

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В
УКРАЇНІ**

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу магістратури
Галузь знань 28 «Публічне управління
та адміністрування»
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Гришук Оксана Степанівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Кібік Ольга Миколаївна

Рецензент:
к.е.н., доц. Котлубай Вячеслав
Олексійович

Одеса - 2025

АНОТАЦІЯ
на магістерську роботу Грищук Оксани Степанівни
на тему: «Розвиток механізму управління публічними фінансами в Україні»

Магістерський дослідницький проєкт на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування та вдосконалення механізму управління публічними фінансами в Україні в умовах сучасних викликів. Робота складається із вступу, 3 розділів, що містять 7 підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено об'єкт, предмет, мету, завдання та методологічну основу роботи.

Виконано аналіз засад управління публічними фінансами в Україні як ключового інструменту забезпечення реалізації державних функцій. Публічні фінанси визначено як систему економічних відносин, що охоплюють формування, розподіл і використання централізованих і децентралізованих ресурсів для фінансування суспільних благ. Їхня роль включає перерозподіл ресурсів, стабілізацію економіки, забезпечення прозорості та підзвітності.

Систематизовано концептуальні основи формування та розвитку механізму управління, який поєднує правові, економічні, організаційні та інформаційні інструменти, спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості і адаптивності до криз.

Визначено, що управління публічними фінансами в Україні є складним процесом, спрямованим на забезпечення ефективного, прозорого та підзвітного використання бюджетних ресурсів для досягнення економічної стабільності, соціального захисту, безпеки та євроінтеграції. Воно регулюється Бюджетним кодексом України та іншими нормативно-правовими актами. Правові акти забезпечують основу для бюджетного планування, виконання і контролю, сприяючи фінансовій дисципліні та гармонізації з нормами ЄС. Програмно-

цільовий метод, цифрові платформи та аудит Рахункової палати підвищують ефективність і прозорість, децентралізація посилює фінансову автономію місцевих бюджетів.

Аналіз поточного стану виявив системні проблеми та виклики: тіньова економіка, бюджетний дефіцит, корупція, низька прозорість звітів, слабка цифровізація та залежність від міжнародної допомоги. Воєнний стан посилив ризики, бюрократія та корупція ускладнюють ефективне використання ресурсів. Недостатня гармонізація з нормами ЄС стримує інтеграцію, регіональні диспропорції поглиблюють нерівність розвитку. Чинні нормативні акти частково регулюють процеси, але їх імплементація обмежена через складність процедур і слабку координацію.

Досліджено необхідність розвитку механізму управління публічними фінансами в Україні. Вдосконалення механізму управління публічними фінансами України в умовах воєнного стану та економічної нестабільності вимагає системного підходу, який охоплює прозорість, ефективність, підзвітність, децентралізацію, цифровізацію, фінансову грамотність і стабільність податкової системи. Принципи, підкріплені інституційними реформами, спрямовані на подолання таких викликів, як низька прозорість витрат, обмежена децентралізація, неефективне адміністрування податків, слабкий аудит і низька фінансова грамотність, забезпечуючи стабільність фінансів і довіру до держави.

Визначено, що прозорість є основою реформ, що досягається через створення єдиної цифрової платформи, яка дозволяє інтегрувати інформацію різних органів та з різних джерел, забезпечуючи доступ до інформації в реальному часі. Інтерактивні дашборди з графіками та мапами роблять дані зрозумілими для громадян, сприяючи громадському контролю. Хмарні платформи та мобільні рішення забезпечують доступність у постраждалих регіонах, стандарти кібербезпеки захищають від витоків. Відкриті консультації через онлайн-портали дозволяють громадянам подавати запити та скарги, підвищуючи залученість.

Досліджено ефективність управління фінансами на основі використання програмно-цільового методу і ризик-орієнтованого підходу. Програмно-цільовий метод структурує бюджетне планування, використовуючи SMART-індикатори для фокусу на пріоритетах. Ризик-орієнтована система аналізує економічні дані за допомогою машинного навчання, прогножуючи дефіцити та пропонуючи субвенції для регіонів із високими ризиками. Резервні фонди забезпечують гнучкість у кризових ситуаціях.

Підзвітність може бути посилена шляхом реформування Рахункової палати, яка повинна отримати розширені повноваження для аудиту, та створення системи моніторингу транзакцій із унікальними ідентифікаторами. Антикорупційні заходи, включаючи перевірки конфлікту інтересів і систему «червоних прапорців» у ProZorro, мінімізують зловживання, відповідаючи стандартам ЄС і Національній стратегії доходів до 2030 року. Громадські організації мають залучатися до моніторингу через спеціальні платформи.

Досліджено процеси децентралізації, які мають бути підкріплені законодавчими змінами до Бюджетного кодексу, що дозволять спрямувати певний відсоток податку на доходи фізичних осіб на місцеві проєкти відновлення, зменшуючи залежність від трансфертів. Автоматизована система оцінки потреб, інтегрована з «Є-Data», в змозі врахувати регіональні виклики. Регіональні центри підтримки мають надавати громадам методичну допомогу, чіткий контроль буде сприяти запобіганню зловживанням. Систематизовано інформацію щодо процесів цифровізації, що автоматизує процеси через єдину інформаційну систему, зменшуючи ручні процедури. Приділено увагу питанням підвищення рівня фінансової грамотності.

Доведено, що розвиток механізму управління публічними фінансами має за мету створення прозорості, ефективної та підзвітної системи управління фінансами, зміцнюючи довіру та сприяючи євроінтеграції.

Ключові слова: публічні фінанси, механізм, публічне управління, бюджет, програмно-цільовий метод, ризик-орієнтований підхід.

SUMMARY
for the master's thesis of Oksana Stepanivna Hryshchuk
on the topic " Development of the Public Finance Management Mechanism in
Ukraine "

Master's research project for a master's degree in the specialty 281 "Public management and administration". – National University "Odesa Law Academy", Odesa, 2025.

This master's thesis is dedicated to the study of theoretical and practical aspects of forming and improving the public finance management mechanism in Ukraine under contemporary challenges. The thesis comprises an introduction, three chapters containing seven subsections, conclusions, and a list of references.

The introduction substantiates the relevance of the research topic, defines the object, subject, purpose, objectives, and methodological framework of the study.

An analysis of the principles of public finance management in Ukraine is conducted, identifying it as a key instrument for ensuring the fulfillment of state functions. Public finances are defined as a system of economic relations encompassing the formation, distribution, and utilization of centralized and decentralized resources to finance public goods. Their role includes resource redistribution, economic stabilization, and ensuring transparency and accountability.

The conceptual foundations for forming and developing a public finance management mechanism are systematized, combining legal, economic, organizational, and informational tools aimed at ensuring efficiency, transparency, and adaptability to crises.

It is established that public finance management in Ukraine is a complex process aimed at ensuring the effective, transparent, and accountable use of budgetary resources to achieve economic stability, social protection, security, and European integration. This process is regulated by the Budget Code of Ukraine and other normative-legal acts, which provide the basis for budget planning, execution, and control, fostering financial discipline and alignment with EU standards. The program-

based budgeting method, digital platforms, and audits by the Accounting Chamber enhance efficiency and transparency, while decentralization strengthens the financial autonomy of local budgets.

Analysis of the current state reveals systemic problems and challenges: the shadow economy, budget deficits, corruption, low transparency of reporting, weak digitalization, and dependence on international aid. The state of war has exacerbated risks, with bureaucracy and corruption hindering the effective use of resources. Insufficient alignment with EU standards impedes integration, and regional disparities deepen developmental inequalities. Existing normative acts partially regulate processes, but their implementation is limited by complex procedures and weak coordination.

The necessity of developing the public finance management mechanism in Ukraine is examined. Improving this mechanism under conditions of martial law and economic instability requires a systemic approach encompassing transparency, efficiency, accountability, decentralization, digitalization, financial literacy, and tax system stability. Principles supported by institutional reforms aim to address challenges such as low expenditure transparency, limited decentralization, inefficient tax administration, weak auditing, and low financial literacy, ensuring financial stability and public trust in the state.

Transparency is identified as the foundation of reforms, achievable through the creation of a unified digital platform integrating data from various authorities and sources, providing real-time access to information. Interactive dashboards with charts and maps make data accessible to citizens, promoting public oversight. Cloud-based platforms and mobile solutions ensure accessibility in affected regions, while cybersecurity standards protect against data leaks. Open consultations via online portals enable citizens to submit inquiries and complaints, enhancing engagement.

The efficiency of financial management is analyzed based on the application of the program-based budgeting method and a risk-oriented approach. The program-based budgeting method structures budget planning using SMART indicators to focus on priorities. A risk-oriented system employs machine learning to analyze economic data,

predict deficits, and propose subsidies for high-risk regions. Reserve funds provide flexibility in crisis situations.

Accountability can be strengthened by reforming the Accounting Chamber, granting it expanded audit powers, and establishing a transaction monitoring system with unique identifiers. Anti-corruption measures, including conflict-of-interest checks and a «red flag» system in ProZorro, minimize abuses, aligning with EU standards and the National Revenue Strategy until 2030. Civil society organizations should be engaged in monitoring through dedicated platforms.

Decentralization processes are explored, requiring legislative amendments to the Budget Code to allocate a percentage of personal income tax to local recovery projects, reducing dependence on transfers. An automated needs assessment system integrated with «E-Data» can address regional challenges. Regional support centers should provide methodological assistance to communities, with robust oversight to prevent abuses.

Digitalization processes are systematized, automating operations through a unified information system to reduce manual procedures. Attention is given to enhancing financial literacy.

It is demonstrated that the development of the public finance management mechanism aims to create a transparent, efficient, and accountable financial management system, strengthening trust and facilitating European integration.

Keywords: public finances, mechanism, public management, budget, program-based budgeting, risk-oriented approach.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ	7
1.1. Сутність публічних фінансів	7
1.2. Роль публічних фінансів у системі публічного управління	11
1.3. Характеристика елементів механізму управління публічними фінансами	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	28
2.1. Характеристика структури та взаємодії елементів сучасної системи управління публічними фінансами України	28
2.2. Виклики та проблемні аспекти управління публічними фінансами в Україні	39
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ	57
3.1. Інструменти розвитку елементів механізму управління публічними фінансами	57
3.2. Підвищення результативності функціонування механізму управління публічними фінансами через активізацію застосування програмно-цільового методу і ризик-орієнтованого підходу	66
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що механізм управління публічними фінансами є ключовим елементом забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку будь-якої країни. В умовах глобальних змін та викликів, серед яких повномасштабна війна в Україні, економічні кризи, геополітичні потрясіння та технологічний прогрес, управління публічними фінансами набуває особливої важливості. Війна в Україні створила серйозні перешкоди для функціонування фінансової системи, призвівши до зростання бюджетного дефіциту, залежності від зовнішньої допомоги та потреби в ефективному розподілі обмежених ресурсів на оборону, соціальний захист і відновлення інфраструктури. Економічні кризи, спричинені внутрішніми та зовнішніми факторами, такими як інфляція, зростання державного боргу та порушення ланцюгів постачань, вимагають оптимізації публічних витрат для підтримки макроекономічної стабільності та стимулювання зростання ВВП. Технологічний прогрес, зокрема цифрова трансформація та впровадження штучного інтелекту в бюджетний процес, змінює підходи до планування, моніторингу та контролю фінансів, відкриваючи можливості для підвищення прозорості, але водночас створюючи виклики адаптації інституцій.

У таких умовах стратегічне управління публічними фінансами забезпечує ефективність державних інституцій, сприяє сталому соціально-економічному розвитку країни, підвищує її конкурентоспроможність на міжнародній арені та забезпечує соціальну справедливість через справедливий розподіл ресурсів. Без належного вдосконалення механізму управління публічними фінансами Україна ризикує зіткнутися з хронічним дефіцитом бюджету, неефективним використанням донорських коштів, посиленням корупційних ризиків та уповільненням інтеграції до ЄС, де стандарти фінансового управління є обов'язковими.

Проблема розвитку механізму управління публічними фінансами привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Теоретичні та практичні аспекти управління публічними фінансами

розглядаються в роботах таких авторів: Длугопольський О., Кібк О., Маргасова В., Опарін В., Прутська О., Федосов В., Юхименко П., Б'юкенен Джеймс М., Масгрейв Річард А. та інші, які приділили значну увагу питанням формування та реалізації механізмів управління публічними фінансами в умовах реформ. Огляд наукових джерел, проблема дослідження. Увага до теми дослідження свідчить про її актуальність та необхідність подальших наукових розробок у сфері адаптації механізму управління публічними фінансами до сучасних економіко-політичних умов.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та вдосконалення механізму управління публічними фінансами в Україні в умовах сучасних викликів.

Відповідно до поставленої мети, вирішено такі завдання:

- досліджено сутність публічних фінансів та їх роль у системі публічного управління;
- проаналізовано елементи механізму управління публічними фінансами та міжнародний досвід його адаптації для України;
- визначено засади регулювання управління публічними фінансами в Україні;
- ідентифіковано проблеми та виклики в управлінні публічними фінансами в Україні;
- обґрунтовано концептуальні засади розвитку механізму управління публічними фінансами в Україні;
- запропоновано напрями підвищення результативності функціонування механізму управління публічними фінансами через програмно-цільовий метод і ризик-орієнтований підхід.

Об'єктом дослідження є функціонування системи публічних фінансів в Україні.

Предметом дослідження є організаційно-правові та стратегічні засади формування та вдосконалення механізму управління публічними фінансами в умовах сучасних викликів.

У дослідженні використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, що сприяли об'єктивному аналізу та розумінню отриманих результатів. Наукова абстракція дозволила узагальнити та виокремити ключові аспекти механізму управління публічними фінансами. Дедукція дозволила сформулювати конкретні гіпотези щодо реформування фінансової системи. Синтез та аналіз забезпечили комплексний розгляд теоретичних і практичних засад управління публічними фінансами. Аналіз дозволив розкрити особливості та закономірності процесів, що стосуються регулювання та реформування. Моніторинг і оцінка дозволили систематизувати характеристики процесів і результатів управління публічними фінансами.

Інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативні документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, що стосуються управління публічними фінансами.

Практична цінність роботи полягає в систематизації та адаптації до сучасних умов засад розвитку механізму управління публічними фінансами в Україні, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності бюджетного процесу, оптимізації витрат та прозорості використання публічних фінансових ресурсів.

Наукова новизна полягає у систематизації теоретичних засад та практичних підходів до інституційної реформи, підвищення результативності функціонування механізму управління публічними фінансами з урахуванням актуальних викликів.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг роботи складає 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ

1.1. Сутність публічних фінансів та їх роль у системі публічного управління

Публічні фінанси представляють собою складну систему економічних відносин, які виникають у процесі формування, розподілу та використання централізованих і децентралізованих фінансових ресурсів держави з метою забезпечення виконання її ключових функцій. За класичним визначенням, вони охоплюють не лише державний і місцеві бюджети, а й широкий спектр інструментів, таких як державний і гарантований державою борг, податкова система, соціальні страхові фонди, державні інвестиції, субсидії та гранти [32, 36, 48].

Сутність публічних фінансів полягає в їхній ролі як механізму мобілізації суспільних ресурсів для фінансування публічних благ – тих товарів, які неможливо ефективно забезпечити ринковими механізмами через проблеми зовнішніх ефектів і «безплатного користування», зокрема, фінансування національної оборони, системи освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення та розвитку транспортної інфраструктури дозволяє державі виконувати регулюючу, стабілізаційну та соціально-вирівнювальну функції, сприяючи загальному добробуту суспільства [18, 27].

У контексті сучасної України їхня сутність набуває особливого значення. Вони забезпечують фінансування оборонних видатків та ‘ інструментом для швидкого відновлення економіки через міжнародну допомогу та реформи. Без ефективного управління цими фінансами держава ризикує посилити бюджетний дефіцит (який сягнув значного відсотка ВВП у 2024 році) і уповільнити поствоєнне відновлення [22, 33, 47].

Теоретичні підходи до сутності публічних фінансів еволюціонували від класичних ідей про мінімальну роль держави до сучасних моделей, що враховують складність глобального світу [25, 50].

Класична школа заклала фундамент для розуміння публічних фінансів як інструменту перерозподілу ресурсів з метою забезпечення справедливості та ефективності. Адам Сміт визначив публічні фінанси як систему, де держава втручається в економіку лише для подолання ринкових невдач, акцентуючи на чотирьох канонах оподаткування: рівність (податки пропорційні доходам), визначеність (передбачуваність платежів), зручність (легкість сплати) та економію (мінімізація адміністративних витрат). Сміт підкреслював роль держави в перерозподілі ресурсів для фінансування публічних благ, таких як оборона та правосуддя, але обмежував її втручання, аби уникнути надмірного тиску на приватну ініціативу [56].

Рікардо Масгрейв, якого вважають «батьком сучасної теорії публічних фінансів», розвинув цю ідею в книзі «Теорія публічних фінансів» (1959), запропонувавши тригілковий підхід: алокаційна гілка (оптимізація розподілу ресурсів для ефективного виробництва публічних благ), розподільча гілка (зменшення нерівності через прогресивне оподаткування та трансферти) та стабілізаційна гілка (контроль циклічних коливань економіки через фіскальну політику). Масгрейв наголошував, що сутність публічних фінансів – у балансі між ринковими силами та державним втручанням, де перерозподіл ресурсів слугує інструментом соціальної справедливості [81]. Зазначені теорії залишаються актуальними для України, де прогресивне оподаткування реалізує розподільчу функцію, а стабілізаційна – через антикризові пакети фінансування.

Сучасні підходи інтегрують класичні ідеї з викликами глобалізації, цифровізації та геополітичних криз, роблячи акцент на адаптивності та стійкості публічних фінансів. Глобалізація, за думкою Дж. Кругмана, ускладнює національне оподаткування через транснаціональні корпорації та податкові гавані, вимагаючи міжнародної координації [83.]. У контексті України війна прискорила деглобалізацію, змушуючи переорієнтовувати

фінанси на національну безпеку та локальні ланцюги постачань, що призводить до зростання дефіциту та залежності від допомоги [39, 62].

Цифровізація трансформує сутність публічних фінансів через впровадження електронного бюджетування та AI-аналітики, як у естонській моделі e-Government, де блокчейн забезпечує прозорість транзакцій. В Україні це реалізовано через платформу Diia та ProZorro, які скоротили корупційні втрати на 20% у закупівлях під час війни, але стикаються з викликами кібербезпеки (понад 10 тис. кібератак на фінансові системи у 2024 році). Виклики воєнного часу, за сучасними концепціями, підкреслюють потребу в гнучких фіскальних інструментах, таких як «військові облігації» та зелені бонди для відновлення, що адаптує традиційну сутність фінансів до гібридних загроз [19, 20].

Публічні фінанси суттєво відрізняються від приватних (індивідуальних чи корпоративних) фінансів за своєю метою, механізмами функціонування та принципами, що лежать в їх основі. Відмінності зумовлені суспільною орієнтованістю публічних фінансів, які спрямовані на забезпечення потреб держави, місцевих громад та суспільства загалом, тоді як приватні фінанси зосереджені на індивідуальних або корпоративних інтересах [53, 58].

Основна мета публічних фінансів полягає у забезпеченні суспільних благ і виконанні функцій держави, таких як підтримка економічної стабільності, соціальний захист, інфраструктурний розвиток, освіта, охорона здоров'я, оборона тощо. Вони спрямовані на задоволення колективних потреб суспільства, а не на отримання прибутку. Наприклад, держава фінансує будівництво доріг чи утримання шкіл, що не приносить прямого доходу, але створює суспільну цінність. Натомість мета приватних фінансів - максимізація добробуту чи прибутку. Для фізичних осіб це може бути накопичення заощаджень, інвестування чи забезпечення особистих потреб, а для компаній - збільшення доходів, зниження витрат і зростання ринкової вартості.

Механізми функціонування публічних фінансів також відрізняються від приватних. Основними джерелами доходів публічних фінансів є податки, збори, державні позики, доходи від державних підприємств чи майна, які

акумулюються через примусові механізми, наприклад, оподаткування, і розподіляються централізовано через державний або місцеві бюджети. Витрати спрямовуються на фінансування суспільних благ, соціальних програм, інфраструктури, а рішення про них ухвалюються в рамках політичного та бюджетного процесів із залученням парламенту, уряду та аудиторських органів. У приватних фінансах джерела доходів залежать від ринкових умов: для фізичних осіб - це заробітна плата, інвестиційний дохід, спадщина, а для компаній - доходи від продажу товарів чи послуг, кредити, інвестиції. Витрати в приватному секторі визначаються особистими чи корпоративними пріоритетами, а управління фінансами є менш регламентованим і залежить від індивідуальних чи корпоративних стратегій [67].

Принципи публічних фінансів включають суспільну користь, справедливість, прозорість, підзвітність і фіскальну дисципліну. Ресурси спрямовуються на забезпечення суспільних благ, які не можуть бути ефективно надані ринком, наприклад, оборона чи правосуддя. Податки і витрати враховують принципи соціальної справедливості, такі як прогресивне оподаткування, а управління фінансами має бути відкритим і підзвітним суспільству. Натомість приватні фінанси керуються принципами індивідуальної вигоди, свободи вибору, співвідношення ризику та прибутковості, а також конфіденційності, оскільки не вимагають публічного розкриття, за винятком окремих випадків.

Суспільна орієнтованість публічних фінансів проявляється в їхній спрямованості на загальне благо. Вони забезпечують суспільні блага, сприяють перерозподілу ресурсів для зменшення нерівності, впливають на економічну стабільність через фіскальну та монетарну політику, а також підтримують довгострокові суспільні цілі, такі як екологічна сталість чи інновації. Наприклад, оподаткування в публічних фінансах є обов'язковим і слугує джерелом доходів держави, тоді як у приватних фінансах податки розглядаються як витрати, які особа чи компанія намагається мінімізувати.

1.2. Роль публічних фінансів у системі публічного управління

Публічні фінанси відіграють ключову роль у системі публічного управління, виступаючи основним інструментом реалізації державних функцій, забезпечення суспільних благ і досягнення стратегічних цілей суспільства. Вони є фінансовою основою для діяльності держави та місцевих органів влади, дозволяючи їм виконувати свої обов'язки перед громадянами. Роль публічних фінансів у публічному управлінні можна розкрити через їхні функції, вплив на економіку, соціальну сферу та механізми координації суспільних процесів.

Публічні фінанси забезпечують ресурсну базу для реалізації державних і місцевих політик. Через систему оподаткування, зборів, державних позик і доходів від державного майна формуються бюджети, які використовуються для фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інфраструктури, оборони, правосуддя тощо. Публічні фінанси виступають інструментом, який перетворює політичні рішення на конкретні дії [40, 59].

Однією з ключових функцій публічних фінансів у системі публічного управління є перерозподіл ресурсів, який відіграє вирішальну роль у забезпеченні соціальної справедливості, зменшенні нерівності та підтримці стабільності суспільства. Функція реалізується через механізми оподаткування, соціальних трансфертів і цільового фінансування, що дозволяє державі спрямовувати ресурси від більш заможних груп до менш забезпечених, а також підтримувати розвиток регіонів і соціальних програм. У контексті публічного управління перерозподіл ресурсів не лише сприяє економічній і соціальній рівновазі, але й посилює легітимність влади, демонструючи її здатність відповідати на потреби громадян [41].

Основним інструментом перерозподілу в публічних фінансах є прогресивне оподаткування, коли особи чи компанії з вищими доходами сплачують більший відсоток податків. У багатьох країнах податок на доходи фізичних осіб має прогресивну шкалу, де ставка зростає залежно від рівня доходу. Це дозволяє акумулювати кошти від заможніших верств населення та спрямовувати їх на суспільні потреби. Крім того, податки на розкіш, майно чи

корпоративні прибутки також сприяють перерозподілу, зменшуючи концентрацію багатства. Отримані кошти спрямовуються на соціальні трансферти, такі як пенсії, субсидії, соціальна допомога, стипендії, пільги для малозабезпечених, осіб з інвалідністю чи інших вразливих груп. В Україні державні програми, зокрема виплати на дітей, фінансуються з державного бюджету і спрямовані на підтримку тих, хто перебуває у скрутному становищі.

Перерозподіл ресурсів через публічні фінанси має на меті зменшення соціальної нерівності, яка може викликати напругу в суспільстві та підривати його стабільність. Соціальна нерівність є викликом для багатьох країн, і публічні фінанси допомагають її нівелювати. Соціальні трансферти, такі як пенсії для літніх людей, виплати малозабезпеченим сім'ям чи допомога безробітним, забезпечують мінімальний рівень добробуту для тих, хто не може самостійно себе утримувати. Наприклад, у країнах ЄС значна частка бюджетних витрат спрямовується на соціальний захист, що дозволяє підтримувати високий рівень соціальної згуртованості. В Україні програми соціальної допомоги, такі як виплати внутрішньо переміщеним особам чи підтримка багатодітних сімей, також фінансуються з державного бюджету і сприяють зменшенню бідності [24, 64].

У системі публічного управління перерозподіл ресурсів через публічні фінанси є проявом принципу соціальної справедливості, який передбачає, що кожен член суспільства має право на базовий рівень добробуту. Це включає доступ до освіти, медичних послуг, житла та інших основних потреб. Державне фінансування безкоштовної освіти чи медичних програм дозволяє навіть найбіднішим верствам населення отримувати необхідні послуги. У багатьох країнах програми універсального базового доходу або цільової допомоги тестуються як інструменти забезпечення справедливості, що також фінансується через публічні фінанси. У публічному управлінні це відіграє важливу роль, оскільки справедливий розподіл ресурсів підвищує довіру громадян до держави та її інституцій [65].

Перерозподіл ресурсів через публічні фінанси сприяє соціальній згуртованості, зменшуючи напругу між різними соціальними групами.

Фінансування програм соціальної допомоги для вразливих верств населення, таких як малозабезпечені сім'ї, пенсіонери чи особи з інвалідністю, допомагає уникнути маргіналізації цих груп і сприяє їхній інтеграції в суспільство. У країнах із високим рівнем нерівності програми соціальних трансфертів, профінансовані через публічні фінанси, довели свою ефективність у зниженні рівня бідності та підвищенні соціальної стабільності. В Україні підтримка ветеранів війни чи внутрішньо переміщених осіб через бюджетні виплати допомагає зменшити соціальну напругу в умовах війни.

У системі публічного управління перерозподіл ресурсів також має регіональний аспект. Через міжбюджетні трансферти держава спрямовує кошти з центрального бюджету до регіонів, які мають менші фінансові можливості, щоб забезпечити рівномірний розвиток. В Україні після реформи децентралізації, місцеві бюджети отримували субвенції на освіту, охорону здоров'я чи інфраструктурні проекти. Зазначене дозволяло менш розвиненим регіонам фінансувати необхідні послуги, що сприяло вирівнюванню регіональних диспропорцій і посилювало єдність країни [70].

Незважаючи на важливість перерозподілу ресурсів, ця функція публічних фінансів стикається з викликами. Неефективне управління коштами, корупція чи неефективне планування можуть призвести до того, що ресурси не доходять до тих, хто їх найбільше потребує. Крім того, надмірне оподаткування може викликати невдоволення серед заможніших груп, а недостатній обсяг соціальних трансфертів - не вирішувати проблему бідності. У публічному управлінні важливо знаходити баланс між збором податків і їхнім ефективним використанням, щоб забезпечити як соціальну справедливість, так і економічну ефективність [72].

Отже, перерозподіл ресурсів через публічні фінанси є ключовим елементом публічного управління, спрямованим на зменшення соціальної нерівності, забезпечення справедливості та підтримку стабільності. Через прогресивне оподаткування, соціальні трансферти та міжбюджетні відносини держава підтримує вразливі верстви населення, сприяє регіональному розвитку та зміцнює соціальну згуртованість. Функція не лише допомагає вирішувати

поточні соціальні виклики, але й підвищує довіру до державних інституцій, що є основою ефективного публічного управління [73].

Публічні фінанси також відіграють стабілізаційну роль в економіці. Через фіскальну політику (регулювання податків і державних витрат) держава впливає на економічне зростання, рівень інфляції та безробіття. У періоди економічних криз уряд може збільшувати державні витрати чи знижувати податки, щоб стимулювати економіку, що є прикладом використання публічних фінансів як інструменту макроекономічного управління. Зазначене дозволяє державі координувати економічні процеси та забезпечувати стабільність у суспільстві [74].

У системі публічного управління публічні фінанси відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості та підзвітності, що є фундаментальними принципами ефективного врядування. Принципи гарантують, що державні ресурси використовуються відкрито, ефективно та відповідно до суспільних інтересів. Прозорість передбачає доступність інформації про рух публічних коштів, а підзвітність забезпечує відповідальність державних інституцій перед громадянами та контрольними органами за їхнє використання. Публічні фінанси реалізують ці принципи через структурований бюджетний процес, законодавче регулювання, аудит і громадський нагляд, що разом сприяють довірі до влади та зменшенню корупційних ризиків [17].

У публічному управлінні бюджетний процес є центральним механізмом забезпечення прозорості публічних фінансів. Він включає етапи планування, затвердження, виконання та контролю державного чи місцевих бюджетів. На етапі планування уряд розробляє проєкт бюджету, який детально описує джерела доходів (податки, збори, позики) і напрями витрат (освіта, охорона здоров'я, інфраструктура). Цей проєкт подається до парламенту, де проходить відкрите обговорення, що дозволяє громадськості та зацікавленим сторонам ознайомитися з пріоритетами витрат. Проєкт державного бюджету публікується на сайті Міністерства фінансів, а його обговорення в Верховній Раді транслюється публічно. Така відкритість дозволяє громадянам і неурядовим

організаціям аналізувати, як держава планує використовувати кошти, і висловлювати свої пропозиції чи зауваження.

Прозорість і підзвітність публічних фінансів забезпечуються чіткими законодавчими нормами, які визначають правила управління державними ресурсами [26]. В Україні Бюджетний кодекс встановлює вимоги до формування, виконання та звітування про бюджет [2]. Законодавство зобов'язує публікувати звіти про виконання бюджету, які деталізують, як саме були використані кошти. Така вимога дозволяє громадськості та незалежним організаціям оцінити, чи відповідають витрати заявленим цілям. Крім того, закони про доступ до публічної інформації надають громадянам право запитувати дані про використання публічних фінансів, що посилює прозорість.

Підзвітність у публічних фінансах забезпечується через систему фінансового аудиту та контролю. В Україні Рахункова палата проводить незалежний аудит державних витрат, перевіряючи їхню ефективність, законність і відповідність призначенню [8]. Звіти цього органу про виявлені порушення сприяють підзвітності посадових осіб. Внутрішній контроль у міністерствах і відомствах, а також зовнішній нагляд із боку громадських організацій чи міжнародних інституцій, таких як МВФ, додатково зміцнюють механізми підзвітності.

Прозорість публічних фінансів значною мірою залежить від залучення громадянського суспільства. В Україні платформи, такі як ProZorro, забезпечують прозорість державних закупівель, дозволяючи громадськості відстежувати витрати бюджетних коштів. Громадські слухання, консультації щодо бюджетів на місцевому рівні та ініціативи, такі як «громадський бюджет», дають громадянам можливість впливати на розподіл ресурсів. Названі механізми підвищують прозорість і створюють умови для підзвітності, оскільки посадовці змушені враховувати думку громадськості [31].

Цифрові технології значно посилили прозорість і підзвітність публічних фінансів. Відкриті портали даних, дозволяють у реальному часі відстежувати транзакції державного бюджету. Інструменти відкритих даних, інтерактивні дашборди та електронні звіти дають змогу аналізувати бюджетні витрати як

фахівцям, так і звичайним громадянам, показуючи, наприклад, витрати на ремонт доріг чи медичне забезпечення [44, 69].

Незважаючи на важливість прозорості та підзвітності, у системі публічного управління існують виклики. Корупція, недостатня компетентність посадовців, обмежений доступ до інформації чи слабка активність громадянського суспільства можуть послаблювати ці принципи. Складні чи недоступні звіти про виконання бюджету знижують ефективність громадського контролю. Політичний тиск чи маніпуляції можуть спотворювати інформацію про витрати, ускладнюючи прозорість [71].

Прозорість і підзвітність у публічних фінансах зміцнюють довіру громадян до державних інституцій, що є основою ефективного публічного управління. Вони дозволяють уникати зловживань, підвищують ефективність використання ресурсів і сприяють реалізації суспільних цілей. В Україні ці принципи є важливими для євроінтеграційних процесів, відповідаючи стандартам ЄС щодо доброго врядування. Для їхньої повноцінної реалізації необхідні сильні інституції, активне громадянське суспільство та постійне вдосконалення механізмів контролю, що створюють основу для довіри та стабільності в суспільстві.

У глобальному контексті публічні фінанси виступають ключовим інструментом адаптації до сучасних викликів, таких як кліматичні зміни, пандемії, геополітичні кризи чи економічні потрясіння. Вони дозволяють системі публічного управління мобілізувати фінансові ресурси для реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, підтримку інновацій і зміцнення міжнародної співпраці. Водночас ефективність цієї ролі залежить від якості державних інституцій, їхньої здатності забезпечувати прозоре та ефективне управління коштами. Слабкі системи контролю можуть призводити до дефіциту бюджету, боргових криз чи неефективного використання ресурсів, що підриває довіру до влади та її спроможність реагувати на глобальні виклики. Таким чином, публічні фінанси є не лише фінансовим інструментом держави, а й стратегічним елементом, який

інтегрує економічні, соціальні та політичні аспекти публічного управління, сприяючи довгостроковому сталому розвитку суспільства [76, 77].

Кліматичні зміни є одним із найсерйозніших глобальних викликів, що вимагають значних фінансових ресурсів для реалізації заходів із адаптації та пом'якшення наслідків. Публічні фінанси дозволяють державам інвестувати в проекти, спрямовані на скорочення викидів вуглецю, розвиток відновлювальних джерел енергії, захист екосистем і адаптацію інфраструктури до екстремальних погодних умов. Наприклад, у країнах Європейського Союзу значна частина бюджетних коштів спрямовується на реалізацію «Зеленого курсу» (European Green Deal), який передбачає фінансування енергоефективних технологій, зеленої інфраструктури та програм із боротьби зі зміною клімату. У глобальному масштабі публічні фінанси підтримують міжнародні ініціативи, такі як Паризька угода, через внески до кліматичних фондів, наприклад, Зеленого кліматичного фонду (Green Climate Fund). У країнах, що розвиваються, таких як Україна, державні кошти спрямовуються на модернізацію енергетичного сектору чи відновлення інфраструктури, пошкодженої через кліматичні чи воєнні фактори, що демонструє роль публічних фінансів у адаптації до складних умов [42, 43].

Пандемії, такі як COVID-19, показали, наскільки важливими є публічні фінанси для швидкої мобілізації ресурсів у кризових ситуаціях. У системі публічного управління держави використовують бюджетні кошти для фінансування системи охорони здоров'я, закупівлі вакцин, підтримки медичних працівників і забезпечення соціальних виплат для громадян, які втратили доходи через карантинні обмеження. Наприклад, під час пандемії COVID-19 країни по всьому світу, включаючи Україну, виділяли мільярди з державних бюджетів на програми економічної підтримки, такі як субсидії для малого бізнесу чи виплати безробітним. Публічні фінанси також дозволяють фінансувати наукові дослідження та розробку медичних інновацій, таких як вакцини чи нові методи лікування, що є критично важливим у глобальному контексті. Міжнародна співпраця, профінансована через публічні фінанси, також відіграє важливу роль, наприклад, через внески до Всесвітньої

організації охорони здоров'я чи програми COVAX для забезпечення вакцинами країн із низьким рівнем доходу.

Геополітичні кризи, такі як війни, міграційні хвилі чи торговельні конфлікти, вимагають від публічного управління швидкого реагування, яке неможливе без ефективного використання публічних фінансів. У таких ситуаціях держави спрямовують кошти на зміцнення обороноздатності, гуманітарну допомогу чи підтримку біженців. Наприклад, в Україні значна частина державного бюджету в умовах війни з Росією спрямовується на фінансування армії, відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Публічні фінанси також дозволяють залучати міжнародну фінансову допомогу, таку як кредити від МВФ чи гранти від партнерів, що допомагає стабілізувати економіку в умовах кризи. У глобальному контексті публічні фінанси підтримують міжнародну співпрацю через участь у миротворчих місіях, гуманітарних програмах чи санкційних механізмах, що сприяє стабільності на міжнародній арені [52, 54].

Публічні фінанси відіграють ключову роль у фінансуванні сталого розвитку, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Держави інвестують у проекти, які сприяють довгостроковому розвитку, такі як модернізація інфраструктури, підтримка освіти, розвиток цифрових технологій і наукових досліджень. Наприклад, у країнах ОЕСР значні бюджетні кошти спрямовуються на фінансування інноваційних стартапів, дослідницьких центрів і програм цифровізації, що підвищує конкурентоспроможність економіки. В Україні публічні фінанси підтримують програми відновлення після війни, наприклад, через фінансування інфраструктурних проектів чи розвиток ІТ-сектору. Крім того, публічні фінанси дозволяють залучати приватні інвестиції через механізми державно-приватного партнерства, що посилює ефект від вкладених коштів.

У глобальному контексті публічні фінанси є інструментом для зміцнення міжнародної співпраці. Держави використовують бюджетні кошти для виконання міжнародних зобов'язань, реалізації спільних проектів із партнерами. Наприклад, країни ЄС через спільний бюджет фінансують

програми регіонального розвитку, які допомагають вирівнювати економічні диспропорції між країнами-членами. В Україні міжнародна фінансова допомога, отримана через публічні фінанси, відіграє ключову роль у підтримці економіки та реалізації реформ, необхідних для євроінтеграції [80].

Ефективність публічних фінансів у реагуванні на глобальні виклики залежить від якості державних інституцій. Сильні інституції, такі як незалежні аудиторські органи, прозорі системи закупівель і ефективне бюджетне планування, забезпечують раціональне використання ресурсів. У країнах із високим рівнем інституційної спроможності, таких як Данія чи Канада, публічні фінанси ефективно підтримують програми сталого розвитку та кризового реагування. Натомість слабкі інституції, які характеризуються корупцією, бюрократією чи низькою прозорістю, можуть призводити до дефіциту бюджету, накопичення боргів або неефективного використання коштів. У таких випадках виникають боргові кризи або втрата довіри до влади, що ускладнює реагування на виклики. В Україні реформи у сфері публічних фінансів, такі як впровадження ProZorro чи посилення ролі Рахункової палати, спрямовані на підвищення інституційної спроможності, що є критично важливим для ефективного управління ресурсами в умовах війни та післявоєнного відновлення .

Публічні фінанси є стратегічним елементом публічного управління, оскільки вони інтегрують економічні, соціальні та політичні аспекти. Економічно вони сприяють стабільності через фіскальну політику, соціально - забезпечують справедливість через перерозподіл ресурсів, а політично - зміцнюють легітимність влади через прозорість і підзвітність. Фінансування програм із боротьби з бідністю чи підтримки освіти не лише вирішує соціальні проблеми, але й створює політичну стабільність, демонструючи турботу держави про громадян. У глобальному контексті ця інтеграція дозволяє державам одночасно вирішувати внутрішні та зовнішні виклики, такі як економічна нерівність, кліматичні загрози чи міжнародна безпека.

1.3. Характеристика елементів механізму управління публічними фінансами

Механізм управління публічними фінансів є системою інструментів, процесів та інституцій, які забезпечують ефективне формування, розподіл та використання державних фінансових ресурсів для досягнення суспільних цілей. Він включає суб'єкти, об'єкти, інструменти та методи управління, спрямовані на забезпечення стабільності, прозорості та ефективності публічних фінансів. Елементи цього механізму взаємопов'язані та адаптуються до економічних, соціальних та глобальних викликів.

Суб'єкти управління публічними фінансами в Україні є активними учасниками, які приймають рішення та реалізують державну політику в цій сфері, забезпечуючи ефективне формування, розподіл і використання бюджетних ресурсів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Вони включають державні органи, посадових осіб та спеціалізовані інституції, відповідальні за управління фінансовими ресурсами, відповідно до Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу та інших нормативно-правових актів [2,3]. Зазначені суб'єкти діють у рамках конституційного ладу, де ключовими принципами є верховенство права, прозорість, підзвітність та ефективність [1]. В умовах реформи децентралізації влади, суб'єкти забезпечують баланс між централізованим контролем (з боку центральних органів) та децентралізацією (розширення повноважень місцевих органів), що сприяє регіональному розвитку та адаптації до викликів, таких як війна, економічна нестабільність чи інтеграція до ЄС.

Суб'єкти управління характеризуються ієрархічною структурою, де вищі органи визначають стратегічні напрямки, а нижчі (регіональні та місцеві) забезпечують їх виконання. Підзвітність суспільству реалізується через механізми громадського контролю, парламентські слухання, аудит та оприлюднення інформації на офіційних порталах. Координація відбувається на національному рівні (через Кабінет Міністрів), регіональному (обласні державні адміністрації) та місцевому (об'єднані територіальні громади). Баланс

між централізацією та децентралізацією проявляється в міжбюджетних відносинах: центр акумулює податки та розподіляє трансферти (субвенції, дотації), а місцеві органи формують власні бюджети, що з 2015 року зросли в обсязі завдяки реформі. Це дозволяє адаптуватися до локальних потреб, але вимагає посилення контролю для запобігання корупції.

Складові суб'єктів управління в Україні охоплюють законодавчі, виконавчі, фінансові та місцеві органи [61].

Законодавчі органи представлені Верховною Радою України, яка затверджує Державний бюджет, приймає закони про податки та контролює їх виконання через комітети.

Виконавчі органи включають Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади, який координує фіскальну політику, а також міністерства, зокрема Міністерство фінансів України, що відповідає за розробку проєкту Державного бюджету, управління боргом та фіскальну стратегію.

Фінансові служби охоплюють Державну казначейську службу України (виконання бюджету, контроль за витратами), Державну податкову службу України (збір податків, адміністрування ПДВ, податку на прибуток) та Державну митну службу України (митні збори). Крім того, до них належать Пенсійний фонд України (управління соціальними виплатами) та Державна служба фінансового моніторингу (протидія відмиванню коштів) [30]. Місцеві органи самоврядування представлені радами та виконавчими комітетами ОТГ, обласними та районними радами, які формують місцеві бюджети, розпоряджаються комунальною власністю та фінансують локальні програми (освіта, медицина, інфраструктура) [49, 60, 63].

Функції суб'єктів управління в Україні полягають у прийнятті рішень щодо формування бюджету (наприклад, Мінфін готує проєкт на основі прогнозів ВВП, інфляції та доходів), контролі за виконанням (аудит і звіти), розподілі ресурсів (трансферти з центру до регіонів) та оцінці ефективності (аналіз KPI, таких як рівень виконання бюджету). Вони забезпечують інформаційно-аналітичну діяльність (збір даних про доходи/витрати через електронні системи), планово-прогностичну (розробка середньострокових

бюджетних декларацій на 3 роки) та контрольну (внутрішній аудит у міністерствах і зовнішній – Рахунковою палатою). У контексті євроінтеграції (Угода про асоціацію з ЄС) функції включають гармонізацію з європейськими стандартами, наприклад, впровадження середньострокового бюджетування та посилення прозорості через ProZorro для закупівель.

Прикладами суб'єктів в Україні є Міністерство фінансів, яке не лише розробляє проєкт Державного бюджету, але й координує міжнародну фінансову допомогу, особливо в умовах воєнного стану. Рахункова палата України проводить незалежний аудит використання коштів, публікуючи звіти про порушення (наприклад, неефективне використання субвенцій на інфраструктуру). Державна податкова служба, яка адмініструє електронне декларування податків [29/], та органи ОТГ, фінансуючи транспорт, освіту та соціальний захист. У цілому, суб'єкти управління публічними фінансами в Україні формують інтегровану систему, адаптовану до децентралізації та зовнішніх викликів, з акцентом на цифровізацію для підвищення ефективності та довіри суспільства.

Об'єкти управління у фінансових відносинах є пасивними елементами, на які спрямована управлінська діяльність. Вони включають фінансові відносини, що виникають у процесі формування, розподілу та використання ресурсів та самі ресурси, такі як грошові фонди, боргові зобов'язання, трансферти, доходи (податки, збори), видатки на соціальні програми й інфраструктуру. Ці об'єкти є динамічними, оскільки залежать від економічного середовища, яке в Україні характеризується викликами війни, економічною нестабільністю, інфляцією та залежністю від зовнішнього фінансування. Крім того, реформи, спрямовані на євроінтеграцію та децентралізацію [84], впливають на управління фінансами, роблячи його більш складним і багатогранним.

Основними складовими об'єктів управління є бюджети різних рівнів, доходи, видатки, боргові зобов'язання та трансферти. Державний бюджет України виступає ключовим інструментом управління фінансами на національному рівні. У 2023–2025 рр. значна його частина спрямовується на оборону через війну, соціальні програми та відновлення інфраструктури.

Місцеві бюджети, завдяки децентралізації з 2015 р., отримали більше повноважень і ресурсів, зокрема через податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та місцеві збори. Наприклад, у 2024 році бюджет міста Києва фінансував відновлення зруйнованих об'єктів і програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Доходи держави формуються з податків (ПДВ, податок на прибуток, акцизи), неподаткових надходжень (від державних підприємств, приватизації) та міжнародної допомоги, яка у 2023–2025 рр. стала ключовим джерелом фінансування. Видатки охоплюють соціальні програми (пенсії, субсидії, допомога ВПО), інфраструктуру (відновлення доріг, шкіл, лікарень) та оборону. Боргові зобов'язання включають внутрішні (облігації внутрішньої державної позики – ОВДП) та зовнішні борги (кредити від МВФ, ЄС, Світового банку). Трансферти – це міжбюджетні дотації та міжнародні гранти [34, 38, 51].

Функції об'єктів управління полягають у перерозподілі ресурсів для зменшення соціальної нерівності, фінансуванні суспільних потреб і стабілізації економіки. Перерозподіл ресурсів здійснюється через соціальні програми, які у 2024 р. охопили певну частку населення, та через фінансування регіональних проєктів місцевими бюджетами. Фінансування суспільних потреб включає освіту, охорону здоров'я, оборону та відновлення інфраструктури. Наприклад, у 2023 році на охорону здоров'я виділялося відсоток ВВП, значна частина з якого спрямовувалася на екстрену медицину через війну. Стабілізація економіки досягається через управління боргами, покриття дефіциту бюджету та антиінфляційні заходи, такі як утримання Національним банком України облікової ставки на заплановано рівні.

У 2024 р. доходи державного бюджету України склали 3123,5 млрд грн, що на 16,9% більше, ніж у 2023 році, та на 63,4% перевищило плановий показник. Основне зростання забезпечено неподатковими надходженнями, зокрема власними надходженнями бюджетних установ, офіційними трансфертами. Питома вага податкових надходжень знизилася до 52,7% у 2024 р., тоді як неподаткові надходження та трансферти зросли до 31,2% і 15,2% відповідно. Прямі податки, зокрема ПДФО (326,1 млрд грн, +57,6%) та податок

на прибуток підприємств (271,1 млрд грн, +88,5%), зросли завдяки адміністративним змінам, зокрема перенаправленню «військового» ПДФО до держбюджету та підвищенню ставки військового збору. Акцизний податок зріс, перевищивши планові показники. Неподаткові надходження склали 779,4 млрд грн, де ключову роль відіграли власні надходження бюджетних установ. Частина прибутку держпідприємств зросла вдвічі. Офіційні трансферти зросли на 9,2% до 473,9 млрд грн, переважно завдяки грантам. [51]. Основні видатки включали оборону, соціальні програми та відновлення інфраструктури (200 млрд грн). Місцеві бюджети, такі як бюджет Харківської області, фінансували відновлення зруйнованих об'єктів і підтримку ВПО, а бюджети міст, як Львів чи Одеса, залучали гранти на енергоефективність. Боргові зобов'язання, зокрема випуск ОВДП та реструктуризація зовнішнього боргу, відіграють ключову роль у фінансуванні дефіциту.

В умовах України об'єкти управління мають свої особливості. Війна зумовлює пріоритетність видатків на оборону та відновлення, а міжнародна допомога (зокрема, через заморожені російські активи) формує значну частину доходів. Децентралізація сприяє ефективному управлінню на місцевому рівні, але створює виклики в координації. Реформи для євроінтеграції акцентують на прозорості та боротьбі з корупцією [23].

Інструменти управління фінансовими відносинами та ресурсами в Україні є гнучкими, адаптивними до цифрових технологій та орієнтованими на забезпечення прозорості. Вони поєднують механізми стимулювання, такі як субсидії, санкції, наприклад штрафи за порушення законодавства, що дозволяє одночасно заохочувати економічну активність і забезпечувати дисципліну. Гнучкість інструментів проявляється у їх здатності адаптуватися до викликів, таких як війна, економічна нестабільність та інтеграція до європейських стандартів. Адаптивність до цифрових технологій реалізується через використання електронних систем, таких як ProZorro для державних закупівель, електронне адміністрування ПДВ та цифрові платформи для бюджетного планування. Прозорість є ключовим принципом, що відповідає вимогам

євроінтеграції та боротьби з корупцією, і досягається через публічність даних, моніторинг та контроль за виконанням бюджетних програм.

Складові інструментів управління охоплюють кілька ключових напрямів. Бюджетне планування, зокрема програмно-цільовий метод (ПЦМ), є основою для формування та виконання бюджетів. ПЦМ дозволяє чітко визначати цілі, показники ефективності та результати бюджетних програм, що особливо важливо для соціально-економічних проєктів, таких як освіта, охорона здоров'я чи відновлення інфраструктури. У 2024 р. ПЦМ застосовувався для планування видатків на оборону та відновлення зруйнованих об'єктів. Податкові інструменти передбачають ставки для різних доходів та надходжень. Управління боргом охоплює залучення позик (внутрішніх через ОВДП та зовнішніх від МВФ, ЄС, Світового банку) та їх погашення, що є критичним в умовах дефіциту бюджету. Міжбюджетні трансферти, такі як субвенції (на освіту, медицину) та дотації (для вирівнювання доходів регіонів), забезпечують фінансування місцевих бюджетів [21].

Функції інструментів управління зосереджені на формуванні доходів, розподілі видатків, контролі за ефективністю та адаптації до криз. Формування доходів здійснюється через податкові та неподаткові надходження. Розподіл видатків спрямований на пріоритетні сфери. Контроль за ефективністю реалізується через аудит бюджетних програм, оцінку виконання показників ПЦМ та моніторинг державних закупівель через ProZorro. Адаптація до криз забезпечується через гнучке переспрямування ресурсів та ризик-орієнтований підхід. Останній передбачає оцінку бюджетних ризиків, таких як скорочення доходів дотаційних регіонів, що особливо актуально для східних областей, які постраждали від війни.

Особливості інструментів управління в Україні зумовлені війною, євроінтеграційними реформами та цифровізацією. Війна вимагає швидкої адаптації, зокрема через перерозподіл ресурсів на оборону та гуманітарні потреби. Євроінтеграція стимулює впровадження прозорих механізмів, таких як електронне адміністрування податків і відкрита звітність. Цифрові технології, включаючи платформи ProZorro та електронні системи ДПС, підвищують

ефективність і зменшують корупцію. Інституційні реформи спрямовані на підвищення довіри до державних інституцій.

Інституції та організаційний апарат - це організаційні структури, що забезпечують функціонування механізму. Вони формують «фінансовий апарат» держави. Інституції - незалежні, підзвітні та інтегровані з сучасними технологіями для підвищення ефективності. Вони забезпечують контроль та запобігання корупції. Складові інституцій включають фінансовий апарат, тобто органи виконавчої влади, аудиторські органи, такі як Рахункова палата, соціальні фонди, механізми державно-приватного партнерства. Функції інституцій полягають в організації виконання рішень, контролі за використанням ресурсів, соціальній організації та комунікації з суспільством.

Контрольні та оціночні елементи забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність усього механізму. Вони базуються на ризик-орієнтованому підході, включають незалежний аудит та громадський нагляд. Складові цих елементів включають системи аудиту, фінансового контролю, оцінки бюджетних програм та механізмів запобігання корупції. Функції полягають в інформаційно-аналітичній діяльності, тобто зборі даних, контрольній, тобто нагляді за використанням, та виховній, тобто підвищенні довіри суспільства. Прикладами є Рахункова палата України, яка перевіряє ефективність витрат, або електронні портали для моніторингу бюджетних транзакцій.

Висновки до розділу 1

Публічні фінанси відрізняються своєю суспільною спрямованістю, яка проявляється в їхніх цілях, механізмах і принципах. Вони покликані забезпечувати суспільні блага, справедливість і стабільність.

Публічні фінанси є потужним інструментом адаптації до викликів, таких як кліматичні зміни, пандемії чи геополітичні кризи, дозволяючи мобілізувати ресурси для сталого розвитку, інновацій і міжнародної співпраці. Вони інтегрують економічні, соціальні та політичні аспекти публічного управління, сприяючи стабільності та розвитку суспільства. Однак їхня ефективність

залежить від якості інституцій: лише сильні системи контролю та прозорості можуть забезпечити раціональне використання ресурсів і запобігти кризам, що робить публічні фінанси не просто «гаманцем» держави, а стратегічним інструментом для досягнення довгострокових суспільних цілей.

Об'єкти управління в Україні є складною системою, яка потребує гнучкого підходу для забезпечення суспільних благ, зменшення нерівності та стабілізації економіки в умовах війни та реформ. Інструменти управління - це конкретні методи та механізми, що застосовуються для реалізації управління. Вони включають фінансові, правові та організаційні засоби.

Інструменти управління фінансовими відносинами в Україні є багатокомпонентною системою, що поєднує бюджетне планування, податкові механізми, управління боргом і міжбюджетні трансферти. Вони виконують функції формування доходів, розподілу видатків, контролю ефективності та адаптації до криз, використовуючи гнучкість і цифрові технології. Приклади, такі як ПЦМ, ProZorro та ризик-орієнтований підхід, демонструють їх практичну значущість, хоча виклики війни та повільне реформування інституцій ускладнюють їх впровадження. Ці інструменти є ключовими для забезпечення стабільності, прозорості та ефективного управління фінансами в умовах сучасної України.

Елементи механізму управління публічними фінансами формують інтегровану систему, спрямовану на забезпечення суспільного добробуту, економічної стабільності та адаптації до викликів. Їх ефективність залежить від децентралізації, цифровізації та сильних інституцій, що дозволяє досягати стратегічних цілей публічного управління. Вдосконалення цих елементів, наприклад, через впровадження сучасних технологій, є ключовим для сучасних умов.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Характеристика структури та взаємодії елементів сучасної системи управління публічними фінансами України

Управління публічними фінансами в Україні на сучасному етапі є складним і багатогранним процесом, який охоплює комплекс правових, організаційних та інституційних заходів. Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективного, прозорого, результативного та підзвітного управління фінансовими ресурсами держави та органів місцевого самоврядування. Метою такого регулювання є не лише раціональне використання бюджетних коштів, але й досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку країни, а також гармонізація з європейськими стандартами управління.

Управління публічними фінансами в Україні базується на засадах, які забезпечують ефективне, прозоре та стабільне функціонування фінансової системи, враховуючи виклики війни, євроінтеграційні процеси та економічну нестабільність. Засади формуються нормативно-правовою базою, міжнародними стандартами та національними реформами, спрямованими на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управління.

Правова основа управління публічними фінансами базується на низці нормативно-правових актів, таких як Конституція України, Бюджетний кодекс України, щорічний Закон «Про державний бюджет» та інші закони, що регулюють державні закупівлі, аудит і антикорупційні заходи. Документи забезпечують прозорість бюджетного процесу, фінансову дисципліну та гармонізацію з європейськими стандартами через імплементацію директив ЄС щодо бюджетної прозорості, боротьби з корупцією та управління боргом.

Бюджетний кодекс України є основним нормативним актом, який регулює управління публічними фінансами, встановлюючи принципи бюджетної системи, що забезпечують її ефективність, прозорість і стабільність.

Верховенство права, як ключовий принцип, гарантує законність фінансових операцій і передбачає санкції за порушення. Посилення контролю за виконанням бюджетного законодавства через аудит Рахункової палати та рекомендації НАЗК сприяло дотриманню правових норм, особливо в умовах економічної нестабільності та євроінтеграційних реформ [2].

Бюджетний кодекс України встановлює чотири ключові принципи бюджетної системи: єдність, збалансованість, самостійність і повнота. Принцип єдності передбачає, що всі доходи та видатки держави консолідуються в єдиній системі бюджетів, включаючи державний і місцеві бюджети. Збалансованість вимагає відповідності видатків наявним доходам, хоча дефіцит бюджету покривався останніми роками за рахунок міжнародних трансфертів (і випуску ОВДП). Самостійність гарантує фінансову автономію місцевих бюджетів, що посилилася завдяки децентралізації з 2015 року. Повнота передбачає включення всіх доходів і видатків до бюджетів без позабюджетних фондів, що забезпечує прозорість.

Принципи Бюджетного кодексу створюють основу для чіткого планування, виконання та контролю бюджетів усіх рівнів. Планування реалізується через програмно-цільовий метод. ПЦМ дозволяє визначати конкретні цілі та оцінювати їх ефективність. Виконання бюджетів забезпечується через автоматизовані системи, такі як електронне адміністрування ПДВ. Контроль здійснюється через аудит Рахункової палати. Міжбюджетні трансферти контролюються цифровими платформами для забезпечення цільового використання, особливо в дотаційних регіонах.

Верховенство права є наріжним каменем управління фінансами, гарантуючи, що всі операції відповідають законодавству. Бюджетний кодекс чітко визначає процедури для доходів і видатків, а порушення, такі як несплата податків чи корупція, караються штрафами, конфіскацією майна чи кримінальною відповідальністю. У 2024 році зростання податкового боргу на підкреслює проблему платіжної дисципліни. Законодавство передбачає санкції, такі як пеня чи судові рішення, для порушників.

Контроль за виконанням бюджетного законодавства значно посилюється завдяки активній роботі Рахункової палати та рекомендаціям НАЗК. Рекомендації НАЗК сприяли зменшенню корупційних ризиків у адмініструванні податків. Законодавчі зміни посилили інституційний контроль, запровадивши чіткі механізми відповідальності. Цифрові інструменти, як-от ProZorro, забезпечили прозорість і зменшили корупцію в тендерах, хоча проблеми в митній сфері зберігаються.

Принципи Бюджетного кодексу та верховенство права відповідають євроінтеграційним вимогам, зокрема стандартам прозорості та підзвітності ЄС. Проте повільний темп реформ ускладнює повну реалізацію верховенства права. Подальше вдосконалення потребує інтеграції цифрових платформ для моніторингу і посилення санкцій за порушення, що сприятиме довірі інвесторів і стабільності фінансової системи.

Постанова КМУ № 774 від 27 червня 2025 року «Про схвалення Бюджетної декларації на 2026-2028 роки» має на меті закласти основи середньострокового бюджетного планування для держави [14]. Документ спирається на стратегічні орієнтири розвитку України та міжнародні зобов'язання, зокрема: Меморандум про економічну й фінансову політику (у рамках програми з Міжнародним валютним фондом), рекомендації Європейської комісії щодо прогресу України, План України як інструмент підтримки від ЄС, Національну стратегію доходів до 2030 року, середньострокову стратегію управління державним боргом, Дорожню карту реформування системи управління публічними інвестиціями, а також інші ключові документи та угоди. Постанова визначає, що бюджетна політика на середню перспективу буде орієнтована на: реалізацію реформ, інтеграцію до ЄС, посилення обороноздатності й відновлення постраждалих регіонів, підвищення соціальних стандартів, стимулювання економічної активності, прозоре управління публічними інвестиціями, поступове зменшення дефіциту бюджету та зростання довіри громадян. У декларації наводяться показники державного бюджету на 2026-2028 роки - доходи, видатки, дефіцит (профіцит), а також дані за загальним і спеціальним фондами. Передбачено фіскальний

простір (додатковий ресурс), який може використовуватися для згладження розбіжностей у бюджетах чи підтримки пріоритетів (соціальні заходи, оборона, бізнес тощо). Документ містить прогностні макроекономічні та соціальні показники - темпи зростання ВВП (реального й номінального), індекси цін, валютний курс гривні, зовнішньоекономічні показники (експорт, імпорт, торговельний баланс) тощо. У деклараторному плані визначено пріоритетні напрями податкової політики: стабільність податкових надходжень, цифровізація адміністрування, розширення бази оподаткування (зокрема доходи, отримані через цифрові платформи), гармонізація з нормами ЄС, диференціація ставок, а також введення акцизів на підсолоджені напої. Щодо митної політики, декларація передбачає розвиток прогнозованої митної системи відповідно до стандартів ЄС, антикорупційні заходи, гармонізацію законодавства з законами ЄС, модернізацію митних процедур та ІТ-систем. Документ також встановлює, що доходи державного бюджету в прогностному періоді формуватимуться з урахуванням чинного бюджетного та податкового законодавства, а також введення нового пакета заходів. Одне з важливих положень - огляди витрат державного бюджету, які мають стати інструментом підвищення ефективності використання ресурсів, прозорості бюджетного процесу та адаптації пріоритетів у ході виконання бюджету. Бюджетна декларація на 2026-2028 роки задає орієнтири середньострокової бюджетної політики України, поєднують внутрішню економічну стратегію з міжнародними зобов'язаннями, і визначають рамки очікуваних фінансових та макроекономічних показників у період відбудови й реформування держави роки [14].

Прозорість є ключовою засадою управління публічними фінансами, що відповідає вимогам євроінтеграції та міжнародних партнерів, таких як МВФ і ЄС. Вона забезпечується через публікацію бюджетних даних, звітів про виконання бюджетів та відкритий доступ до інформації про державні закупівлі. Система ProZorro, запроваджена у 2016 році, стала основним інструментом забезпечення прозорості закупівель. Прозорість також підтримується цифровими платформами, де публікуються дані про використання бюджетних

коштів. Підзвітність реалізується через контроль з боку Рахункової палати, Державної аудиторської служби [28/] та громадськості, що дозволяє виявляти неефективне використання коштів. Держаудитслужба створена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2016 р. № 43 та центральним органом виконавчої влади, який координується через Міністерство фінансів і відповідає за реалізацію державної політики у сфері фінансового контролю. Місія служби полягає у сприянні економічному добробуту країни шляхом забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами. Основні засади включають захист державних інтересів, виявлення та відшкодування фінансових втрат, запобігання порушенням, швидке реагування на економічні загрози, застосування ризик-орієнтованого підходу, мінімальне втручання в діяльність об'єктів контролю та забезпечення високої якості доказової бази з невідворотною відповідальністю за порушення. Завдання Держаудитслужби охоплюють здійснення фінансового контролю для оцінки законного, цільового та результативного використання бюджетних коштів, досягнення їх економії та надання пропозицій Мінфіну щодо вдосконалення політики. Основні функції включають інспектування, перевірку та моніторинг закупівель і фінансовий аудит. Стратегічні цілі служби спрямовані на посилення державного управління через контроль над ризиковими сферами, виявлення фінансових зловживань, забезпечення прозорих закупівель і захист місцевих бюджетів, а також на підвищення інституційної спроможності шляхом удосконалення законодавства, запровадження сучасних ІТ-рішень і систем управління якістю.

Закон України «Про публічні закупівлі» є основним нормативно-правовим актом, що регулює порядок здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні та місцеві кошти. Його основна мета – забезпечити ефективне та прозоре використання бюджетних коштів, запобігти корупції в цій сфері, створити конкурентне середовище серед постачальників і гарантувати рівний доступ до участі в закупівлях. Закон застосовується до діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, комунальних та державних підприємств як замовників. Основними принципами, на яких

базується порядок здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні та місцеві кошти, є відкритість і прозорість усіх етапів закупівель, недискримінація учасників, добросовісна конкуренція, максимальна економія державних коштів, а також пропорційність вимог до предмета закупівлі. Одним з головних інструментів реалізації є електронна система Prozorro, яка забезпечує доступність усієї інформації про закупівлі в онлайн-режимі. У межах Закону передбачено різні процедури закупівель, серед яких відкриті торги, спрощена закупівля та переговорна процедура, яка застосовується у виняткових випадках. Усі тендерні документи, а також укладені договори підлягають обов'язковому оприлюдненню. Зміни процесу закупівель були спрямовані на посилення відповідальності за порушення, удосконалення роботи електронної системи та розширення можливостей для малого і середнього бізнесу. Контроль за дотриманням вимог законодавства про публічні закупівлі здійснюють Державна аудиторська служба України, Антимонопольний комітет України (у частині розгляду скарг), а також інші органи, включаючи правоохоронні. Порушення вимог Закону може тягнути за собою адміністративну, дисциплінарну або кримінальну відповідальність [7].

Засади ефективності та результативності передбачають оптимальне використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей [66]. У бюджетному процесі широко застосовується програмно-цільовий метод. Ефективність також підтримується через ризик-орієнтований підхід, який оцінює бюджетні ризики, такі як скорочення доходів дотаційних регіонів чи зростання податкового боргу. Результативність оцінюється через досягнення соціально-економічних показників, наприклад, зростання доходів держбюджету.

Гнучкість і адаптивність є критично важливими засадами. Вони дозволяють швидко реагувати на кризи, перерозподіляючи ресурси на пріоритетні потреби, такі як оборона чи гуманітарна допомога. Адаптивність також проявляється у використанні цифрових технологій. Міжнародна фінансова допомога стала ключовим елементом адаптації до дефіциту бюджету.

Управління публічними фінансами спрямоване на зменшення соціальної нерівності та забезпечення суспільних благ. Це досягається через перерозподіл ресурсів за допомогою міжбюджетних трансфертів, таких як субвенції та дотації для вирівнювання доходів регіонів. Соціальні програми фінансують пенсії, субсидії та підтримку ВПО. Справедливість також підтримується відшкодуванням ПДВ, що забезпечує підтримку бізнесу, особливо в переробній промисловості та торгівлі.

Засади управління публічними фінансами в Україні тісно пов'язані з євроінтеграційними реформами, які передбачають гармонізацію з нормами ЄС. Національна стратегія доходів до 2030 року [15] встановлює рамки для реформування податкової та митної політики, підвищення прозорості та боротьби з корупцією. Міжнародні стандарти, такі як рекомендації МВФ щодо управління боргом та стандарти ОЕСД щодо прозорості закупівель, впроваджуються для підвищення довіри до фінансової системи.

Інституційна стабільність забезпечується через чіткий розподіл повноважень між органами влади, такими як Міністерство фінансів, ДПС, Держмитслужба та НБУ. Реформи, зокрема перезавантаження Бюро економічної безпеки [9] та Держмитслужби [10] у 2024 р., спрямовані на підвищення ефективності та зниження корупції. Проте повільне зростання довіри бізнесу та громадськості вказує на необхідність подальших зусиль. Запровадження оцінки ефективності податкових і митних органів сприятиме інституційним покращенням.

Загальна характеристика нормативно-правові акти у сфері публічних фінансів України представлена у таблиці 2.1.

Характеристика основних нормативно-правових актів,
що регулюють відносини у сфері публічних фінансів України

Назва	Характеристика
1	2
Бюджетний кодекс України [2]	Базовий документ для формування, виконання та контролю бюджету. Регулює бюджетну систему України: формування, виконання, звітування, міжбюджетні відносини і відповідальність за порушення бюджетного законодавства. Через нього реалізуються політики щодо фіскальної дисципліни, міжбюджетних трансферів, захищених видатків, коригування бюджету в кризових умовах.
Податковий кодекс України. [3]	Визначає системи оподаткування (загальна та спрощена). Встановлює перелік податків і зборів (державних та місцевих). Регламентує права та обов'язки платників податків і податкових органів; Визначає процедури податкового адміністрування, перевірок і відповідальності.
Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [4]	Встановлює обов'язок оприлюднювати інформацію про використання публічних коштів, забезпечення доступу через веб портал, відповідальність за порушення. Спрямований на вирішення проблеми непрозорості, слабкої підзвітності, обмеженості громадського контролю. Закон зобов'язує розпорядників коштів оприлюднювати бюджетні призначення, витрати, договори, акти виконаних робіт тощо.
Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [6]	Визначає правові засади, принципи та форми здійснення державного фінансового контролю з метою забезпечення ефективного, цільового та законного використання державних і комунальних коштів, майна та ресурсів. Забезпечує фінансову дисципліну, підвищує відповідальність розпорядників бюджетних коштів та сприяє прозорому управлінню державними фінансами.
Закон України «Про Рахункову палату» [8]	Визначає правові основи організації, повноважень та діяльності Рахункової палати як вищого органу державного аудиту в Україні. Забезпечує прозорість використання державних коштів, сприяє боротьбі з корупцією, покращує бюджетну дисципліну та контроль за публічними фінансами.

1	2
Закон України «Про публічні закупівлі» [7].	Регулює: - порядок здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні та місцеві кошти; - діяльність замовників (державних органів, підприємств, органів місцевого самоврядування тощо); - процедури проведення тендерів; - права та обов'язки учасників закупівель; - оскарження процедур закупівель. Є ключовим антикорупційним інструментом в Україні та одним із найважливіших елементів державної реформи у сфері управління фінансами.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5]	Визначає систему місцевого самоврядування, повноваження органів, фінансові засади, бюджетні відносини між державою й громадами. Фінансову основу місцевого самоврядування становлять місцеві бюджети, доходи від місцевих податків і зборів, а також державні трансферти. Закон гарантує органам місцевого самоврядування право на достатнє фінансове забезпечення для виконання їхніх повноважень.
Постанова Кабінету Міністрів України: Про схвалення Бюджетної декларації на 2026-2028 роки [14t]	Закладає рамку для формування та реалізації державного бюджету на три роки, що підвищує стабільність, передбачуваність і ефективність державних фінансів. Задає граничні показники доходів, видатків, дефіциту і бюджетні пріоритети. Дає можливість громадськості, органам влади та аналітичним колам оцінювати, чи дотримуються державні фінансові пріоритети і чи збалансовано розподіляються ресурси. Дає змогу оперативно реагувати на непередбачувані потреби. Має вагоме значення для планування місцевих бюджетів, особливо у регіонах, які потребують фінансової підтримки та відбудови. Окреслює шляхи поступового зменшення дефіциту державного бюджету, що є важливим для зменшення навантаження на державний борг та підвищення фінансової стійкості.
Національна стратегія доходів до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р [15]	Встановлює стратегічні рамки доходної політики України на середньострокову перспективу до 2030 року. Впроваджує механізм щорічного звітування й контролю за реалізацією цієї стратегії.

Джерело: сформовано автором

Організаційні заходи включають середньострокове бюджетне планування, децентралізацію фінансів, впровадження електронних систем, таких як ProZorro та Є-data, а також координацію між органами влади, зокрема Міністерством фінансів і Державною казначейською службою. Децентралізація, розпочата у 2014 р., передала значні фінансові повноваження органам місцевого самоврядування, що сприяє ефективнішому розподілу ресурсів. Електронні платформи підвищують прозорість і зменшують корупційні ризики.

Ефективність, прозорість, результативність і підзвітність є основними принципами управління публічними фінансами. Ефективність досягається через програмно-цільовий метод бюджетування, прозорість - через відкриті портали, як-от spending.gov.ua, результативність - через орієнтацію на державні стратегії, а підзвітність - через незалежний аудит і громадський контроль. Відповідність європейським стандартам забезпечується імплементацією вимог Open Budget Index, антикорупційних механізмів і стандартів управління боргом.

Управління публічними фінансами в Україні на сучасному етапі має чітку орієнтацію на досягнення стратегічних цілей, які включають економічне зростання, соціальний захист, безпеку та оборону, а також євроінтеграцію. Ці цілі є взаємопов'язаними і відображають як внутрішні потреби країни, так і її прагнення до інтеграції у європейський простір.

Економічне зростання є однією з ключових цілей, оскільки стабільна та зростаюча економіка створює основу для добробуту громадян і фінансової спроможності держави. Управління публічними фінансами в цьому контексті спрямоване на створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та модернізації інфраструктури. Управління фінансами передбачає ефективне планування доходів і видатків, щоб уникнути бюджетного дефіциту та підтримувати макроекономічну стабільність, що є важливим для залучення іноземних інвесторів.

Соціальний захист залишається пріоритетом, оскільки значна частина населення потребує підтримки через економічні виклики, спричинені війною та іншими факторами. Управління фінансами в цій сфері також передбачає

реформування соціальної системи для підвищення її ефективності, наприклад, через запровадження верифікації отримувачів соціальних виплат, щоб уникнути нецільового використання коштів. Зазначене дозволяє оптимізувати витрати та спрямувати ресурси туди, де вони найбільш потрібні.

Безпека та оборона є критично важливими напрямками в умовах триваючої війни. Значна частка державного бюджету України спрямовується на фінансування Збройних Сил України, закупівлю озброєння, модернізацію військової техніки та забезпечення соціальних гарантій для військовослужбовців. Управління фінансами в цій сфері передбачає не лише виділення коштів, але й забезпечення їхньої прозорості та ефективного використання. Міжнародна фінансова допомога від партнерів, таких як США, ЄС та МВФ, часто спрямовується на оборонні потреби, а управління цими коштами потребує чіткої координації та звітності.

Євроінтеграція є стратегічною метою, яка передбачає наближення України до стандартів Європейського Союзу в усіх сферах, включаючи управління публічними фінансами. Фінансування реформ, необхідних для виконання Угоди про асоціацію з ЄС, є важливим напрямом бюджетної політики. Зазначене включає підтримку антикорупційних заходів, реформування судової системи, децентралізації та гармонізації законодавства з європейськими стандартами. Україна отримує фінансову підтримку від ЄС, зокрема через програми макрофінансової допомоги, які спрямовуються на стабілізацію економіки та впровадження реформ. Управління цими коштами вимагає дотримання суворих стандартів звітності та аудиту, що сприяє підвищенню якості фінансового менеджменту.

Усі ці цілі тісно пов'язані між собою. Економічне зростання сприяє наповненню бюджету, що дозволяє фінансувати соціальні програми та оборону, а євроінтеграція створює умови для залучення інвестицій і технічної допомоги, що, у свою чергу, підтримує економіку та соціальну стабільність. Однак досягнення цих цілей ускладнюється викликами. Управління публічними фінансами в Україні вимагає збалансованого підходу, який поєднує

короткострокові потреби з довгостроковими цілями (економічний розвиток і євроінтеграція).

2.2. Проблеми та виклики в управлінні публічними фінансами в Україні

Управління публічними фінансами в Україні стикається з низкою проблем і викликів, які зумовлені війною, економічною нестабільністю, інституційними обмеженнями та євроінтеграційними реформами (табл. 2.2). Зазначені фактори ускладнюють ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, впливаючи на прозорість, стабільність і результативність бюджетного процесу.

Війна залишається головним викликом для управління публічними фінансами в Україні. Значна частина державного бюджету спрямовується на оборону, яка у 2024 році поглинула понад 50% видатків. Це обмежує фінансування інших сфер, таких як освіта, охорона здоров'я чи інфраструктура. Обстріли транспортної інфраструктури та блокування пунктів пропуску ускладнюють логістику, що негативно впливає на надходження «зовнішнього» ПДВ. Війна також спричиняє зростання витрат на гуманітарну допомогу та підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які у 2024 році охопили значну частку населення. Ці фактори створюють тиск на бюджет, змушуючи уряд покладатися на зовнішнє фінансування та внутрішні позики.

Залежність України від зовнішнього фінансування є критичною проблемою економічної стабільності, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення. Зовнішня допомога відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування державного бюджету, покриваючи дефіцит, спричинений зменшенням економічної активності, витратами на оборону та соціальними потребами. У 2024 році офіційні трансферти склали 473,9 млрд грн, що становить 15,2% доходів державного бюджету, перевищивши плановий показник у десятки разів на 6,4 млрд грн. Така розбіжність свідчить про консервативне планування трансфертів, що ускладнює довгострокове

бюджетне прогнозування, а також про непередбачуваність обсягів і термінів міжнародної допомоги [51, 55].

Таблиця 2.2

Проблеми та виклики у сфері публічних фінансів України

Критерій	Проблеми	Виклики
Суть	Існуючі недоліки, що заважають ефективному управлінню	Нові або зовнішні фактори, які вимагають адаптації або дій
Фокус	Виявлення та усунення системних слабкостей	Реакція на зміни, кризи або можливості
Часова характеристика	Наявні зараз або виникли раніше	Актуалізуються зараз і можуть посилитись у майбутньому
Практика України	Корупція в державних закупівлях. Тіньова економіка. Неефективне планування бюджету. Низька прозорість витрат.	Управління фінансами в умовах війни. Залучення донорських коштів та їх облік. Перехід до цифрових інструментів. Відновлення довіри до фінансових інституцій.
Тип дій, які потребуються	Усунення порушень, реформування, підвищення контролю	Адаптація до нових умов, стратегічне планування, впровадження інновацій
Наслідки без вирішення	Втрата коштів, погіршення макроекономічної стабільності, зниження довіри	Відставання від глобальних тенденцій, неефективність політики, втрата підтримки ззовні
Можливість перетворення	Можуть бути вирішені через реформи	Можуть бути як загрозами, так і шансами для розвитку

Джерело: складено автором

Основними джерелами фінансування є ЄС, США та МВФ, а з 2024 році значну роль відігравав механізм використання заморожених російських активів. Допомога дозволяє покривати дефіцит бюджету, який став одним з найвищих показників у світі. Залежність від зовнішніх джерел створює ризики нестабільності. Затримки чи скорочення фінансування, спричинені політичними або бюрократичними факторами в країнах-донорах, можуть призвести до неможливості покривати базові витрати, такі як зарплати, пенсії чи фінансування армії. Крім того, волатильність надходжень ускладнює ефективне управління ресурсами, а значне перевищення планових трансфертів створює труднощі для планування капітальних інвестицій.

Зовнішній борг залишається тягарем для економіки, обмежуючи можливості для інвестування у відновлення інфраструктури, промисловість чи освіту [68]. У 2023 році зовнішній борг становив значний відсоток ВВП, що є критичним рівнем для економіки у стані війни. Обслуговування боргу зменшує ресурси для економічного розвитку, а залежність від трансфертів робить Україну вразливою до зовнішніх шоків, таких як зміна геополітичної ситуації чи економічних пріоритетів донорів.

Зовнішня допомога дозволяє Україні покривати дефіцит і забезпечувати базові потреби, але створює ризики для довгострокової стабільності. Без реформ, спрямованих на підвищення внутрішніх доходів і залучення інвестицій, економіка залишатиметься вразливою, а можливості для зростання – обмеженими.

Для зменшення залежності від зовнішнього фінансування необхідні комплексні заходи. Слід диверсифікувати джерела доходів через реформу податкової системи та боротьбу з тіньовою економікою, а також розвивати експортний потенціал, зокрема в аграрному секторі та ІТ-індустрії. Оптимізація бюджетних витрат шляхом скорочення неефективних витрат і пріоритизації оборони та критичної інфраструктури є необхідною умовою. Залучення приватних інвестицій через судову реформу, захист прав інвесторів і державно-приватне партнерство може сприяти відновленню економіки. Поглиблення співпраці з міжнародними партнерами через довгострокові угоди та

максимізацію використання заморожених російських активів допоможе стабілізувати надходження.

Нерівномірна цифровізація створює значні виклики для функціонування публічних фінансів України, адже хоча цифрові технології, такі як ProZorro, «Є-Data» та електронне адміністрування ПДВ, сприяють прозорості та ефективності, їхнє впровадження та використання є нерівномірним. У великих містах і центральних органах влади цифрові інструменти застосовуються ширше, тоді як у регіонах, особливо в сільських громадах, рівень цифровізації залишається низьким. Такий стан зумовлений обмеженим доступом до швидкісного інтернету, застарілим обладнанням, недостатнім фінансуванням і воєнними викликами, які зміщують пріоритети на гуманітарні потреби. У результаті децентралізоване управління фінансами втрачає ефективність, а в регіонах із низьким рівнем цифровізації зростають ризики корупції через недостатню прозорість.

Ще одним викликом є складність інтеграції даних між різними системами. Відсутність єдиної платформи для обміну даними призводить до їхньої розрізненості, що ускладнює аналіз і прийняття рішень. Технічна несумісність систем, відсутність єдиних стандартів і бюрократичні бар'єри між відомствами спричиняють затримки у звітності, помилки в бюджетному плануванні та обмежують можливості для стратегічного аналізу. Зазначене знижує якість управління фінансами та перешкоджає оперативному реагуванню на виклики.

Брак кваліфікованих фахівців із аналізу великих даних є ще одним серйозним викликом. Система освіти не готує достатньої кількості спеціалістів із навичками роботи з фінансовими даними, а кваліфіковані кадри часто виїжджають за кордон або переходять у приватний сектор через низькі зарплати в державних установах. Таке обмежує можливості держави використовувати дані для прогнозування, оптимізації витрат і виявлення шахрайства, підвищує залежність від зовнішніх підрядників і знижує ефективність контролю за фінансами.

Недостатня автоматизація процесів також гальмує управління публічними фінансами. Багато операцій, таких як обробка звітів чи моніторинг витрат, досі виконуються вручну, що уповільнює роботу, підвищує ризик помилок і перевантажує персонал. Застарілі системи, опір змінам у державних органах і брак фінансування для впровадження нових технологій є основними причинами цієї проблеми. Автоматизація могла б значно прискорити процеси та підвищити їхню точність, але її впровадження потребує значних ресурсів і зміни підходів у державному секторі.

Особливо складною є ситуація в регіонах, постраждалих від війни, де впровадження цифрових інструментів ускладнене через зруйновану інфраструктуру, переміщення кадрів і пріоритетність гуманітарних потреб. Пошкоджені комунікаційні мережі та адміністративні будівлі, а також безпекові ризики перешкоджають цифровізації, що поглиблює нерівність між регіонами та послаблює реформу децентралізації. Без цифрових інструментів у цих регіонах складніше забезпечити прозорість і контроль за витратами, що підвищує ризики неефективного використання бюджетних коштів.

Для подолання цих викликів необхідна комплексна стратегія. Уніфікація та інтеграція систем через єдину платформу з стандартизованими протоколами обміну даними може вирішити проблему розрізненості. Підвищення кваліфікації держслужбовців через програми перепідготовки та співпрацю з приватним сектором допоможе подолати дефіцит фахівців. Інвестиції в інфраструктуру, зокрема в швидкісний інтернет і сучасне обладнання, є критично важливими для регіонів. Впровадження автоматизації та хмарних технологій може зменшити залежність від локальних ресурсів, а створення мобільних центрів цифровізації та залучення міжнародної допомоги сприятиме відновленню постраждалих регіонів. Успішне вирішення цих проблем підвищить прозорість, ефективність і стійкість системи публічних фінансів України, особливо в умовах воєнного часу.

Відновлення довіри до фінансових інституцій є одним із ключових викликів для ефективного функціонування публічних фінансів України, особливо в умовах воєнного часу, економічної нестабільності та історичних

проблем із корупцією. Низький рівень довіри громадян, бізнесу та міжнародних партнерів ускладнює мобілізацію ресурсів, залучення інвестицій і впровадження реформ. Цей виклик має системний характер і потребує комплексного підходу для вирішення.

Низька довіра до фінансових інституцій зумовлена кількома факторами. Історично склалося, що державні органи, такі як Міністерство фінансів, Державна податкова служба чи Казначейство, асоціюються з корупційними скандалами та непрозорою діяльністю. Незважаючи на впровадження інструментів громадяни часто сумніваються в ефективності використання бюджетних коштів через брак доступної інформації. Непередбачувані зміни в податковому законодавстві, складні бюрократичні процедури та тиск на бізнес із боку контролюючих органів посилюють недовіру. Воєнний стан, інфляція та зростання державного боргу ще більше знижують впевненість у здатності інституцій стабілізувати економіку. Міжнародні партнери, хоча й надають підтримку, висловлюють занепокоєння щодо корупційних ризиків, що також впливає на сприйняття всередині країни.

Наслідки низької довіри є серйозними. Недовіра громадян і бізнесу зменшує готовність сплачувати податки, що скорочує доходи бюджету та сприяє розвитку тіньової економіки. Міжнародні інвестори та донори можуть обмежувати фінансову підтримку через побоювання щодо неефективного використання коштів. Низька довіра ускладнює впровадження реформ, таких як податкова чи бюджетна децентралізація, оскільки населення сприймає їх із підозрою. Це також викликає соціальну напруженість і знижує легітимність влади, що особливо небезпечно в умовах кризи. Міжнародні організації, такі як МВФ, можуть висувати жорсткіші вимоги до України, що ускладнює доступ до фінансової допомоги.

Відновлення довіри пов'язане з низкою викликів:

По-перше, необхідно подолати корупційні ризики, адже навіть поодинокі скандали можуть нівелювати прогрес у реформах.

По-друге, брак прозорості та доступної інформації про бюджетні процеси ускладнює залучення громадськості.

По-третє, слабкі механізми підзвітності та недостатня реакція на порушення знижують довіру.

Часті зміни в законодавстві та непередбачуваність політики створюють невизначеність для бізнесу. Нарешті, у регіонах, особливо постраждалих від війни, низька довіра посилюється через зруйновану інфраструктуру, обмежений доступ до ресурсів і відчуття відірваності від центральної влади.

Для відновлення довіри необхідні певні кроки. Посилення антикорупційних органів і публікація результатів їхньої роботи можуть продемонструвати серйозність намірів держави. Розширення доступу до відкритих даних через платформи та створення інтерактивних інструментів, таких як дашборди про витрати бюджету, підвищать прозорість. Впровадження механізмів громадського контролю, наприклад, публічних слухань чи звітів перед громадськістю, зміцнить підзвітність. Ефективна комунікаційна стратегія, яка пояснює, як працюють фінансові інституції та як використовуються податки, допоможе змінити сприйняття громадян. Стабілізація податкової та бюджетної політики, а також консультації з бізнесом перед змінами в законодавстві підвищать довіру бізнесу. У постраждалих регіонах необхідно поєднувати цифровізацію з відновленням інфраструктури та прозорим розподілом гуманітарної допомоги. Виконання вимог міжнародних партнерів щодо прозорості та реформ сприятиме як зовнішній підтримці, так і внутрішній довірі.

Відновлення довіри до фінансових інституцій є критично важливим для стабільного функціонування публічних фінансів України. Подолання корупції, підвищення прозорості, зміцнення підзвітності та стабілізація політики є ключовими кроками для вирішення цього виклику. Успішне відновлення довіри не лише покращить управління фінансами, а й зміцнить соціальну згуртованість і міжнародну підтримку України, що є особливо важливим у нинішніх умовах.

Тіньова економіка є однією з ключових проблем для ефективного функціонування публічних фінансів України, оскільки вона суттєво зменшує доходи державного бюджету, ускладнює бюджетне планування та підриває

довіру до фінансових інституцій. В Україні тіньова економіка охоплює значну частку економічної діяльності, включаючи незадекларовану зайнятість, ухилення від сплати податків і нелегальний обіг товарів та послуг. Ця проблема має глибокі історичні, економічні та соціальні корені, а воєнний стан лише посилив її актуальність. Подолання тіньової економіки вимагає комплексного підходу, адже вона впливає на всі аспекти управління публічними фінансами.

Тіньова економіка в Україні зумовлена низкою факторів. По-перше, історично високий рівень недовіри до державних інституцій спонукає громадян і бізнеси уникати офіційних фінансових операцій. Корупційні скандали, непрозорість витрачання бюджетних коштів і складні бюрократичні процедури створюють уявлення, що сплачені податки не використовуються ефективно. По-друге, високе податкове навантаження, особливо для малого та середнього бізнесу, стимулює ухилення від податків, оскільки багато підприємців вважають офіційну діяльність економічно не вигідною. По-третє, низький рівень доходів населення штовхає людей до неформальної зайнятості, де не сплачуються податки чи соціальні внески. Воєнний стан додав нових викликів: економічна нестабільність, втрата робочих місць і переміщення населення посилили тіньові схеми, особливо в постраждалих регіонах.

Наслідки тіньової економіки для публічних фінансів є значними. Найочевиднішим є скорочення доходів державного та місцевих бюджетів через несплату податків, що обмежує можливості фінансування соціальних програм, інфраструктури та оборонних потреб. За оцінками, тіньова економіка в Україні може становити 30–50% ВВП, що означає втрату мільярдів гривень щороку. Це ускладнює бюджетне планування, оскільки держава не може точно прогнозувати надходження. Крім того, тіньова економіка сприяє нерівності, адже ті, хто працює в офіційному секторі, несуть більший податковий тягар, тоді як неформальний сектор уникає внесків. Це також підриває довіру до держави, створюючи замкнене коло, коли низька довіра стимулює тіньову діяльність, а тіньова економіка ще більше знижує легітимність інституцій.

Ще одним наслідком є викривлення економічної статистики. Через значну частку тіньової економіки офіційні дані про ВВП, зайнятість чи доходи

населення є неточними, що ускладнює розробку ефективної економічної політики. Для міжнародних партнерів, таких як МВФ чи Світовий банк, високий рівень тіньової економіки є сигналом про слабкість інституцій, що може обмежувати фінансову підтримку або призводити до жорсткіших умов кредитування. У постраждалих від війни регіонах тіньова економіка ускладнює розподіл гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури, оскільки значна частина економічної діяльності залишається поза контролем держави.

Подолання тіньової економіки як проблеми для публічних фінансів пов'язане з численними викликами:

По-перше, боротьба з тіньовою економікою вимагає посилення контролю, але надмірний тиск на бізнес може призвести до ще більшого уникнення податків або відтоку капіталу.

По-друге, складність виявлення тіньових схем, особливо в умовах війни, ускладнюється обмеженими ресурсами контролюючих органів і корупційними ризиками всередині них.

По-третє, економічна нестабільність і низький рівень доходів населення обмежують можливості для швидкого переходу до офіційної економіки.

По-четверте, брак ефективної комунікації між державою та суспільством ускладнює переконання громадян і бізнесу в перевагах офіційної діяльності.

Для зменшення тіньової економіки необхідні комплексні заходи. По-перше, спрощення податкової системи, зокрема зниження податкового навантаження для малого та середнього бізнесу, може заохотити підприємців працювати офіційно. Впровадження податкових пільг чи амністії капіталу для тих, хто виходить із тіні, також може бути ефективним. По-друге, посилення антикорупційних заходів і підвищення прозорості витрачання бюджетних коштів через платформи допоможе відновити довіру до держави. По-третє, покращення роботи контролюючих органів, зокрема через цифровізацію та автоматизацію, може зменшити можливості для ухилення від податків. По-четверте, інформаційні кампанії, які пояснюють, як податки сприяють розвитку країни, можуть змінити ставлення громадян до сплати податків. У постраждалих регіонах необхідно поєднувати заходи з відновлення економіки з

підтримкою легалізації бізнесу, наприклад, через гранти чи програми для малого підприємництва.

Тіньова економіка залишається серйозною перешкодою для ефективного функціонування публічних фінансів України. Вона зменшує бюджетні надходження, ускладнює планування, сприяє нерівності та підриває довіру до держави. Подолання цієї проблеми вимагає поєднання спрощення податкової системи, посилення контролю, підвищення прозорості та економічної підтримки громадян і бізнесу. Успішне зменшення тіньової економіки не лише зміцнить фінансову стабільність, а й сприятиме соціальній згуртованості та міжнародній підтримці України в умовах воєнного часу.

Неефективне планування бюджету є серйозною проблемою для функціонування публічних фінансів України, оскільки воно ускладнює забезпечення стабільного фінансування державних потреб, знижує ефективність використання ресурсів і підриває довіру до фінансових інституцій. У контексті воєнного стану, економічної нестабільності та необхідності швидкого реагування на виклики ця проблема набуває особливої гостроти. Неефективне бюджетне планування проявляється в неточних прогнозах доходів і видатків, невідповідності пріоритетів реальним потребам і слабкій координації між різними рівнями управління. Подолання цієї проблеми вимагає системних змін у підходах до планування, прогнозування та виконання бюджетів.

Однією з основних причин неефективного бюджетного планування є неточність прогнозування доходів і видатків. Економічна нестабільність, спричинена війною, інфляцією, девальвацією гривні та скороченням економічної активності, ускладнює точне передбачення бюджетних надходжень. Тіньова економіка, яка в Україні становить значну частку ВВП, ще більше спотворює статистичні дані, що використовуються для прогнозування. Незадекларовані доходи та неформальна зайнятість зменшують обсяг податкових надходжень, що робить бюджетні прогнози ненадійними. Крім того, витрати на оборону, гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури часто є непередбачуваними, що ускладнює планування видатків.

Причиною є і слабка координація між центральними та місцевими органами влади. Реформа децентралізації надала громадам більше повноважень у управлінні бюджетами, але брак єдиних стандартів і недостатня комунікація між різними рівнями управління призводять до невідповідностей у плануванні. Наприклад, місцеві бюджети можуть не враховувати національні пріоритети, а центральна влада часто не адаптує свої плани до реальних потреб регіонів, особливо тих, що постраждали від війни. Така ситуація призводить до неефективного розподілу ресурсів, коли одні програми недофінансовуються, а інші отримують надлишкове фінансування.

Недостатня цифровізація та автоматизація процесів також сприяють неефективному бюджетному плануванню. Багато процесів планування залишаються ручними або частково автоматизованими. Відсутність інтегрованих систем для збору, аналізу та обміну даними між різними інституціями ускладнює створення точних бюджетних прогнозів. Наприклад, розрізненість даних між Міністерством фінансів, Державною податковою службою та Казначейством може призводити до затримок у підготовці звітів і помилок у плануванні. Брак кваліфікованих фахівців із аналізу великих даних додатково обмежує можливості для якісного прогнозування.

Недостатня гнучкість бюджетного процесу є ще одним викликом. Бюджетне законодавство України часто є жорстким, що ускладнює оперативне реагування на непередбачені обставини, такі як воєнні дії чи економічні потрясіння. Наприклад, перерозподіл коштів між статтями бюджету або швидке виділення ресурсів на нагальні потреби потребує тривалих бюрократичних процедур, що знижує ефективність управління фінансами. У постраждалих від війни регіонах ця проблема особливо відчутна, оскільки місцеві бюджети часто не можуть швидко адаптуватися до змінених умов, таких як руйнування інфраструктури чи приплив внутрішньо переміщених осіб.

Наслідки неефективного бюджетного планування є такими:

- неточні прогнози призводять до дефіциту бюджету або неефективного використання надлишкових коштів, що обмежує фінансування ключових сфер, таких як оборона, охорона здоров'я чи освіта;

- невідповідність між плановими та фактичними витратами знижує довіру громадян і бізнесу до держави, що посилює проблему тіньової економіки;

- неефективне планування ускладнює співпрацю з міжнародними партнерами, які вимагають чітких і реалістичних бюджетних планів для надання фінансової підтримки. У довгостроковій перспективі це може призводити до накопичення державного боргу, оскільки держава змушена позичати кошти для покриття дефіциту.

Для подолання цієї проблеми необхідно забезпечити покращення якості прогнозування шляхом впровадження сучасних аналітичних інструментів і залучення фахівців із аналізу даних може підвищити точність бюджетних прогнозів. Інтеграція даних між різними системами сприятиме створенню єдиної інформаційної бази для планування. Посилення координації між центральною владою та громадами через чіткі стандарти та регулярні консультації допоможе узгодити пріоритети. Спрощення процедур перерозподілу бюджетних коштів і надання більшої гнучкості у бюджетному процесі дозволить швидше реагувати на кризові ситуації. Інформаційні кампанії про бюджетний процес можуть підвищити прозорість і довіру громадян до планування та використання бюджетних коштів.

Неефективне бюджетне планування залишається серйозною перешкодою для стабільного функціонування публічних фінансів України. Неточні прогнози, слабка координація, недостатня цифровізація та обмежена гнучкість ускладнюють управління фінансами в умовах війни та економічної нестабільності. Подолання цієї проблеми вимагає модернізації процесів прогнозування, інтеграції даних, посилення координації та підвищення прозорості. Успішне вирішення цих викликів сприятиме стабільності державних фінансів, ефективному розподілу ресурсів і зміцненню довіри до фінансових інституцій, що є критично важливим для України в сучасних умовах.

Низька прозорість витрат є серйозною проблемою для функціонування публічних фінансів України, оскільки вона підриває довіру громадян, бізнесу та міжнародних партнерів до державних інституцій, ускладнює контроль за

використанням бюджетних коштів і сприяє корупційним ризикам. У контексті воєнного стану, коли швидке та ефективне використання ресурсів є критично важливим, ця проблема набуває особливої гостроти. Рівень відкритості витрат залишається недостатнім, що вимагає системних змін.

Основною причиною низької прозорості є обмежений доступ до зрозумілої інформації про бюджетні витрати. Дані часто подаються у складному технічному форматі або з недостатньою деталізацією, що ускладнює їхнє розуміння для громадян. Звіти можуть містити загальні категорії витрат без конкретики щодо проєктів чи отримувачів коштів. Багато державних установ не публікують детальні чи актуальні звіти, що знижує можливості для громадського контролю [35, 37].

Слабка інтеграція даних між системами також є значною проблемою. Різні відомства використовують власні формати звітності, що призводить до розрізненості даних і ускладнює їхній аналіз. У регіонах, постраждалих від війни, ситуація погіршується через зруйновану інфраструктуру та брак ресурсів для якісної звітності, що створює прогалини в інформації та підвищує ризики приховування зловживань.

Недостатня цифровізація процесів звітності сприяє низькій прозорості. Багато аспектів бюджетних витрат залишаються частково ручними, що підвищує ризик помилок і маніпуляцій. Брак фахівців із аналізу даних обмежує можливості для створення доступних і зрозумілих звітів, що ускладнює моніторинг витрат.

Непрозорість ускладнює громадський контроль, підвищуючи корупційні ризики, коли кошти можуть спрямовуватися на сумнівні проєкти. Це також негативно впливає на співпрацю з міжнародними партнерами, які вимагають високого рівня відкритості для надання фінансової підтримки. У воєнний час непрозорість призводить до неефективного використання ресурсів, послаблюючи здатність держави реагувати на кризові виклики. Подолання проблеми через інтеграцію даних, цифровізацію, залучення громадськості та підвищення підзвітності сприятиме ефективному розподілу ресурсів і стабільності фінансів у воєнний час.

Суттєвим чинником скорочення бюджетних надходжень є зниження світових цін на бюджетоформуючі товари, зокрема пальне та добрива. Це призвело до зменшення надходжень «зовнішнього» податку на додану вартість, який традиційно відіграє важливу роль у формуванні доходної частини бюджету. Одночасно з цим, із червня 2024 року спостерігається активізація мобілізаційних процесів, що також негативно позначається на економічній активності. Значна частина працездатного населення вибуває з економічного процесу, що ще більше ускладнює виробничу та споживчу динаміку.

Національний банк України вживає антиінфляційних заходів, зокрема зберігає облікову ставку на стабільному рівні, що частково допомагає стримувати інфляційний тиск. Однак ці кроки мають короткостроковий ефект і не усувають системних проблем в економіці. У підсумку, уся ця сукупність факторів створює серйозні виклики для довгострокового бюджетного планування, унеможлиблює ефективну реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів і посилює фіскальні ризики в умовах тривалого збройного конфлікту.

Реформи, спрямовані на гармонізацію з нормами ЄС, передбачені Національною стратегією доходів до 2030 р., вимагають значних зусиль для підвищення прозорості, боротьби з корупцією та вдосконалення адміністрування. Проте повільне впровадження стандартів, таких як оцінка ефективності діяльності податкових і митних органів, та недостатня координація між центральною та місцевою владою ускладнюють прогрес. Наприклад, хоча реструктуризація зовнішнього боргу у 2024 р. відповідала рекомендаціям МВФ, затримки з інституційними змінами знижують довіру міжнародних партнерів, що може вплинути на майбутнє фінансування.

Дефіцит бюджету та зростання державного боргу є значними викликами для України. Війна суттєво збільшила витрати на оборону, гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури, тоді як доходи бюджету скоротилися через економічний спад і тіньову економіку. Значна частина бюджету спрямовується на обслуговування державного боргу, що обмежує ресурси для соціальних програм, освіти чи розвитку. Постійна залежність від позик

підвищує вразливість економіки до зовнішніх потрясінь і створює ризик боргової кризи, якщо не буде забезпечено стабільне економічне зростання.

Обмежена фіскальна децентралізація гальмує ефективне управління фінансами на місцевому рівні. Хоча реформа децентралізації надала громадам більше повноважень, багато місцевих бюджетів залишаються залежними від трансфертів, субвенцій і дотацій із державного бюджету. Не всі громади мають достатній кадровий чи фінансовий потенціал для самостійного управління, що особливо помітно в сільських або постраждалих від війни регіонах. Це призводить до нерівномірного розвитку регіонів, коли багатші громади можуть інвестувати в інфраструктуру, а бідніші залишаються обмеженими у можливостях. Залежність від центрального фінансування знижує самостійність громад і ускладнює реалізацію місцевих ініціатив.

Проблеми з адмініструванням податків суттєво впливають на доходи бюджету. Тіньова економіка зменшує податкові надходження через незадекларовану зайнятість і нелегальний обіг товарів. Державна податкова служба стикається з проблемами неефективності, зокрема через застарілі методи роботи та корупційні ризики. Складна податкова система з обтяжливими процедурами адміністрування та звітності спонукає бізнеси ухилятися від податків, що розширює тіньовий сектор. Це знижує інвестиційну привабливість країни, оскільки непередбачуваність і складність податкових правил відлякують інвесторів [45, 46].

Недосконалість системи державного аудиту та фінансового контролю послаблює нагляд за використанням бюджетних коштів. Рахункова палата та інші контролюючі органи мають обмежений вплив через недостатні повноваження, брак ресурсів і слабе реагування на виявлені порушення. Це сприяє корупційним ризикам і підриває довіру до державних інституцій, оскільки громадяни не бачать дієвих заходів проти порушників [46].

Складність і нестабільність податкової системи є додатковим викликом. Часті зміни податкового законодавства створюють невизначеність для бізнесу, ускладнюючи планування та підвищуючи витрати на дотримання вимог. Складні процедури звітності та адміністрування податків обтяжують малий і

середній бізнес, що стимулює ухилення від оподаткування та розширення тіньової економіки. Нестабільність також знижує інвестиційну привабливість, оскільки інвестори уникають країн із непередбачуваними правилами. Це обмежує економічне зростання, яке є необхідним для збільшення бюджетних надходжень [45].

Низький рівень фінансової грамотності серед управлінців і населення ускладнює ефективне управління фінансами. Відсутність системного навчання для місцевих управлінців призводить до помилок у плануванні та управлінні бюджетами, особливо в громадах із обмеженим кадровим потенціалом. Наприклад, невміння правильно розподіляти кошти чи залучати гранти призводить до невикористаних можливостей. Серед населення низька фінансова грамотність сприяє недовірі до держави, оскільки громадяни не розуміють, як формуються та використовуються бюджетні кошти. Це знижує готовність сплачувати податки та підтримує тіньову економіку.

Для подолання цих проблем необхідні комплексні заходи. Зменшення бюджетного дефіциту потребує диверсифікації джерел доходів, наприклад, через підтримку малого бізнесу та боротьбу з тіньовою економікою. Фіскальна децентралізація може бути посилена через навчання кадрів і надання громадам інструментів для самостійного залучення ресурсів. Спрощення податкової системи та підвищення ефективності податкової служби зменшать ухилення від податків. Посилення повноважень Рахункової палати та забезпечення дієвого реагування на порушення підвищать ефективність аудиту. Інформаційні кампанії та програми фінансової грамотності для управлінців і населення сприятимуть кращому розумінню бюджетних процесів і відновленню довіри.

Виклики та проблеми створюють серйозні перешкоди для стабільного функціонування публічних фінансів України. Дефіцит бюджету, обмежена децентралізація, проблеми з податками, слабкий аудит, нестабільна податкова система та низька фінансова грамотність ускладнюють управління ресурсами в умовах війни. Комплексні реформи, спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності, є необхідними для зміцнення фінансової системи та забезпечення сталого розвитку країни.

Висновки до розділу 2

Засади регулювання управління публічними фінансами в Україні включають верховенство права, прозорість, ефективність, гнучкість, справедливість, євроінтеграцію та інституційну стабільність. Вони забезпечуються через нормативно-правову базу, цифрові інструменти та реформи, спрямовані на адаптацію до викликів війни та євроінтеграційних вимог. Пріоритетними залишаються фінансування оборони, соціальних програм і відновлення інфраструктури, хоча корупція та повільне реформування інституцій залишаються викликами. Засади створюють основу для стабільного та прозорого управління фінансами, що є критично важливим для економічного розвитку України в умовах сучасних реалій.

Управління публічними фінансами в Україні орієнтоване на досягнення стратегічних цілей через цільовий розподіл ресурсів, реформування інституцій і впровадження європейських стандартів. Це дозволяє не лише вирішувати поточні виклики, але й створювати основу для сталого розвитку країни в майбутньому.

Отже, управління публічними фінансами в Україні стикається з комплексом проблем і викликів, включаючи війну, залежність від зовнішньої допомоги, зростання податкового боргу, корупцію, нерівномірність регіонального розвитку, економічну нестабільність і недостатню цифровізацію. Ці фактори ускладнюють забезпечення прозорості, ефективності та стабільності фінансової системи. Подолання цих викликів вимагає прискорення реформ, посилення цифрових інструментів, підвищення кваліфікації кадрів і координації між інституціями, що є критично важливим для підтримки економічного розвитку та євроінтеграції України в умовах війни.

Неефективне управління публічними фінансами України зумовлене низкою взаємопов'язаних проблем, які погіршують стабільність бюджетної системи, знижують довіру до держави та ускладнюють економічний розвиток. До ключових викликів належать дефіцит бюджету та зростання державного

боргу, обмежена фіскальна децентралізація, проблеми з адмініструванням податків, недосконалість системи державного аудиту, складність і нестабільність податкової системи та низький рівень фінансової грамотності. Проблеми особливо загострюються в умовах воєнного стану, вимагаючи системного підходу до їх вирішення.

РОЗДІЛ 3.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ

3.1. Інструменти розвитку елементів механізму управління публічними фінансами

Вдосконалення механізму управління публічними фінансами України вимагає реалізації системного підходу, який базується на використанні потенціалу прозорості, ефективності, підзвітності, децентралізації, цифровізації, фінансової грамотності та стабільності податкової системи з конкретними інструментами інституційних реформ. Заходи мають бути спрямовані на подолання таких викликів, як дефіцит бюджету, тіньова економіка, низька прозорість витрат, обмежена фіскальна децентралізація, неефективне адміністрування податків, слабкий аудит і низька фінансова грамотність. У контексті воєнного стану та економічної нестабільності інституційні реформи є критично важливими для забезпечення стабільності фінансів, відновлення довіри до держави та підтримки економічного розвитку.

Забезпечення прозорості та відкритості є ключовою засадою вдосконалення механізму управління публічними фінансами України, що сприяє відновленню довіри громадян, бізнесу та міжнародних партнерів, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів. У контексті воєнного стану та економічної нестабільності прозорість витрат і доходів бюджету є критично важливою для забезпечення підзвітності та громадського контролю. Засада підкріплюється інструментами інституційних реформ, які включають створення цифрових платформ, стандартизацію звітності та залучення громадськості, що разом створюють міцну основу для відкритості фінансових процесів.

Основним інструментом реформи є розвиток потенціалу єдиної цифрової платформи для інтеграції бюджетних даних із різних джерел. Платформа має забезпечувати централізований доступ до всіх даних про доходи, витрати,

закупівлі та трансфери в реальному часі. Платформа має агрегувати інформацію про державні тендери, розподіл субвенцій і виконання бюджетних програм, надаючи її у структурованому та зрозумілому форматі. Платформа повинна мати потенціал інтеграції з іншими системами та забезпечувати захист даних відповідно до міжнародних стандартів кібербезпеки, щоб запобігти витокам інформації чи маніпуляціям.

Активізація використання інтерактивних дашбордів і візуалізацій є важливим інструментом для підвищення доступності даних. Такі інструменти дозволяють представляти складні фінансові дані, такі як структура витрат чи розподіл податків, у вигляді графіків, діаграм і мап, які зрозумілі для громадян без спеціальних знань. Дашборд може показувати, скільки коштів виділено на оборону, освіту чи відновлення інфраструктури в конкретному регіоні, із можливістю деталізації до рівня окремих проєктів. Такі візуалізації сприятимуть залученню громадських організацій і медіа до аналізу витрат, що посилить громадський контроль і тиск на державні органи для відповідального управління фінансами.

Інструментом є розвиток системи відкритих консультацій і платформ для зворотного зв'язку з громадськістю. Функціонування онлайн-порталу, де громадяни можуть подавати запити щодо витрат, пропонувати ідеї для бюджетних програм чи повідомляти про підозрілі операції, підвищує залученість суспільства. Інституційна реформа передбачає створення правових механізмів для обробки таких запитів і забезпечення відповідей у встановлені терміни. Залучення громадських організацій до моніторингу через партнерства з державними органами, наприклад, шляхом участі в бюджетних комітетах чи аудитах, сприятиме прозорості та підзвітності.

Для підтримки прозорості в постраждалих від війни регіонах необхідно впроваджувати мобільні цифрові рішення, такі як хмарні платформи для звітності, які не залежать від локальної інфраструктури. Інституційна реформа включає розвиток регіональних центрів підтримки прозорості, які повинні надавати технічну та методологічну допомогу громадам. Це особливо важливо для регіонів, де прозорість витрат часто страждає через брак ресурсів [57].

Доцільним є підвищення ефективності управління фінансами, що реалізується через удосконалення системи бюджетного планування. Інструментами є впровадження сучасних аналітичних систем для прогнозування доходів і видатків, які використовують алгоритми машинного навчання для аналізу економічних даних. Інституційна реформа передбачає забезпечення ефективності функціонування спеціалізованого аналітичного підрозділу при Міністерстві фінансів для координації прогнозування та оцінки ризиків. Важливим інструментом є оптимізація бюджетних програм шляхом регулярного аудиту їхньої ефективності, що дозволить спрямувати ресурси на пріоритетні сфери [79].

Необхідне посилення підзвітності та державного аудиту, що підтримується реформою контролюючих органів. Інструментами є розширення повноважень Рахункової палати. Функціонування незалежного органу для моніторингу виконання аудиторських рекомендацій забезпечує дієве реагування на виявлені зловживання. Залучення громадських організацій до аудиту через платформи спільного моніторингу, наприклад, шляхом створення відкритих реєстрів порушень, сприяє підвищенню підзвітності та довіри до інституцій.

Посилення децентралізації з чітким механізмом контролю є важливим інструментом розвитку елементів механізму управління публічними фінансами України, спрямованим на підвищення фінансової автономії громад, ефективне використання ресурсів і підтримку регіонального розвитку. У контексті воєнного стану та економічної нестабільності цей інструмент набуває особливого значення, оскільки дозволяє адаптувати розподіл ресурсів до потреб регіонів, особливо тих, що постраждали від війни. Запровадження автоматизованої системи оцінки фінансових потреб регіонів через ризик-орієнтований підхід і законодавчі зміни до Бюджетного кодексу для розподілу певного відсотка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) виключно на місцеві проєкти відновлення забезпечать прозорий і справедливий механізм фінансування, що сприятиме відновленню економіки та зміцненню довіри до держави.

Запровадження автоматизованої системи оцінки фінансових потреб регіонів на основі ризик-орієнтованого підходу є ключовим інструментом для посилення децентралізації. Система передбачає створення програмного забезпечення, яке аналізує економічні, соціальні та інфраструктурні дані для визначення фінансових потреб кожної громади. Ризик-орієнтований підхід враховує специфічні виклики, такі як втрати від війни, рівень безробіття, кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і стан інфраструктури. Наприклад, східні регіони, які зазнали значних руйнувань, отримуватимуть додаткові субвенції на основі об'єктивних показників, таких як кількість зруйнованих об'єктів, втрата податкової бази чи демографічні зміни.

Система має інтегруватися з наявними платформами, такими як «Є-Data», для збору даних у реальному часі. Наприклад, вона може використовувати геоінформаційні системи для мапування пошкодженої інфраструктури чи економічної активності в регіонах. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати історичні дані та прогнозувати потреби, наприклад, оцінюючи витрати на відновлення шкіл, лікарень чи доріг. Для забезпечення точності система повинна включати модуль валідації даних, який перевіряє достовірність інформації, наданої місцевими органами, через крос-перевірку з незалежними джерелами, такими як звіти міжнародних організацій чи супутникові дані.

Для реалізації цього інструменту необхідно створити нормативну базу, яка визначатиме критерії оцінки ризиків і порядок виділення субвенцій. Наприклад, східні регіони можуть отримувати додаткове фінансування на основі таких показників, як відсоток зруйнованої інфраструктури або зростання кількості ВПО. Система має бути прозорою, із публічним доступом до методології розрахунків і результатів оцінки через інтерактивні дашборди, що дозволить громадянам і громадським організаціям контролювати справедливість розподілу коштів.

Законодавчі зміни до Бюджетного кодексу України для розподілу певного відсотку ПДФО виключно на місцеві проєкти відновлення є важливим інструментом для посилення фінансової автономії громад. Цей захід

передбачає, що 20% надходжень від ПДФО, зібраного в кожній громаді, залишатимуться в місцевому бюджеті та спрямовуватимуться на цільові проекти, такі як відновлення зруйнованої інфраструктури, будівництво укриттів, реконструкція шкіл чи медичних закладів. Це зменшить залежність громад від державних трансфертів і стимулюватиме економічну активність на місцевому рівні, оскільки ПДФО є одним із ключових джерел доходів місцевих бюджетів.

Для реалізації цього інструменту необхідно внести зміни до статей Бюджетного кодексу, що регулюють розподіл ПДФО між державним і місцевими бюджетами. Законодавство має чітко визначити, що ці 20% ПДФО є цільовими коштами, які не можуть використовуватися на поточні витрати, такі як зарплати чи комунальні послуги, а лише на капітальні проекти відновлення. Громади можуть спрямовувати ці кошти на відбудову зруйнованих мостів, ремонт водопровідних систем чи створення енергоефективних об'єктів, що відповідає потребам воєнного часу. Для прозорості використання цих коштів необхідно встановити вимогу публікації деталізованих звітів про кожен проект, включаючи кошторис, виконавців і результати.

Інституційна реформа передбачає створення механізму контролю за цільовим використанням відсотку ПДФО. Наприклад, Рахункова палата або спеціально створений незалежний наглядовий орган може проводити регулярні аудити місцевих бюджетів, перевіряючи відповідність витрат затвердженим проектам. Для запобігання зловживанням необхідно запровадити автоматизовану систему моніторингу, яка відстежує рух коштів через унікальні коди проектів, інтегровані з єдиною цифровою платформою бюджетних даних. У разі виявлення порушень, таких як використання коштів на нецільові потреби, громади можуть стикатися з санкціями, наприклад, тимчасовим призупиненням субвенцій або штрафами.

Чіткий механізм контролю є необхідним для забезпечення ефективності децентралізації та запобігання зловживанням. Крім автоматизованої системи оцінки фінансових потреб і аудиту використання ПДФО, контроль включає залучення громадськості до моніторингу. Створення онлайн-порталу, де

громадяни можуть переглядати звіти про проєкти відновлення, подавати скарги чи пропозиції, підвищить прозорість. Громадські організації можуть брати участь у перевітках через партнерства з місцевими органами, наприклад, шляхом участі в тендерних комітетах чи оцінці результатів проєктів.

Для підтримки постраждалих від війни регіонів необхідно створити регіональні центри децентралізації, які надаватимуть громадам технічну та методологічну допомогу. Ці центри можуть координуватися Міністерством розвитку громад і територій за підтримки міжнародних донорів, таких як USAID чи ЄБРР, і забезпечувати навчання кадрів, доступ до цифрових інструментів і консультації з планування проєктів. Наприклад, центри можуть допомагати громадам розробляти заявки на фінансування відновлення чи оптимізувати використання ПДФО для максимального економічного ефекту.

Автоматизована система оцінки потреб, законодавчі зміни для розподілу певного відсотка ПДФО та чіткий механізм контролю посилюють децентралізацію, надаючи громадам більше фінансової автономії та ресурсів для відновлення. Вони сприяють справедливому розподілу субвенцій, особливо для східних регіонів, які зазнали найбільших втрат від війни, і зменшують залежність від центрального бюджету. Прозорість і контроль, забезпечені автоматизацією та громадським наглядом, мінімізують корупційні ризики та підвищують ефективність використання коштів. У воєнний час ці реформи є критично важливими для відновлення економіки, зміцнення довіри до держави та забезпечення сталого розвитку регіонів.

Цифровізація та автоматизація процесів мають підкріплюватися інструментами технологічних реформ. Інструментом є впровадження єдиної інформаційної системи для автоматизації бюджетних процесів, яка об'єднує дані всіх відомств і зменшує залежність від ручних процедур. Створення нормативної бази для обов'язкового використання цифрових інструментів у звітності та моніторингу є доцільним. Інвестиції в інфраструктуру, зокрема швидкісний інтернет і обладнання для постраждалих регіонів, є необхідними для забезпечення доступу до цифрових рішень. Розвиток хмарних технологій

для зберігання та обробки даних також сприятиме стійкості системи в умовах війни.

Підвищення фінансової грамотності реалізується через інструменти освітніх реформ. Інституційна зміна передбачає створення національної програми фінансової освіти для управлінців і населення, яка включає тренінги з бюджетного планування, податкової звітності та використання відкритих даних. Інструментами є партнерства з громадськими організаціями та приватним сектором для проведення інформаційних кампаній, які пояснюють, як податки сприяють розвитку країни. Впровадження онлайн-курсів і мобільних додатків для підвищення фінансової грамотності допомагає залучити ширшу аудиторію, зокрема молодь і підприємців.

Стабілізація податкової системи підтримується інструментами реформування податкових інституцій. Інструментами є спрощення процедур адміністрування податків та зменшення кількості змін у законодавстві для забезпечення передбачуваності. Інституційна реформа має базуватися на модернізації Державної податкової служби шляхом впровадження автоматизованих систем моніторингу та антикорупційних механізмів. Надання податкових пільг для малого та середнього бізнесу, а також амністія капіталу для легалізації доходів сприятимуть зменшенню тіньової економіки та підвищенню інвестиційної привабливості.

Антикорупційні заходи в управлінні публічними фінансами в Україні є ключовим елементом забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності, що відповідає Національній стратегії доходів до 2030 року та стандартам Європейського Союзу. Вони спрямовані на запобігання зловживанням, посилення контролю за фінансовими потоками та зміцнення довіри громадян, бізнесу й міжнародних партнерів до державних інституцій. У контексті воєнного стану та євроінтеграційних реформ ці заходи набувають особливої ваги, оскільки корупція підриває фінансову стабільність, знижує ефективність використання ресурсів і ускладнює залучення міжнародної підтримки.

Для запобігання корупційним схемам необхідно вдосконалити механізми виявлення та блокування фінансових порушень на всіх етапах бюджетного

процесу. Посилення внутрішнього контролю в органах влади можливе шляхом запровадження обов'язкових перевірок конфлікту інтересів для посадовців, які приймають рішення щодо розподілу бюджетних коштів. Усі закупівлі через систему ProZorro мають супроводжуватися деклараціями про відсутність конфлікту інтересів, а також автоматичною перевіркою учасників тендерів на зв'язки з посадовими особами. Ефективним є процес попереднього аналізу контрактів на предмет завищення цін чи невідповідності ринковим умовам, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення для порівняння цін із ринковими стандартами. Для цього необхідно розширити доступ до баз даних, таких як міжнародні платформи ціноутворення, та інтегрувати їх із ProZorro. Важливим інструментом є запровадження системи «червоних прапорців», яка автоматично сигналізує про підозрілі операції, наприклад, повторні контракти з одним постачальником або різке зростання витрат на певну статтю без обґрунтування.

Для ефективного контролю за рухом бюджетних коштів необхідно створити централізовану систему моніторингу фінансових транзакцій, яка охоплюватиме державний і місцеві бюджети. Система має бути інтегрована з Державною казначейською службою, Державною податковою службою та платформами відкритих даних для відстеження всіх етапів руху коштів - від надходження до витрачання. Кожна транзакція, пов'язана з фінансуванням інфраструктурних проєктів чи соціальних програм, має супроводжуватися унікальним ідентифікатором, який дозволяє простежити її походження та цільове використання. Для підвищення ефективності контролю варто використовувати автоматизовані інструменти аналізу великих даних, які виявлятимуть аномалії, такі як невідповідність обсягів витрат заявленим цілям чи затримки в перерахуванні коштів. Крім того, необхідно посилити роль незалежних аудиторів шляхом надання їм розширених повноважень для перевірки всіх розпорядників бюджетних коштів, включаючи комунальні підприємства. Регулярні аудити мають проводитися за ризик-орієнтованим підходом, зосереджуючись на сферах із високим корупційним потенціалом, таких як державні закупівлі чи розподіл гуманітарної допомоги.

Для забезпечення підзвітності необхідно запровадити жорсткі механізми відповідальності за корупційні порушення, які включають адміністративні, дисциплінарні та кримінальні санкції. Наприклад, посадовці, причетні до нецільового використання бюджетних коштів, мають нести персональну відповідальність, включаючи штрафи, звільнення або кримінальне переслідування. Для цього потрібно вдосконалити законодавство, зокрема Закон України «Про запобігання корупції», щоб чітко визначити процедури притягнення до відповідальності та усунути прогалини, які дозволяють уникати покарання. Паралельно слід розширити громадський контроль шляхом розвитку системи платформ для подання скарг громадян на підозрілі витрати чи закупівлі, де кожен зможе повідомити про порушення з гарантією анонімності. Громадські організації мають отримати доступ до спрощених процедур моніторингу, таких як участь у тендерних комітетах чи аналіз звітів про витрати, що підвищить прозорість і довіру. Необхідно зобов'язати всі органи влади публікувати щоквартальні звіти про використання бюджетних коштів у зрозумілому форматі, наприклад, у вигляді інтерактивних дашбордів, які показують, куди і як витрачаються кошти.

Антикорупційні заходи мають бути гармонізовані з цілями Національної стратегії доходів до 2030 року [15], яка передбачає підвищення прозорості, боротьбу з тіньовою економікою та вдосконалення адміністрування. Спрощення процедур декларування доходів для бізнесу зменшить стимули до корупційних схем, таких як ухилення від податків. Зокрема, запровадження автоматизованого обміну даними між ДПС і банківськими установами допоможе виявляти незадекларовані доходи. Відповідність стандартам ЄС вимагає імплементації директив щодо боротьби з відмиванням коштів і забезпечення прозорості закупівель, зокрема через впровадження стандартів OECD щодо відкритості фінансових операцій. Для цього необхідно розширити співпрацю з європейськими інституціями, такими як Європейське бюро боротьби з шахрайством [16], для обміну досвідом і впровадження найкращих практик. Також варто запровадити регулярні звіти про виконання

антикорупційних заходів, які публікуватимуться для міжнародних партнерів, щоб продемонструвати прогрес у реформах і підтримувати довіру донорів.

Для втілення цих заходів необхідно створити координаційний центр при Міністерстві фінансів, який відповідатиме за впровадження антикорупційних інструментів і моніторинг їхньої ефективності. Центр має розробити КРІ для оцінки антикорупційних заходів, наприклад, кількість виявлених порушень, обсяг повернутих до бюджету коштів чи рівень участі громадськості в контролі. Важливо також провести навчання для працівників органів влади щодо використання антикорупційних інструментів, включаючи роботу з цифровими платформами та аналіз ризиків. У постраждалих від війни регіонах необхідно передбачити додаткові ресурси для антикорупційного моніторингу, наприклад, через залучення мобільних аудиторських груп, які перевірятимуть використання гуманітарної допомоги.

Антикорупційні заходи, поєднуючи запобігання зловживанням, посилення контролю та підвищення підзвітності, сприятимуть ефективному управлінню публічними фінансами, зниженню корупційних ризиків і зміцненню довіри до держави, що є критично важливим для євроінтеграції та стабільності в умовах воєнного часу.

3.2. Підвищення результативності функціонування механізму управління публічними фінансами через активізацію застосування програмно-цільового методу і ризик-орієнтованого підходу

Ефективне планування та бюджетування є ключовим елементом вдосконалення механізму управління публічними фінансами України, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та значного бюджетного дефіциту. Для підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів необхідно інтегрувати програмно-цільовий метод (ПЦМ) і ризик-орієнтований підхід у процеси бюджетного планування. Зазначені інструменти дозволяють чітко визначати пріоритети, оцінювати результати витрат, прогнозувати та мінімізувати фінансові ризики, а також забезпечувати прозорість і підзвітність.

Інструменти є критично важливими для стабільного управління фінансами та залучення міжнародної підтримки [78, 85].

Програмно-цільовий метод є інструментом, який структурує бюджетне планування шляхом визначення конкретних цілей, вимірюваних показників ефективності та оцінки результатів бюджетних програм. Його інтеграція в планування та бюджетування дозволяє зосередити ресурси на пріоритетних напрямках, таких як оборона, соціальні програми чи відновлення інфраструктури. Кілька років ПЦМ успішно застосовувався для планування видатків на оборону і соціальні програми, що дозволило чітко визначити цілі, наприклад, закупівлю військової техніки чи підтримку вразливих груп населення, і оцінити їх виконання через конкретні показники, як-от кількість поставленого обладнання чи охоплення отримувачів соціальної допомоги.

Ефективне впровадження програмно-цільового методу бюджетування потребує системного підходу як на центральному, так і на місцевому рівнях. Метод передбачає розробку бюджетних програм із чітко визначеними цілями, які узгоджуються зі стратегічними документами держави - такими як Державна стратегія регіонального розвитку [13], а також секторальні стратегії у сферах інфраструктури, освіти, охорони здоров'я тощо.

Для того щоб ПЦМ запрацював повноцінно на всіх рівнях бюджетної системи, необхідно внести зміни до Бюджетного кодексу України. Зокрема, потрібно закріпити обов'язковість застосування програмно-цільового методу не лише для державного бюджету, а й для обласних та місцевих бюджетів. Також мають бути оновлені норми щодо складання місцевих бюджетів та звітності, адаптовані до орієнтації на досягнення результатів, а не лише на витрати.

Важливим елементом удосконалення управління публічними фінансами в Україні є розробка єдиних методичних рекомендацій для органів влади всіх рівнів, які забезпечать системний і стандартизований підхід до формування, виконання та моніторингу бюджетних програм. Рекомендації мають бути комплексним інструментом, що враховує сучасні виклики, зокрема обмежені ресурси територіальних громад, воєнний стан і необхідність гармонізації з європейськими стандартами управління. Вони повинні охоплювати чіткий

порядок формування програм і підпрограм, включаючи етапи планування, реалізації та оцінки результатів. Зокрема, рекомендації мають детально описувати, як визначати стратегічні цілі програм, які відповідають національним пріоритетам, таким як оборона, соціальний захист, відновлення інфраструктури чи євроінтеграція, а також як адаптувати ці цілі до місцевих потреб, враховуючи специфіку регіонів, особливо тих, що постраждали від війни.

Ключовим елементом рекомендацій є методологія розробки SMART-індикаторів, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Конкретність передбачає чітке формулювання мети, наприклад, «збільшення кількості відремонтованої інфраструктури на 20% у громаді до кінця 2026 року». Вимірюваність забезпечується кількісними або якісними показниками, такими як обсяг витрачених коштів чи кількість створених робочих місць. Досяжність враховує реальні фінансові, кадрові та технічні можливості громади, щоб уникнути нереалістичних цілей. Релевантність гарантує відповідність індикаторів пріоритетам громади, наприклад, фінансуванню шкіл у регіонах із високим приростом населення через міграцію. Обмеженість у часі встановлює чіткі дедлайни, що сприяє дисципліні виконання. Методичні рекомендації повинні містити приклади SMART-індикаторів для різних типів програм, таких як соціальні, інфраструктурні чи екологічні, а також практичні поради щодо їхньої розробки, враховуючи обмежені аналітичні можливості громад.

Окрім цього, рекомендації мають включати уніфіковані форми звітності та моніторингу виконання програм, які будуть зрозумілими та зручними для використання. Форми звітності повинні передбачати регулярне подання даних про витрати, досягнуті результати та відхилення від плану, що дозволить оперативно виявляти проблеми та коригувати дії. Моніторинг має базуватися на цифрових інструментах, таких як інтеграція з платформами ProZorro чи Є-Data, для забезпечення прозорості та доступності даних. Для громад із низьким рівнем цифровізації рекомендації повинні пропонувати спрощені шаблони

звітів у форматі, який можна заповнювати вручну або з мінімальними технічними вимогами, з поступовим переходом до автоматизованих систем.

Особливу увагу слід приділити адаптації рекомендацій до реалій територіальних громад, які часто мають обмежені аналітичні та кадрові ресурси. Наприклад, у сільських громадах брак кваліфікованих фахівців із бюджетного планування може ускладнювати розробку складних програм. Тому рекомендації повинні включати спрощені інструкції, покрокові алгоритми та приклади заповнення документів, які не потребують глибоких спеціалізованих знань. Центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство фінансів України, мають відігравати ключову роль у забезпеченні методичної підтримки. Це включає створення типових шаблонів бюджетних програм, які громади можуть адаптувати до місцевих умов, наприклад, для фінансування ремонту доріг, підтримки ВПО чи розвитку малого бізнесу. Такі шаблони повинні бути гнучкими, щоб враховувати специфіку регіонів, наприклад, потреби в гуманітарній допомозі в прифронтових зонах або інвестування в туризм у західних регіонах.

Для підвищення ефективності методичної підтримки Міністерство фінансів має організувати регулярне навчання для працівників органів місцевого самоврядування. Це можуть бути онлайн-курси, вебінари чи практичні семінари, які навчатимуть основам бюджетного планування, використання SMART-індикаторів, роботи з цифровими платформами та аналізу ефективності програм. Навчання має бути орієнтоване на практичні навички, з акцентом на реальні кейси, наприклад, як розробити програму для відновлення зруйнованої школи чи залучення грантів для енергоефективності. Крім того, необхідно створити доступний онлайн-портал із методичними матеріалами, відеоінструкціями та шаблонами, який буде зручним для використання навіть у регіонах із обмеженим доступом до інтернету. Для постраждалих від війни громад слід передбачити виїзні тренінги або мобільні консультаційні центри, які допоможуть на місцях.

Описаний процес розробки та використання методичних рекомендацій сприятиме уніфікації бюджетного процесу, підвищенню прозорості та

ефективності використання ресурсів, а також зміцненню спроможності громад самостійно управляти фінансами. Це особливо важливо в умовах децентралізації, коли громади отримали більше повноважень, але часто не мають достатнього досвіду чи ресурсів для їх реалізації. Впровадження єдиних стандартів і методичної підтримки дозволить не лише підвищити якість управління публічними фінансами, але й сприятиме довірі громадян і бізнесу до місцевої влади, а також гармонізації з європейськими стандартами управління.

ПЦМ сприяє ефективному бюджетуванню, оскільки дозволяє уникнути розпорошення ресурсів на другорядні ініціативи. Він також підвищує прозорість, адже кожна програма супроводжується публічними звітами про виконання, які можна інтегрувати з цифровими платформами, такими як “Є-Data”. Це забезпечує громадський контроль і можливість оцінки ефективності витрат. ПЦМ може бути розширений на місцеві бюджети для фінансування проєктів відновлення, таких як ремонт доріг чи будівництво укриттів, із чіткими цілями та вимірюваними результатами, що зміцнить довіру громадян і міжнародних партнерів.

Перехід до повноцінного програмно-цільового бюджетування є не лише технічним завданням, а й інструментом прозорого та ефективного управління публічними фінансами в умовах відновлення країни. Він дозволяє державі та громадам не лише витратити кошти, а й досягати конкретних результатів, що мають вимірюваний соціально-економічний ефект.

Ризик-орієнтований підхід є інструментом, який інтегрується в планування та бюджетування для прогнозування та мінімізації фінансових ризиків, таких як скорочення доходів, зростання витрат чи економічні потрясіння. Цей підхід вже дозволив компенсувати дефіцит місцевих бюджетів у дотаційних регіонах, таких як Донецька та Харківська області, через міжбюджетні трансферти. В умовах, коли війна продовжує створювати ризики, такі як втрата податкової бази чи інфляція, цей підхід залишається критично важливим для забезпечення стабільності бюджетного процесу.

Для інтеграції ризик-орієнтованого підходу в планування публічних фінансів в Україні необхідно розробити та впровадити автоматизовану систему оцінки фінансових ризиків, яка забезпечить систематичний аналіз даних, прогнозування потенційних проблем і обґрунтоване виділення ресурсів для їхнього попередження. Така система має стати ключовим інструментом для підвищення ефективності бюджетного планування, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та нерівномірного розподілу ресурсів між регіонами. Її впровадження передбачає інтеграцію даних із різних джерел, використання сучасних технологій, таких як алгоритми машинного навчання, та адаптацію до специфічних потреб центральних і місцевих органів влади.

Інтеграція даних із ключових джерел. Автоматизована система оцінки фінансових ризиків має консолідувати дані з Державної податкової служби (ДПС), Державної казначейської служби України, місцевих органів влади, а також інших джерел, таких як Державна служба статистики та Національний банк України. З ДПС система отримуватиме інформацію про податкові надходження, зокрема податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податок на додану вартість (ПДВ) і податок на прибуток підприємств, що дозволить відстежувати динаміку доходів у реальному часі. Наприклад, зменшення надходжень ПДФО у певному регіоні може сигналізувати про скорочення економічної активності через міграцію населення чи втрату робочих місць. Казначейство надаватиме дані про виконання бюджетів, включаючи витрати на соціальні програми, інфраструктуру та гуманітарні потреби, що допоможе оцінити тиск на місцеві бюджети. Місцеві органи влади передаватимуть інформацію про демографічні зміни, наприклад, приплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО), який збільшує витрати на соціальну підтримку, житло чи медичне забезпечення. Для забезпечення сумісності даних необхідно розробити єдині стандарти обміну інформацією, використовуючи API-інтерфейси, що дозволять системі автоматично отримувати та обробляти дані в реальному часі.

Система має бути здатною аналізувати широкий спектр показників, які впливають на фінансову стабільність. Наприклад, зменшення надходжень

ПДФО у регіоні може бути пов'язане з відтоком працездатного населення через війну чи економічний спад, що сигналізує про потребу в додаткових трансфертах. Зростання витрат на гуманітарні потреби, спричинене припливом ВПО, потребує швидкого перерозподілу ресурсів, наприклад, через субвенції на соціальні програми. Інші показники включають рівень інфляції, який впливає на купівельну спроможність і реальну вартість бюджетних витрат, та скорочення ВВП, що знижує загальні доходи бюджету. Система також має враховувати зовнішні фактори, такі як коливання світових цін на бюджетоформуєчі товари (пальне, добрива), що впливають на надходження «зовнішнього» ПДВ, та мобілізаційні процеси, які зменшують економічну активність через вибуття працездатного населення.

Для прогнозування потенційних фінансових ризиків система має використовувати алгоритми машинного навчання, які аналізують історичні дані та економічні тренди. Наприклад, моделі регресії можуть прогнозувати ймовірність дефіциту місцевих бюджетів на основі даних про попередні надходження, витрати та макроекономічні показники, такі як інфляція чи девальвація гривні. Кластерний аналіз може групувати регіони за рівнем фінансових ризиків, виділяючи ті, що потребують першочергової підтримки, наприклад, прифронтові території чи громади з високим припливом ВПО. Алгоритми прогнозування часових рядів допоможуть передбачити сезонні коливання доходів, такі як зниження податкових надходжень у зимовий період через зменшення економічної активності. Для підвищення точності прогнозів система має враховувати зовнішні шоки, такі як затримки міжнародної фінансової допомоги чи обстріли інфраструктури, які впливають на логістику та економічні показники. Машинне навчання також дозволить виявляти аномалії, наприклад, різке падіння податкових надходжень, що може свідчити про тіньові схеми чи корупцію.

На основі прогнозів система має автоматично розраховувати обсяг необхідних субвенцій і міжбюджетних трансфертів для регіонів із високими фінансовими ризиками. Наприклад, якщо аналіз показує, що певна громада має дефіцит через зростання витрат на ВПО (житло, медичне забезпечення, освіту),

система може запропонувати конкретну суму субвенції, враховуючи кількість переміщених осіб, середні витрати на одну особу та прогнозовані доходи громади. Для цього використовуватимуться математичні моделі, які враховують як поточні дані (наприклад, кількість ВПО за даними місцевих рад), так і прогнозні (зміни у демографії чи економічній активності). Система також має надавати рекомендації щодо пріоритизації витрат, наприклад, спрямування коштів на критичну інфраструктуру чи соціальні програми, щоб уникнути неефективного використання ресурсів.

Для реалізації системи необхідно створити централізовану хмарну платформу, яка забезпечить безпечне зберігання та обробку даних. Платформа має бути інтегрована з існуючими цифровими системами, такими як ProZorro для моніторингу закупівель, Є-Data для відстеження витрат і електронного адміністрування ПДВ. Для регіонів із низьким рівнем цифровізації необхідно передбачити спрощений доступ до системи, наприклад, через мобільні додатки чи офлайн-модулі, які синхронізуються при підключенні до інтернету. Безпека даних є критично важливою, тому система повинна використовувати шифрування та багаторівневу автентифікацію для захисту від кібератак. Для підтримки роботи системи необхідно залучити фахівців із аналізу даних і машинного навчання, а також провести навчання для працівників ДПС, Казначейства та місцевих органів влади, щоб вони могли ефективно використовувати платформу.

Система має бути гнучкою, щоб враховувати специфіку регіонів. Наприклад, у прифронтових зонах, де інфраструктура зруйнована, а економічна активність мінімальна, алгоритми повинні приділяти особливу увагу витратам на гуманітарну допомогу та відновлення. У сільських громадах із обмеженим кадровим потенціалом система має пропонувати спрощені інтерфейси та автоматичні рекомендації, наприклад, шаблони для оцінки ризиків дефіциту. Для великих міст із розвинутою економікою система може фокусуватися на прогнозуванні інвестиційних ризиків чи впливу інфляції на місцеві бюджети. Адаптація також передбачає врахування воєнних ризиків, таких як обстріли чи переміщення населення, які потребують швидкого перерозподілу ресурсів.

Для забезпечення актуальності прогнозів система має регулярно оновлювати дані та моделі машинного навчання, враховуючи нові економічні тренди чи зміни в законодавстві. Наприклад, у разі підвищення облікової ставки НБУ чи введення нових податків алгоритми повинні автоматично коригувати прогнози. Моніторинг ефективності системи має здійснюватися через KPI, такі як точність прогнозів дефіциту чи кількість своєчасно профінансованих субвенцій. Рахункова палата та Державна аудиторська служба можуть використовувати дані системи для перевірки цільового використання трансфертів, що підвищить прозорість і підзвітність.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу в управління публічними фінансами в Україні передбачає створення резервних фондів у бюджетах усіх рівнів для забезпечення фінансової стійкості та швидкого реагування на непередбачені витрати. Такі фонди є критично важливими в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та частих криз, таких як пошкодження інфраструктури чи гуманітарні виклики. Резервні фонди дозволяють оперативно покривати незаплановані витрати без необхідності тривалого перерозподілу бюджетних ресурсів, що сприяє гнучкості та стабільності фінансової системи.

На державному рівні резервний фонд має складати певний відсоток від загальних видатків державного бюджету, що забезпечить буфер для фінансування кризових ситуацій. Наприклад, ці кошти можуть спрямовуватися на додаткові витрати для Збройних Сил України, такі як закупівля техніки чи забезпечення логістики в умовах ескалації бойових дій. Крім того, резерв може використовуватися для відновлення енергетичної інфраструктури, зокрема ремонту електростанцій чи газопроводів, пошкоджених через обстріли. Для ефективного управління державним резервним фондом необхідно розробити чіткі критерії його використання, які включають визначення кризових ситуацій та прозорі процедури виділення коштів. Це може бути реалізовано через створення міжвідомчої комісії під егідою Кабінету Міністрів України, яка оцінюватиме заявки на фінансування з резерву за принципами терміновості, обґрунтованості та відповідності стратегічним пріоритетам.

На місцевому рівні територіальні громади повинні формувати власні резервні фонди, використовуючи частину доходів, зокрема від податку на доходи фізичних осіб, який є одним із ключових джерел наповнення місцевих бюджетів. Наприклад, громади можуть спрямовувати визначений відсоток від надходжень ПДФО на створення резерву для фінансування термінових потреб, таких як ремонт зруйнованих шкіл, лікарень чи доріг унаслідок бойових дій. Для малих громад із обмеженими доходами резервний фонд може формуватися поступово, наприклад, через накопичення надлишків доходів наприкінці бюджетного року. Щоб забезпечити ефективне використання цих коштів, громади мають розробити локальні плани реагування на кризи, які визначатимуть пріоритетні напрямки витрат, наприклад, відновлення критичної інфраструктури чи підтримку внутрішньо переміщених осіб.

Для реалізації цього підходу необхідно внести зміни до законодавства, зокрема до Бюджетного кодексу України, щоб спростити процедури доступу до резервних фондів у кризових умовах. Наразі використання резервних коштів часто ускладнене бюрократичними перепонами, такими як тривале погодження з центральними органами чи необхідність детальних обґрунтувань. Пропонується запровадити спрощений механізм, який дозволить органам влади на всіх рівнях оперативно виділяти кошти з резерву за рішенням спеціально уповноваженого органу (наприклад, місцевої ради чи Міністерства фінансів) без додаткових бюрократичних затримок. Наприклад, у разі надзвичайної ситуації, як-от обстріл інфраструктури, громада зможе протягом 24 годин подати заявку на використання резерву, а рішення має бути ухвалене протягом 48 годин. Це вимагає внесення поправок до статей Бюджетного кодексу, які регулюють порядок використання резервних фондів, із чітким визначенням умов їхнього застосування та відповідальності за нецільове використання.

Крім того, необхідно встановити механізми моніторингу та звітності щодо використання резервних фондів, щоб забезпечити прозорість і запобігти зловживанням. Для цього пропонується інтегрувати дані про витрати з резервів у цифрові платформи, де інформація публікуватиметься в реальному часі. Рахункова палата та Державна аудиторська служба повинні проводити

регулярний аудит використання резервних коштів, зосереджуючись на їхній цільовій відповідності та ефективності. Для громад із низьким рівнем цифровізації необхідно розробити спрощені форми звітності, які можна подавати в паперовому вигляді з подальшою оцифровкою.

Для підтримки формування резервних фондів на місцевому рівні Міністерство фінансів має надавати методичну допомогу, включаючи рекомендації щодо розрахунку оптимального розміру фонду залежно від доходів громади та потенційних ризиків. Наприклад, громади в прифронтових зонах можуть потребувати більших резервів через високий ризик руйнувань, тоді як стабільні регіони можуть обмежитися меншим відсотком. Також варто передбачити можливість співфінансування місцевих резервних фондів із державного бюджету через цільові субвенції для громад із низькими доходами, щоб уникнути нерівності в доступі до ресурсів.

Описаний підхід до створення резервних фондів сприятиме гнучкості бюджетного процесу, дозволить оперативно реагувати на кризові ситуації та знизить залежність від зовнішнього фінансування. Він також посилить фінансову самостійність громад, підвищить їхню здатність протистояти непередбаченим викликам і сприятиме загальній стабільності публічних фінансів України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Впровадження такої системи дозволить Україні оперативно реагувати на фінансові ризики, оптимізувати розподіл ресурсів і зменшити залежність від зовнішньої допомоги. Це сприятиме стабільності публічних фінансів, підвищенню довіри до інституцій і гармонізації з європейськими стандартами управління, що є критично важливим у контексті євроінтеграції та воєнного часу.

Інтеграція ПЦМ і ризик-орієнтованого підходу в планування та бюджетування створює синергію, яка підвищує ефективність управління публічними фінансами. ПЦМ забезпечує структуроване планування, де кожна гривня спрямовується на досягнення конкретних цілей із вимірюваними результатами. Наприклад, планування видатків на оборону через ПЦМ може визначити мету із чіткими індикаторами. Ризик-орієнтований підхід доповнює

це, оцінюючи ризики, як-от затримки в поставках через логістичні проблеми чи зростання цін на техніку, і пропонуючи заходи, такі як створення резервного фонду чи диверсифікація постачальників.

На місцевому рівні ці інструменти сприяють децентралізації, надаючи громадам можливість самостійно планувати бюджети з урахуванням місцевих потреб [82]. Ризик-орієнтований підхід допоможе врахувати ризики, такі як скорочення доходів через втрату бізнесів, і забезпечити додаткові субвенції для покриття дефіциту. Ці інструменти інтегруються з цифровими платформами, як-от «Є-Data», для публікації звітів і прогнозів, що підвищує прозорість і громадський контроль.

Інституційна реформа для підтримки цих інструментів передбачає створення спеціалізованого підрозділу при Міністерстві фінансів для координації ПЦМ і оцінки ризиків. Цей підрозділ розроблятиме методології, стандарти та програмне забезпечення для автоматизації процесів. Наприклад, система може автоматично генерувати звіти про виконання бюджетних програм і оцінювати ризики на основі даних у реальному часі. Навчання місцевих управлінців із використання ПЦМ і ризик-орієнтованого підходу, а також залучення громадських організацій до моніторингу, забезпечать ефективне впровадження цих інструментів на всіх рівнях.

Інтеграція програмно-цільового методу та ризик-орієнтованого підходу в ефективне планування та бюджетування є критично важливим інструментом розвитку механізму управління публічними фінансами України. ПЦМ забезпечує чітке визначення цілей і оцінку результатів, що оптимізує використання ресурсів на пріоритетні напрями, такі як оборона та відновлення. Ризик-орієнтований підхід дозволяє прогнозувати та мінімізувати фінансові ризики, особливо в дотаційних регіонах, через автоматизовані системи та резервні фонди. Ці інструменти сприяють прозорості, підзвітності та децентралізації, зміцнюючи фінансову стабільність і довіру до держави в умовах війни.

Висновки до розділу 3

Удосконалення управління публічними фінансами України в умовах війни та економічної нестабільності вимагає систематизованого підходу, який поєднує прозорість, ефективність, підзвітність і децентралізацію. Доцільно створити єдину цифрову платформу для інтеграції даних про доходи, витрати та тендери в реальному часі, використовуючи інтерактивні дашборди для громадського контролю. Програмно-цільовий метод із SMART-індикаторами та ризик-орієнтований підхід із алгоритмами машинного навчання прогнозують дефіцити та розподіляють субвенції. Антикорупційні заходи, включаючи перевірки в ProZorro та моніторинг транзакцій, знижують корупційні ризики. Децентралізація через розподіл ПДФО на місцеві проєкти відновлення посилює автономію громад. Реформи сприяють євроінтеграції та зміцненню довіри до держави. Зміни є необхідними для забезпечення фінансової стабільності, відновлення довіри до держави та підтримки економічного розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Виконано аналіз засад управління публічними фінансами в Україні як ключового інструменту забезпечення реалізації державних функцій. Публічні фінанси визначено як систему економічних відносин, що охоплюють формування, розподіл і використання централізованих і децентралізованих ресурсів для фінансування суспільних благ – оборони, освіти, охорони здоров'я, інфраструктури. Вони класифікуються за рівнями бюджетів (державний, місцеві), джерелами доходів (податки, позики, гранти), видами витрат (соціальні, інфраструктурні, оборонні) та функціями (алокаційна, розподільча, стабілізаційна). Їхня роль включає перерозподіл ресурсів, стабілізацію економіки, забезпечення прозорості та підзвітності. В умовах воєнного стану публічні фінанси є рушійною силою для фінансування оборони відновлення інфраструктури, підтримки внутрішньопереміщених осіб та євроінтеграційних реформ.

2. Систематизовано концептуальні основи формування та розвитку механізму управління, який поєднує правові, економічні, організаційні та інформаційні інструменти, спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості і адаптивності до криз.

3. Визначено, що управління публічними фінансами в Україні є складним процесом, спрямованим на забезпечення ефективного, прозорого та підзвітного використання бюджетних ресурсів для досягнення економічної стабільності, соціального захисту, безпеки та євроінтеграції. Воно регулюється Бюджетним кодексом України, який встановлює принципи єдності, збалансованості, самостійності та повноти, та іншими нормативно-правовими актами. Правові акти забезпечують основу для бюджетного планування, виконання і контролю, сприяючи фінансовій дисципліні та гармонізації з нормами ЄС. Програмно-цільовий метод, цифрові платформи та аудит Рахункової палати підвищують ефективність і прозорість, децентралізація посилює фінансову автономію місцевих бюджетів.

4. Аналіз поточного стану виявив системні проблеми та виклики: тіньова економіка, бюджетний дефіцит, корупція, низька прозорість звітів, слабка цифровізація та залежність від міжнародної допомоги. Воєнний стан посилив ризики, скоротивши доходи дотаційних регіонів, бюрократія та корупція ускладнюють ефективне використання ресурсів. Недостатня гармонізація з нормами ЄС стримує інтеграцію, регіональні диспропорції поглиблюють нерівність розвитку. Чинні нормативні акти частково регулюють процеси, але їх імплементація обмежена через складність процедур і слабку координацію. Для подолання проблем необхідні реалізація антикорупційних заходів, модернізація законодавства, цифровізація, стабілізація економіки та страхування ризиків.

5. Досліджено необхідність розвитку механізму управління публічними фінансами в Україні. Вдосконалення механізму управління публічними фінансами України в умовах воєнного стану та економічної нестабільності вимагає системного підходу, який охоплює прозорість, ефективність, підзвітність, децентралізацію, цифровізацію, фінансову грамотність і стабільність податкової системи. Принципи, підкріплені інституційними реформами, спрямовані на подолання таких викликів, як низька прозорість витрат, обмежена децентралізація, неефективне адміністрування податків, слабкий аудит і низька фінансова грамотність, забезпечуючи стабільність фінансів і довіру до держави.

6. Визначено, що прозорість є основою реформ, що досягається через створення єдиної цифрової платформи, яка дозволяє інтегрувати інформацію різних органів та з різних джерел, забезпечуючи доступ до інформації про доходи, витрати, тендери й субвенції в реальному часі. Інтерактивні дашборди з графіками та мапами роблять дані зрозумілими для громадян, сприяючи громадському контролю. Хмарні платформи та мобільні рішення забезпечують доступність у постраждалих регіонах, стандарти кібербезпеки захищають від витоків. Відкриті консультації через онлайн-портали дозволяють громадянам подавати запити та скарги, підвищуючи залученість.

7. Досліджено ефективність управління фінансами на основі використання

програмно-цільового методу і ризик-орієнтованого підходу. Програмно-цільовий метод структурує бюджетне планування, використовуючи SMART-індикатори для фокусу на пріоритетах, таких як оборона чи відновлення. Ризик-орієнтована система аналізує економічні дані за допомогою машинного навчання, прогножуючи дефіцити та пропонуючи субвенції для регіонів із високими ризиками, наприклад, через приплив ВПО. Резервні фонди забезпечують гнучкість у кризових ситуаціях.

8. Підзвітність може бути посилена шляхом реформування Рахункової палати, яка повинна отримати розширені повноваження для аудиту, та створення системи моніторингу транзакцій із унікальними ідентифікаторами. Антикорупційні заходи, включаючи перевірки конфлікту інтересів і систему «червоних прапорців» у ProZorro, мінімізують зловживання, відповідаючи стандартам ЄС і Національній стратегії доходів до 2030 року. Громадські організації мають залучатися до моніторингу через спеціальні платформи.

9. Досліджено процеси децентралізації, які мають бути підкріплені законодавчими змінами до Бюджетного кодексу, які дозволять спрямувати певний відсоток податку на доходи фізичних осіб на місцеві проєкти відновлення, зменшуючи залежність від трансфертів. Автоматизована система оцінки потреб, інтегрована з «Є-Data», в змозі врахувати регіональні виклики, такі як руйнування чи безробіття. Регіональні центри підтримки мають надавати громадам методичну допомогу, чіткий контроль буде сприяти запобіганню зловживанням.

10. Систематизовано інформацію щодо процесів цифровізації, що автоматизує процеси через єдину інформаційну систему, зменшуючи ручні процедури.

11. Приділено увагу питанням підвищення рівня фінансової грамотності, що має підвищуватися через національну програму освіти з онлайн-курсами та кампаніями, та податкової стабільності, що повинна досягатися через спрощення адміністрування та формування системи пільг для бізнесу, зменшуючи тіньову економіку.

Розвиток механізму управління публічними фінансами має за мету створення прозорості, ефективної та підзвітної системи управління фінансами, зміцнюючи довіру та сприяючи євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти:

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 04.10.2025).
2. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50-51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.10.2025).
4. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України. [Закон України «Про відкритість використання публічних коштів». Відомості Верховної Ради України. 2015. № 16, Ст. 109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (дата звернення: 04.10.2025).
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.10.2025).
6. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 13. Ст. 110. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>. (дата звернення: 04.10.2025).
7. Про публічні закупівлі: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 04.10.2025).
8. Про Рахункову палату: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 36. Ст. 360. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text> (дата звернення: 04.10.2025).
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо

удосконалення роботи Бюро економічної безпеки України: Закон України № 3840-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3840-20#Text> (дата звернення: 04.10.2025).

10. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів: Закон України № 3977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#Text> (дата звернення: 04.10.2025).

11. Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%> (дата звернення: 04.10.2025)

12. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF> (дата звернення: 04.10.2025)

13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.10.2025).

14. Про схвалення Бюджетної декларації на 2026-2028 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 червня 2025 р. № 774. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.10.2025).

15. Національна стратегія доходів до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

16. Міжінституційна угода від 25 травня 1999 року між Європейським Парламентом, Радою Європейського Союзу і Комісією Європейських співтовариств про внутрішні розслідування Європейською бюро боротьби з шахрайством (OLAF) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-99#Text

(дата звернення: 04.10.2025).

Спеціальна література:

17. Абдуллаєва А., Харковенко О. Особливості ефективного управління публічними фінансами в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-1>
18. Б'юкенен Джеймс М., Масгрейв Річард А. Суспільні фінанси і суспільний вибір: Два протилежних бачення держави: пер. з англ. Київ: Вид. дім «КМ Академія», 2014. 175 с.
19. Басюк О.П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (60). С. 116-131.
20. Бережна А.Ю., Філонич О.М. Значення діджиталізації в забезпеченні прозорості в управлінні публічними фінансами. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). С. 74-85.
21. Бондарук Т.Г., Мельничук І.О. Роль міжбюджетних трансфертів у формуванні доходів місцевих бюджетів. *Статистика України*. 2015. № 4. С. 46-52.
22. Бліщук К.М. Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. *Ефективність державного управління*. 2023. № (70/71). С. 62–67. URL: DOI: <https://doi.org/10.36930/507008>
23. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвєєв Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2(76). С. 30–35. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
24. Бюджетна система: монографія / за ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 871 с.
25. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / за заг. ред. І. Я. Чугунова. Київ: Глобус–Пресс. 2018. 354 с.

26. Гладченко Л.П. Прозорість державних фінансів як передумова ефективності державного управління. *Ринок цінних паперів України*. 2019. № 3–4. – С. 35-41.
27. Губерська Н.Л., Чуприна Л.М. Загальнотеоретична характеристика публічних фінансів в Україні та актуальні питання їх правового регулювання. *Юридичний бюлетень*. 2022. С. 76-84. URL: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2021.22.10>
28. Державна аудиторська служба України. URL: <https://dasu.gov.ua>
29. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/>
30. Державна служба фінансового моніторингу. URL: <https://fiu.gov.ua>
31. Державна установа «Відкриті публічні фінанси» URL: <https://www.publicfinance.gov.ua/en>
32. Длугопольський О.В. Суспільний сектор економіки і публічні фінанси в епоху глобальних трансформацій: монографія. Тернопіль: Економічна думка. 2011. 632 с.
33. Добрянський О.І. Трансформація публічних фінансів щодо реалізації антикризової моделі інтегрованого управління економічною безпекою країни в умовах загострення негативних зовнішніх екстерналій. *Ефективна економіка*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.19>.
34. Доходи Державного бюджету України. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>.
35. Думчиков М.О., Пахомов В.В. Способи протидії корупційним зловживанням у сфері функціонування публічних фінансів. *Правові горизонти*. 2021. Т. 14, № 2. С. 32-37.
36. Дяченко С.А. Публічні, державні та місцеві фінанси: співвідношення понять. *Держава та регіони*. 2018. № 4(64). С. 59–52. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2018/13.pdf
37. Єдиний веб-портал використання публічних коштів [Електронний ресурс]. URL: <https://spending.gov.ua>

38. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2024 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698
39. Канєва Т., Галабурда, А. Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. *Економічні науки*. 2022. № 144(4). URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)07](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)07)
40. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 3-12.
41. Качула С.В. Фактори модернізації державної фінансової політики у системі соціального розвитку суспільства. *Фінансовий простір*. 2019. № 1 (33). С. 41-54.
42. Кібік О.М., Мамич М.В., Котлубай В.О. Методологічні принципи аналізу та презентації управлінських рішень для публічного фінансування проєктів безпечного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 7 (17). С. 439-450. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/26786>
43. Кібік О.М., Слободянюк О.В., Корнілова О.В. Методологічні засади дослідження ризиків в системі фінансового забезпечення проєктів сталого розвитку. *Наукові перспективи*. № 7 (61). 2025. С. 576-587. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/27039>
44. Криниця С. Концептуальні засади цифрової трансформації в публічних фінансах. Зб. наук. праць з матер. V Міжнар. наук. конф. «Розвиток наукової думки и постіндустріального суспільства: сучасний дискурс», 31 травня 2024 р., м. Черкаси. 306 с., С. 39-41.
45. Латковська Т. Податкове право: навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти). 2-ге вид., доопр. і доп. [Електронне видання] / Т. Латковська, Т. Голядова, М. Сідор. Одеса: Фенікс. 2023. 84 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.26379>
46. Латковська Т. Фінансовий контроль: навч.-метод. посіб. для здобув. вищої освіти ден. форми навч. 2-ге вид., доопр. і доп. [Електронне видання] / Т.

Латковська, М. Сідор, Т. Голоядова. Одеса: Фенікс/ 2023. 36 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.26374>

47. Лободіна З., Дем'янишин В., Кізима Т., Лушней Ю., Лободін Р. Управління публічними фінансами в контексті протидії ризикам воєнного часу. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 4. С. 8–28. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.008>

48. Маргасова В., Ружицький І., Ткаленко Н., Шестаковська Т., Михайловська О. Актуальні питання управління публічними фінансами в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 5(40). С. 135–144.

49. Місцеві фінанси: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О.Б. Жихор, д-ра екон. наук, проф. О.П. Кириленко. Київ: УБС НБУ, 2015. 579 с.

50. Музиченко Г.В., Коляда Т.А. Навчальний посібник з дисципліни «Публічні фінанси» [для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування» та ін. денної та заочної форми навчання]. Одеса: Університет Ушинського. 2024. 108 с.

51. Огляд виконання Державного бюджету України на 2024 рік та рекомендації для 2025 року. НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-vykonannya-derzhavnoho-byudzhetu-ukrayiny-na-2024-rik-ta>

52. Опарін В. Фінансова система України (теоретико–методологічні аспекти): монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 240 с.

53. Опарін В.М., Федосов В.М., Юхименко П.І. Публічні фінанси: генеза, теоретичні колізії та практична концептуалізація. *Фінанси України*. 2017. № 2. С. 110–128.

54. Орел А., Дяченко В. Особливості фінансової системи в економічних процесах країни. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 25–32. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-6-5>.

55. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Аналіз публічних фінансів в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/eco№my/finance>

56. Пармаклі Д.М. Історія економічних вчень: навч. посібн. / Д.М. Пармаклі,

С.В. Філіппова, Н.А. Добрянська Одеса, 2018. 113 с.

57. План відновлення [План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua>

58. Прутська О.О. Зміст та структура публічних фінансів: теоретичний аспект. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 3 (26). С. 131—135.

59. Прутська О. Удосконалення системи управління публічними фінансами. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 2023. С. 144.

60. Раделицький Ю. О. Місцеві бюджети в умовах поглиблення фінансової децентралізації в Україні: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2018. 312 с.

61. Радіонов Ю.Д. Державні фінанси в забезпеченні стабільності фінансової системи країни. *Економіка України*. 2022. № 9. С. 77–98. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.077>

62. Репко М., Самойлюк М., Томіліна М. Управління державним боргом України під час війни і післявоєнний період. Аналітичний звіт. 2023. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/upravlinnya-derzhavnim-borgomukra%D1%97ni-pid-chas-vijni-ta-pislyavo%D1%94nnij-period.pdf>

63. Розумович Н., Бринзей Б. Характеристика сутності місцевих фінансів в сучасних умовах розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5 (19). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/4632/4656>

64. Сідор М.І. Бюджетна система України в сучасних умовах. *Juris Europensis Scientia*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2024. № 1. С. 112-119. URL: <https://doi.org/10.32782/chern.v1.2024.20> ; <https://hdl.handle.net/11300/29097>

65. Сідор М.І. Бюджетна децентралізація в Україні. Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квіт. 2024 р.) / НУ "ОЮА"; за заг. ред. С. В. Ківалова ; відп. за вип. М. Р. Аракелян. Одеса : Фенікс. 2024. С. 56-59. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28116>

66. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Корнілова О.В. Інтеграція ризикології,

- методології дослідження та фінансового забезпечення в стратегічному управлінні. *Суспільство та національні інтереси* : журнал. 2025. № 8(16) 2025. С. 794 - 804. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/27178>
67. Степаненко С. Право в публічному управлінні: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. [Електронне видання] / С. Степаненко, Є. Фролова. Одеса: Фенікс. 2023. 108 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.26377>
68. Стеценко Б., Буряченко А., Захожай К., Прісняк С. Боргова безпека України: ключові імперативи воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. № 1. С. 194–199. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-27>
69. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf
70. Територіальний розвиток і регіональна політика: виклики та пріоритети сталого ендogenous зростання регіонів України в умовах сучасних реформ: наукова доповідь / наук. редактор В.С. Кравців. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2018. 157 с.
71. Транспарентність публічних фінансів – протидія корупції: монографія / за заг. ред. д.е.н. І. О. Школьник і д.е.н. Т. Г. Савченка. Суми: Ярославна, 2018. 186 с
72. Чорновол А.О., Неміш Ю.В., Білявська О.Б. Інституціональне забезпечення державних фінансів. *Інноваційна економіка*. № 5-6. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.1>
73. Шайнога А.Е. Публічні фінанси як складова фінансової системи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. № 101. С. 148-155. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-15>
74. Шолкова Т.Б. Поняття та значення управління публічними фінансами. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2019. Вип. 15. С. 143–151. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/law/article/view/196>.
75. International Budget Partnership. URL: <https://internationalbudget.org>

76. International monetary fund. Fiscal Affairs Department Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration. Prepared by William Crandall 2010. № 10/11. – Режим доступа: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2010/tnm1011.pdf>
77. Fritz V., Hedger E., Lopes A. Strengthening Public Financial Management in Post-Conflict Countries, Washington DC: World Bank. 2011. URL: <http://siteresources.worldbank.org/INTPREMNET/Resources/EP54.pdf>
78. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Global Economy and Development*. 2010. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/wgi.pdf>
79. Khmelkov A. Volume of public finances as a subject of control. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4, N 31. P. 311–318. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190921>.
80. Minh Le T., Brumby J., Rajaram A., Biletska N. A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management, World Bank Working Paper. Washington: World Bank Policy Research Working Paper 2013. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/396891468330305148/A-diagnostic-framework-for-assessing-public-investment-management>.
81. Musgrave R.A. The Theory of Public Finance – A Study in Public Economy. New York: McGraw-Hill, 1959
82. Olum Yasin. Decentralization in developing countries: preconditions for successful implementation. *Commonwealth Journal of Local Governance*, 2014. Issue 15. C. 24-38.
83. Paul Krugman. Market-Based Debt-Reduction Schemes in Jacob Frenkel, ed., Analytical Issues in Debt. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 1988.
84. Shah, Anwar. Autonomy with equity and accountability: toward a more transparent, objective, predictable and simpler (TOPS) system of central financing of provincial–local expenditures in Indonesia. Policy Research Working Paper. 2012. Series 6004, The World Bank. URL: <https://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/6004.html>.

85. Perry J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the 28 Future. *Public Administration Review*. 2016. № 70 (5), P. 681-690.

