

морських дронів; розвиток системи зв'язку, навігації та радіоелектронної боротьби; удосконалення програмних рішень для розвідки, аналізу даних і управління підрозділами; постачання тактичного обладнання та адаптованих засобів захисту [3].

Отже, очевидною є досить динамічна та адаптивна трансформація вітчизняного краудфандингу до набуття ним властивостей дієвого стратегічного механізму забезпечення національної безпеки. Сформована децентралізована модель взаємодії суспільства, технологічного сектору та Збройних Сил України довела свою життєздатність, успішно доповнюючи функції з реалізації венчурного капіталу та державного замовлення в умовах критичного дефіциту часу. Проте подальший розвиток оборонного краудфандингу потребує:

1. Легітимізації та інтеграції – створення прозорих механізмів взаємодії між фондами та державними оборонними інституціями (подолання відсутності синергії функціонування).

2. Інституційного зміцнення – розробки нормативної бази для урегулювання відносин коаудфандингу на умовах прозорості та гнучкості.

3. Масштабування інновацій – застосування краудфандингу як каталізатора для вітчизняного оборонного сектору, що дозволить не лише покривати поточні оборонні потреби, а й формувати технологічну перевагу України в довгостроковій перспективі.

Джерела та література

1. Діденко Л.В., Кондаурова Д.О., Демінська Д.В., Трансформація фінансового ринку через краудфандингові платформи: український та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство. Фінанси, банківська справа та страхування*. Вип. 74. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-49>.

2. Звіт про кращі практики «Краудфандинг для підтримки ініціати всталого соціального підприємництва». Проект, представлений координуючим партнером Higher Incubator Giving Growth & Sustainability., Вікторос Угко 15, 10437 Афіни, Греція. 2022. URL : https://www.researchgate.net/publication/369560439_Zvit_pro_krasi_praktiki_Kraudfanding_dla_pidtrimki_iniciativ_stalogo_socialnogo_pidpriemnictva.

3. Краудфандинг в Україні. *InVenture*. URL : <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/kraudfanding-v-ukrayini-z-miru-po-dolaru-zbir-koshtiv> (дата звернення 14.04.2026).

УДК 336:012.23.355.1 (477)

Керей С.; Тодоров М.; Толлок П., канд. екон. наук

Державний науково-дослідний інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна

ФІНАНСОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ

Анотація. У тезах доповіді розглянуто основні чинники, що зумовлюють необхідність реформування системи грошового забезпечення військовослужбовців; проаналізовано проблемні аспекти механізмів стимулювання бажання військовослужбовців Збройних Сил України (ЗСУ) будувати військову кар'єру та професійно зростати; а також запропоновано рекомендації, необхідні для успішної реалізації зазначених реформ.

Ключові слова: грошове забезпечення, пенсійне забезпечення, соціальний захист, рекомендації, реформування, кадровий менеджмент, військовослужбовець.

Kerei S.; Todorov M.; Tolok P., Ph.D. (Econ.)

State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification,
Ukraine

FINANCIAL INCENTIVES FOR MILITARY SERVICE: CHALLENGES AND DIRECTIONS OF REFORM

Abstract. *In the conference paper, the main factors underlying the need to reform the system of monetary support for military personnel are examined; problematic aspects of the mechanisms for motivating servicemen of the Armed Forces of Ukraine to pursue a military career and achieve professional growth are analyzed; and recommendations necessary for the successful implementation of these reforms are proposed.*

Keywords: *financial support, pension provision, social security, recommendations, reform, personnel management, serviceman.*

Грошове забезпечення є критично важливим елементом системи соціального захисту військовослужбовців ЗСУ. Військова служба має особливий характер: вона пов'язана з високими ризиками та складними умовами праці. Саме тому держава повинна гарантувати справедливу й адекватну оплату не лише під час військової служби, а й після її завершення через пенсійні виплати. Якщо Україна має намір приєднатися до Північноатлантичного альянсу, то модернізація системи грошового забезпечення відповідно до стандартів НАТО має стати ключовим напрямом сучасної військово-соціальної політики та вирішуватися як пріоритетне завдання [1].

Аналіз публікацій і наукових досліджень щодо грошового забезпечення у ЗСУ [2–4] свідчить про те, що система соціального захисту військовослужбовців в Україні залишається недосконалою. Розмір грошового забезпечення залежить від посадового окладу, військового звання, тривалості, інтенсивності та умов служби. Загалом структура грошового забезпечення у ЗСУ складається з трьох категорій: щомісячні основні види грошового забезпечення, щомісячні додаткові види грошового забезпечення, одноразові додаткові види грошового забезпечення [5].

Однак ця модель має радянське походження. Вона не відповідає сучасним вимогам, не враховує специфічні потреби війни, де ризики та навантаження суттєво різняться, і не забезпечує ефективного стимулювання професійного розвитку чи мотивації. Нині структура грошового забезпечення становить співвідношення 45/55 між основними та додатковими видами. Для порівняння, у країнах-членах НАТО зазвичай підтримується співвідношення 80/20, що забезпечує більшу гарантовану частку доходу. Ця різниця призводить до відносно нижчого рівня соціального захисту військовослужбовців ЗСУ.

Чинні закони й нормативні акти [5–10] визначають проведення комплексних реформ як основу для побудови сильної та мирної України, яка прагне стати членом НАТО. Водночас у дослідженнях недостатньо уваги приділено питанню вдосконалення нормативної бази щодо визначення посадових окладів та окладів за військовим званням, які фактично формують базову частину грошового забезпечення військовослужбовців.

В останні роки у системі грошового забезпечення було виявлено низку проблем, які одночасно виступають рушійними чинниками, що підкреслюють нагальну потребу її реформування.

По-перше, триває реформа системи управління людськими ресурсами на основі принципів і стандартів країн-членів НАТО. Це створює потребу у структурі кадрового менеджменту, яка сприятиме розвитку професійних лідерів, що розуміють принципи лідерства НАТО та здатні ефективно застосовувати їх, особливо в умовах сучасної війни.

По-друге, серед військовослужбовців існує незадоволення нинішнім рівнем грошового забезпечення. Це невдоволення виникає не лише через загальний рівень оплати, але й через відсутність прозорості у системі виплат, яка часто є нелогічною та складною для розуміння.

Очікується, що впроваджені реформи підвищать мотивацію військовослужбовців до довгострокової служби, побудови успішної кар'єри та вдосконалення професійних компетенцій.

Аналіз чинників дозволяє запропонувати наступні механізми, спрямовані на підвищення готовності військовослужбовців ЗСУ будувати військову кар'єру та професійно зростати. До таких механізмів належать:

– *розробка стимулів для підвищення у військових званнях, а не лише для призначення на вищі посади.* У новій системі управління персоналом військовослужбовці повинні бути мотивовані досягати вищих військових звань, а не просто обіймати вищі посади.

– *запровадження стимулів для довгострокової військової служби.* Розмір грошового забезпечення має зростати залежно від тривалості служби у конкретному званні. Крім того, рівень оплати повинен залишатися конкурентним на ринку праці. Зокрема, місячна зарплата солдата має бути щонайменше на 30% вищою за середню заробітну плату в Україні;

– *створення умов для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів і фахівців у сферах із критичним дефіцитом.* Система повинна передбачати додаткові виплати військовослужбовцям, які проходять службу у сферах кібербезпеки, ІТ, авіації, снайперських підрозділів, медичних служб та інших критично важливих напрямів;

– *запровадження безперервної ротації між посадами.* Офіцери повинні бути заохочені до всебічного розвитку, набуття досвіду у різних сферах діяльності, що підвищить їхню здатність ухвалювати ефективні управлінські рішення у майбутньому;

– *розробка прозорої та зрозумілої системи розрахунку грошового забезпечення.* Кожен має чітко розуміти складові, що визначають його дохід, і які дії він може здійснити для його збільшення. Вищі звання, довший термін служби та вищий рівень професійної компетентності завжди повинні корелювати з підвищенням грошового забезпечення.

Нова система грошового забезпечення військовослужбовців пропонує кілька ключових переваг. Зокрема, вона повністю узгоджується з орієнтованою на майбутнє моделлю управління персоналом ЗСУ; забезпечує ефективну мотивацію військовослужбовців до просування у військових званнях та вдосконаленні професійних навичок і особистих якостей; дозволяє здійснювати безперервну ротацію персоналу в межах одного звання, що неможливо у чинній системі; є простою, прозорою та легко зрозумілою для всіх категорій військовослужбовців; забезпечує просте та ефективне фінансове планування.

Втім, запровадження нової системи грошового забезпечення, що базується лише на ієрархії військових звань без одночасної реформи системи управління персоналом, може призвести до низки негативних наслідків. Зокрема, значного збільшення кількості військовослужбовців, які займають посади нижчі за їх військове звання; відсутності стимулів для кар'єрного зростання та професійного розвитку (наприклад, командири та підлеглі можуть мати однакове звання і отримувати однакову оплату за однаковий час перебування у військовому званні); зростання корупції, пов'язаної з підвищенням у військовому званні та призначенням на посади (військовослужбовці можуть прагнути отримати вище звання, а потім навмисно переходити на посади з меншим навантаженням та відповідальністю); неконтрольованого та непередбачуваного зростання загальних витрат на реформовану систему грошового забезпечення.

Запропоновані рекомендації вважаються доцільними для вдосконалення законодавства, що стосується реформування системи грошового забезпечення, зокрема у частині його реструктуризації.

Джерела та література

1. Закон України “Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)”. *Відомості Верховної Ради України (ВВР).*

2019. № 9. Ст. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2680-viii#Text> (дата звернення: 13.04.2026).

2. Чимішенко С., Цюкало Л., Бачинський Є. Обґрунтування перспективної системи грошового забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України за принципами країн НАТО. *Військово-спеціальні науки*. 2024. № 2(58). С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2024.58.55-61> (дата звернення: 13.04.2026).

3. Марко І. Ю., Марко Є. І., Чернишова І. М. Зарубіжний досвід забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців. *Історичні, соціальні та організаційні аспекти проблем дослідження воєнної науки та освіти*. 2019. № 2(66). С. 135–142. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2019-2-66/135-142> (дата звернення: 13.04.2026)

4. Шрамко О. В., Остапенко О. П., Король Л. Я., Чмерук С. С. Недоліки системи грошового забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України та перспектива впровадження моделі грошового забезпечення за стандартами країн-членів НАТО. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.65> (дата звернення: 13.04.2026).

5. Кабінет Міністрів України. Про грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу та деяких інших осіб: Постанова від 30.08.2017 № 704 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2017-%D0%BF#Text>

6. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова від 12.06.2020 № 471 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text>

7. United States NavyCS. 2023 Military Pay Chart. URL: <https://www.navycs.com/charts/2023-military-pay-chart.html> (дата звернення: 13.04.2026).

8. Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2021 рік: Розпорядження від 24.03.2021 № 276-р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.04.2026).

9. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 № 3460-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. Ст. 393, с. 97–100. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення: 13.04.2026).

10. Міністерство економіки України. Протокол координаційної наради щодо впровадження принципів і стандартів НАТО в систему грошового забезпечення військовослужбовців та пропозицій щодо подальшої розробки проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо реформування грошового забезпечення» № 4707-01/42235-01/2021 від 20.08.2021.

11. Chernyshova I., Tolok P., Pustovhar M., Busel V., Tkach M. Recommendations on Reforming Financial Support for Servicemen of the Armed Forces of Ukraine Provided that the Russian-Ukrainian War Ends. *Military Science Journal*. 2025. Vol. 3, No. 3. С. 136–146. DOI: 10.62524/msj.2025.3.3.10. (дата звернення: 13.04.2026).

УДК 336.5:351.86:355.02(4-67НАТО)

Остапчук Т., ст.н.с.

Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УМОВАХ МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА: ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО

Анотація. У статті досліджено механізми стратегічного управління оборонними закупівлями в контексті трансформації системи колективної безпеки НАТО. Проаналізовано роль середньострокового бюджетного планування та Процесу оборонного планування НАТО як ключових інструментів реалізації оборонної політики. Особливу увагу