення, де частка видатків знизилася до близько 11% проти 19-25% у довоєнний період, із поступовим відновленням до 12-13% у 2024-2025 роках [10].

Видатки на економічну діяльність, спрямовані на розвиток підприємництва та підвищення конкурентоспроможності економіки, у довоєнний період коливалися в межах 2,8-3,5% ВВП, знизившись до 1,8% у 2019 році. Реалізація програми «Велике будівництво» забезпечила їх зростання до близько 4% ВВП, причому у 2020 році на дорожню інфраструктуру спрямовувалося 56% цих витрат, а у 2021 році – 75%. У 2022-2023 роках їх обсяг скоротився до близько 2% ВВП у зв'язку з призупиненням інфраструктурних програм. У 2024 році спостерігалася незначне відновлення до 2,3-2,5% ВВП, а у 2025 році – зростання до 2,5-3% ВВП у контексті активізації процесів відбудови [10].

Функціонування бюджетної системи в умовах воєнних дій зумовлює необхідність її структурної перебудови та оперативної адаптації до нових економічних і фінансових реалій. Завдяки підтримці міжнародних партнерів

Україні вдалося частково стабілізувати процес формування доходів Державного бюджету, зокрема за рахунок суттєвого зростання частки зовнішнього фінансування, яка збільшилася з 0,08% у 2021 році до 21,9% у 2022 році. Водночас у 2023 році цей показник скоротився до 14%, що свідчить про нестійкість такого джерела доходів та його значну залежність від комплексу факторів, серед яких вагому роль відіграють політичні та економічні умови. У 2024 році частка міжнародної допомоги коливалася в межах 15-16%, а у 2025 році – зниження до рівня 13-14%, що актуалізує потребу у зміцненні внутрішніх джерел бюджетного наповнення [3].

У зв'язку з цим державна політика у сфері формування бюджету має бути спрямована на активізацію власної дохідної бази, передусім за рахунок підтримки найбільш гнучкого сектору економіки – малого і середнього підприємництва. Підтвердженням доцільності такого підходу є той факт, що у 2021 році суб'єкти малого та середнього бізнесу забезпечували близько 40% податкових надходжень до зведеного бюджету, формуючи водночас приблизно 60% валового внутрішнього продукту країни. У 2023 році їх внесок у доходи бюджету зріс до 44%, у 2024 році – до близько 45%, у 2025 році – до 45-46% [3]. Натомість частка великого бізнесу у формуванні податкових надходжень знизилася до близько 34% після початку повномасштабної агресії, з подальшою стабілізацією на рівні 33-35% у 2024-2025 роках. Це свідчить про те, що саме сектор малого і середнього підприємництва залишається ключовим фактором підтримки економічної стійкості та наповнення Державного бюджету в умовах воєнного періоду.

Висновки. Ключові напрями трансформації підходів до формування Державного бюджету України в умовах воєнного періоду доцільно визначити таким чином. Насамперед, актуалізується необхідність перегляду фіскальної політики держави шляхом посилення її стимулюючої функції, зокрема через підтримку та розвиток малого і середнього підприємництва як базового джерела формування дохідної частини бюджету.

Важливим напрямом є також оптимізація структури доходів бюджету через зміну пріоритетів їх формування, що дозволить мінімізувати негативні наслідки відволікання фінансових ресурсів на забезпечення воєнних потреб та водночас створити передумови для нарощування фінансування ключових соціальних і гуманітарних сфер, зокрема охорони здоров'я, освіти, а також програм відновлення і акумулювання ресурсів для післявоєнної реконструкції країни. Крім того, суттєвого значення набуває перегляд пріоритетів видаткової політики, що передбачає підвищення ефективності використання бюджетних коштів, зокрема за рахунок скорочення витрат на утримання державного апарату. Такий підхід створює можливість вивільнення значного обсягу фінансових ресурсів та їх спрямування на першочергові потреби держави в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Sargent T.J. The Fundamental Surplus Strikes Again Lars Ljungqvist. *Economics monetary economics and fluctuations*. 27 APR. 2021. URL: http://www.tomsargent.com/research/CET_note.pdf (дата звернення 03.12.2025).

2. Антипенко Н., Супруненко С., Гавран В. Український досвід адаптації державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану. *Академічні візії*. 2023. Вип. 25. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/741/658> (дата звернення 04.12.2025).
3. Бутко М., Захарченко А. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*, 2025. № 1 (30). DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19) (дата звернення 19.12.2025).
4. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 17.12.2025).
5. Видатки на оборону складають майже 70% держбюджету України. Фінансовий клуб : веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/prmcPtiEz> (дата звернення 18.12.2025).
6. Задорожний В.П. Удосконалення механізму управління державним боргом України. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. №23. с. 23-26. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2015/5.pdf (дата звернення 07.12.2025).
7. Коваленко Д.І., Венгер В.В. Фінанси, гроші та кредит: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 578 с.
8. Костишина Н., Яковець Т. Обліково-податкова система в умовах воєнного стану: як діяти та, які наслідки. *Вісник економіки*. № 2, 2022. С. 100-110. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46002/1/Костишин.PDF> (дата звернення 18.12.2025).
9. Маркутс Ю., Маршалок Т., Студеннікова І. Оцінка бюджетної декларації на 2026–2028 роки: тенденції, прогнози, обмеження. *Vox Ukraine* : Веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/EdxHECtWU> (дата звернення 19.12.2025).
10. Мединська Т.В. Фіскальне середовище стимулювання підприємницької активності в умовах нестабільності соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад : дис. ... доктор економічних наук : 08.00.08. Львів, 2025. 468 с.
11. Оборона та безпека: як змінювалася частка видатків у держбюджеті. *Слово і діло* : веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/AvB6bvRjD> (дата звернення 18.12.2025).
12. Палійчук Т., Мироненко О. Огляд бюджету 2025. Аналітична записка. Київ : Центр економічної стратегії, 2025. 51 с.
13. Про Державний бюджет України (за відповідний період). Закон України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення 12.12.2025).
14. Родіонов Ю. Формування і виконання Державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. (53). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2669> (дата звернення 18.12.2025).
15. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2017. 120 с.
16. Туманская М. Тенденції видатків на оборону в Україні. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*, 2021. №8. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/8/3-7/> (дата звернення 18.12.2025).

References:

1. Sargent T.J. (2021). The Fundamental Surplus Strikes Again Lars Ljungqvist, *Economics monetary economics and fluctuations*. Retrieved from: http://www.tomsargent.com/research/CET_note.pdf [in English].
2. Antypenko, N., Suprunenko, S. & Havran, V. (2023). Ukrayins'kyu dosvid adaptatsiyi derzhavnykh finansiv ta menedzhmentu do umov voyennoho stanu [Ukrainian experience in adapting public finances and management to martial law conditions]. *Akademichni viziy*, vol. 25. Retrieved from: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/741/658> [in Ukrainian].

3. Butko, M. & Zakharchenko, A. (2025). Rozvytok maloho i seredn'oho biznesu v suchasnykh umovakh [Development of small and medium-sized businesses in modern conditions]. *Naukovyy visnyk Polissya*, vol. 1 (30). DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19) [in Ukrainian].
4. Valovyy vnutrishniy produkt (VVP) v Ukraini [Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine]. (2025). Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [in Ukrainian].
5. Financial Club (2025). Vydatky na oboronu skladayut' mayzhe 70% derzhbyudzhetu Ukrainy [Defense spending accounts for almost 70% of Ukraine's state budget]. Retrieved from: <https://lnk.ua/AvB6bvRjD> [in Ukrainian].
6. Zadorozhnyy, V. (2023). Udoskonalennya mekhanizmu upravlinnya derzhavnym borhom Ukrainy [Improving the mechanism of management of the state debt of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, 23-26. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2015/5.pdf [in Ukrainian].
7. Kovalenko, D. & Venher, V. (2021). Finansy, hroshi ta kredyt: teoriya ta praktyka [Finance, money and credit: theory and practice]. *Tsentr uchbovoyi literatury*, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
8. Kostyshyna, N. & Yakovets', T. (2022). Oblikovo-podatkova systema v umovakh voyennoho stanu: yak diyaty ta, yaki naslidky [Accounting and tax system in martial law conditions: how to act and what are the consequences]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, 100-110. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46002/1/Kostyshyn.PDF> [in Ukrainian].
9. Kravtsiv, V. (2017). Terytorial'nyy rozvytok ta rehional'na polityka v Ukraini: aktual'ni problemy, ryzyky ta perspektyvy administratyvno-finansovoyi detsentralizatsiyi [Territorial development and regional policy in Ukraine: current problems, risks and prospects of administrative and financial decentralization]. *NAN Ukrainy. DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrainy»*, L'viv, Ukraine. [in Ukrainian].
10. Otsinka byudzhetoynoyi deklaratsiyi na 2026–2028 roky: tendentsiyi, prohnozy, obmezheniya [Draft State Budget for 2026: Parameters, Challenges, and Policy Guidelines] (2025). Retrieved from: <https://lnk.ua/EdxHECtWU> [in Ukrainian].
11. Medyn's'ka, T. (2025). Fiskal'ne seredovyshe stymulyuvannya pidpryyemnyts'koyi aktyvnosti v umovakh nestabil'nosti sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv ta terytorial'nykh hromad [Fiscal environment for stimulating entrepreneurial activity in conditions of instability of socio-economic development of regions and territorial communities], Abstract of Doctor of Economic Sciences: 08.00.08, *Derzhavna ustanova «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrainy»*, L'viv, Ukraine. [in Ukrainian].
12. Paliychuk, T. & Myronenko, O. (2025). Ohlyad byudzhetu 2025. Analitychna zapyska [Budget Review 2025. Analytical Note]. *Tsentr ekonomichnoyi stratehiyi*, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
13. About the State Budget of Ukraine [Legislation of Ukraine]. (2025). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> [in Ukrainian].
14. Rodionov, YU (2025). Formuvannya i vykonannya Derzhavnoho ta mistsevykh byudzhetyv v umovakh voyennoho stanu [Formation and implementation of the state and local budgets under martial law]. *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 53. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2669> [in Ukrainian].
15. Slovo i dilo (2024). Oborona ta bezpeka: yak zminyvalasya chastka vydatkiv u derzhbyudzheti [Defense and security: how the share of expenditures in the state budget changed]. Retrieved from: <https://lnk.ua/AvB6bvRjD> [in Ukrainian].
16. Tumanskaya, M. (2021). Tendentsiyi vydatkiv na oboronu v Ukraini [Trends in Defense Expenditures in Ukraine]. *Nauka Online Mizhnarodnyy elektronnyy naukovyy zhurnal*. 8 Retrieved from: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/8/3-7/> [in Ukrainian].

УДК 351.08:174:658.7

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-78-89>

Ольга Рузакова

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

e-mail: olha.ruzakova@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-4796-9703>

ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДРОЗДІЛІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню процесу формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів у системі публічного управління України. Постановка проблеми обумовлена зростаючими вимогами до доброчесності та ефективності логістичних операцій в органах публічної влади в умовах євроінтеграції та післявоєнної відбудови. Логістична діяльність у публічному секторі, що охоплює закупівлі, постачання та управління ресурсами, є найбільш вразливою до корупційних ризиків, що вимагає наявності у менеджерів не лише технічних навичок, а й стійких морально-етичних орієнтирів. Встановлено, що в сучасних умовах реформування системи державного управління та підвищення вимог до прозорості діяльності органів влади, питання етичної компетентності посадових осіб, які здійснюють закупівлі та управління ресурсами, набуває особливої актуальності. Метою статті є наукове обґрунтування моделі формування етичної компетентності логістичних менеджерів через інтеграцію професійних знань та аксіологічних принципів. У дослідженні використано комплекс методів: системний аналіз, порівняльний метод, структурно-функціональний підхід, метод узагальнення та абстрагування. Аналіз останніх досліджень засвідчив, що попри значний доробок у сфері загальної управлінської етики та логістичного менеджменту, питання формування саме етичної компетентності спеціалістів з логістики в органах влади залишається недостатньо висвітленим. У викладі основного матеріалу розкрито сутність етичної компетентності як складного особистісного утворення, що включає когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти. Обґрунтовано структуру компетентностей логіста за «Моделлю Т9», доповнену морально-етичним складником: доброчесністю, відповідальністю та політичною неупередженістю. Розглянуто роль етичної інфраструктури, зокрема кодексів поведінки та антикорупційного комплаєнсу, у мінімізації ризиків на різних етапах ланцюга постачань. Особливу увагу приділено методам професійної соціалізації та безперервного етичного навчання як ключовим інструментам запобігання професійній деформації. Запропоновано авторську структурно-функціональну модель формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів, яка включає цільовий, змістовий,