



УДК 336.14:351.72

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR PUBLIC BUDGET MANAGEMENT IN UKRAINE

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Pavlenko O.P. / Павленко О.П.*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0002-5493-5798

Rozmaryna A.L. / Розмарина А.Л.*s.e.s., assoc.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-6463-3841

Odesa Mechnikov National University,

Odesa, Vsevoloda Zmienka Street, 2, 65000

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,

Одеса, вул. Всеволода Змієнка, 2, 65000

Анотація: В роботі розглядаються сучасні виклики та перспективи розвитку публічного бюджетного менеджменту в Україні. Автори аналізують сучасні підходи до бюджетного менеджменту для визначення шляхів підвищення ефективності бюджетного процесу.

Досліджено актуальні тенденції у галузі бюджетного менеджменту, визначено інноваційні методи та інструменти, що можуть бути впроваджені для оптимізації бюджетного планування та контролю. Проаналізовано інноваційні підходи, що вживаються провідними країнами світу в галузі публічного управління фінансами. Надано оцінку можливостей використання сучасних цифрових інструментів та технологій для оптимізації та автоматизації бюджетних процесів. Наголошено, що залучення громадськості до процесів бюджетного планування та контролю за використанням бюджетних коштів, буде сприяти підвищенню довіри громадськості до державних органів влади.

Запропоновано ключові підходи до адаптації інноваційних моделей бюджетного менеджменту у контексті сучасних реалій в Україні. Надано рекомендації щодо подальшого впровадження та розвитку інновацій у публічному управлінні фінансами в Україні.

Ключові слова: бюджетний менеджмент, бюджетна система, публічні фінанси, фінансовий контроль, ефективність, інновації, бюджетний процес.

Вступ. В сучасних умовах актуальність питань запровадження в Україні ефективного бюджетного менеджменту є надзвичайно високою і зумовлена низкою критичних факторів, ключовим з яких є повномасштабна військова агресія та пов'язані з нею масштабні економічні та соціальні виклики. Війна призвела до різкого зниження податкових надходжень та катастрофічного зростання видатків, що спричинило величезний бюджетний дефіцит і стрімке зростання державного боргу. Значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на оборону, безпеку та військові потреби, що потребує підвищення ефективності та контролю у бюджетному менеджменті.



Сьогодні питання прозорості та підзвітності у використанні державних коштів набуває особливої гостроти. Саме впровадження сучасних систем контролю, аудиту та публічного звітування є запорукою для забезпечення довіри суспільства та міжнародних партнерів.

Дослідженню питань публічних фінансів та бюджетного менеджменту присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як В. Г. Дем'янишина, М. І. Карлін, О. П. Кириленко, В. М. Опарін, В. М. Суторміна, В. М. Федосов, П. І. Юхименко та ін. В сучасних умовах потребують удосконалення методологічні та прикладні питання щодо дослідження підвищення ефективності бюджетного менеджменту на державному та регіональному рівні з урахуванням турбулентності зовнішнього середовища.

Метою даної роботи є аналіз сучасних інструментів і підходів до бюджетного менеджменту для визначення шляхів підвищення ефективності бюджетного процесу.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки і вирішення наступних завдань:

- дослідження та систематизація актуальних тенденцій у галузі бюджетного менеджменту, враховуючи вплив економічних, соціальних та технологічних змін на бюджетні процеси;
- визначення інноваційних методів та інструментів, що можуть бути впроваджені для оптимізації бюджетного планування та контролю;
- дослідження та оцінка можливостей використання сучасних цифрових інструментів та технологій для оптимізації та автоматизації бюджетних процесів;
- розробка стратегій для залучення громадськості до процесів бюджетного планування та визначення шляхів підвищення відкритості та довіри громадськості.

Об'єктом дослідження є бюджетний менеджмент в Україні, а саме система управління та контролю за використанням бюджетних ресурсів в сучасних умовах нестабільності та невизначеності.



Предмет дослідження – концепції та методи, які застосовуються в бюджетному менеджменті, зокрема, інноваційні підходи та включення громадськості в процес бюджетного планування та моніторингу.

В якості основних методів дослідження використані: статистичний та економічний аналіз, методи узагальнення, вибірки, формально-логічний, системно-структурного аналізу.

Виклад основного матеріалу.

Впровадження та розвиток бюджетного менеджменту в Україні є ключовим аспектом становлення та реформування фінансової системи країни протягом періоду незалежності. Цей процес відобразив складну еволюцію фінансового управління, відтворивши історичні витоки та сутність бюджетного процесу, що відображає не тільки внутрішню ефективність керування публічними фінансами, але й демократичні цінності та стандарти в сфері грошових відносин.

Передумови становлення бюджетного менеджменту в Україні визначалися великою мірою впливом значних змін у політичному та економічному середовищі країни після отримання незалежності в 1991 році.

Зміни в політичному та економічному середовищі після отримання незалежності в Україні визначили необхідність створення бюджетного менеджменту, який би більше відповідав потребам нової демократичної та ринкової країни. Ці передумови служили основою для подальших реформ в галузі публічного фінансового управління та бюджетування в Україні.

У період формування незалежності України були визначені першочергові завдання, пов'язані з побудовою нової бюджетної системи, яка враховувала специфіку демократичної держави та ринкової економіки. З тих пір Україна пройшла складний шлях реформ та змін у сфері бюджетного управління.

Таблиця 1 надає огляд реформ, які були впроваджені в бюджетній системі України протягом років незалежності, та вказує роки їхнього впровадження.

Проведення цих реформ свідчить про важливість бюджетного менеджменту та його вплив на покращення фінансової системи та громадського управління в Україні.



Таблиця 1 - Динаміка реформ бюджетної системи в Україні

Реформа	Роки впровадження	Опис	Результати
Перехід до програмного бюджетування	1996-2000	Упровадження програмного бюджетування, де бюджет формується за програмами чи проектами, а не видами видатків.	Забезпечення більшої спрямованості бюджетних коштів на досягнення конкретних цілей та результатів.
Розвиток системи фінансового контролю	2004-2010	Удосконалення системи фінансового контролю та аудиту з метою уникнення корупції та зловживань у витраті бюджетних коштів.	Забезпечення більшої чесності та відкритості у фінансовому управлінні.
Впровадження електронного управління бюджетом	2010-нинішній час	Використання інформаційних технологій для автоматизації процесів бюджетного управління та контролю.	Покращення ефективності та швидкості бюджетних процесів.
Фінансова децентралізація	2014-нинішній час	Реформи, спрямовані на передачу більшої фінансової відповідальності місцевим органам влади та створення умов для місцевого розвитку.	Підвищення самодостатності та фінансової автономії регіонів.
Реформа податкової системи	2014-нинішній час	Зміни в податковій системі з метою збільшення податкових надходжень та стимулювання економічного росту.	Збільшення обсягу податкових надходжень та створення стимулів для розвитку бізнесу.
Публічна фінансова звітність	2016-нинішній час	Забезпечення доступності публічної фінансової звітності з метою підвищення прозорості та обліку витрат та доходів уряду.	Покращення доступу громадськості та зацікавлених сторін до інформації про фінансовий стан країни.

Джерело: створено авторами за даними [1]

Необхідно відзначити, що історичний розвиток бюджетного менеджменту в Україні є лише першим кроком на шляху досягнення сучасних стандартів та забезпечення сталої ефективності управління бюджетними ресурсами. Важливими кроками було впровадження програмного бюджетування, розширення фінансового контролю та аудиту, а також використання інформаційних технологій для автоматизації бюджетного управління.



В останні десятиліття Україна приділяє особливу увагу впровадженню реформ, спрямованих на підвищення відкритості та прозорості в управлінні державним бюджетом, що є невід'ємною умовою вступу до Європейського Союзу. Ці ініціативи відображають стратегічну важливість створення ефективного механізму управління публічними фінансами, який би відповідав вимогам сучасного турбулентного середовища. Відкритість управління державним бюджетом передбачає доступність інформації щодо всіх етапів його формування та використання, що включає в себе публікацію повної та зрозумілої інформації про доходи та видатки, а також механізми розподілу ресурсів. Отримання громадськістю доступу до такої інформації сприяє залученню громадян до процесів прийняття рішень та надає можливість ефективного контролю за використанням бюджетних коштів [2].

Прозорість в управлінні державним бюджетом передбачає не лише доступність інформації, але й її зрозумілість для широкого кола громадян. Це вимагає впровадження ефективних комунікаційних стратегій та інструментів, спрямованих на забезпечення доступності та чіткості бюджетної інформації. Такий підхід стимулює активну участь громадськості у формуванні бюджетних пріоритетів та сприяє формуванню відповідальності влади перед громадянами.

Україна активно вдосконалює систему управління державним бюджетом, приділяючи особливу увагу впровадженню інноваційних інформаційно-аналітичних інструментів. Однією з ключових ініціатив є концепція створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, відомої як «Прозорий бюджет». Ця концепція націлена на покращення відкритості та прозорості управління фінансами, роблячи бюджетні процеси більш доступними для громадян та зацікавлених сторін щодо розуміння бюджетних призначень та ефективності використання бюджетних коштів. За допомогою веб-порталу «Відкриті витрати» громадяни також можуть відстежувати використання публічних коштів.

Однією з ключових складових для забезпечення прозорості та відкритості бюджету є система електронних закупівель «ProZorro», яка спрощує та забезпечує прозорість у процесі закупівель, дозволяючи ефективно відстежувати



та аналізувати витрати, а також підвищує конкурентоспроможність серед постачальників.

Отже технологічні інновації відіграють критичну роль у вдосконаленні бюджетних процесів та оптимізації бюджетного менеджменту, що робить його більш гнучким та відповідальним. Впровадження електронних систем моніторингу та звітності дозволяє збільшити можливість відстеження розпорядження бюджетними ресурсами, зменшити ризики фінансових порушень та підвищити рівень довіри громадськості до органів влади.

У зв'язку з прагненням України до вступу в ЄС та намаганням підвищення ефективності управління вітчизняними публічними фінансами, доцільним є дослідження досвіду розвинутих країн, які активно впроваджують інноваційні підходи у сфері бюджетного планування та контролю, спираючись на свій власний досвід та взаємний обмін кращими практиками.

У таблиці 2 наведено інноваційні підходи та інструменти, що вживаються деякими провідними країнами світу в галузі публічного управління фінансами.

Аналіз інноваційних підходів у бюджетному менеджменті Сполучених Штатів, Європейського Союзу та інших країн дозволяє зробити низку узагальнень щодо ключових тенденцій та покращень у цій сфері. Так, в США відзначається впровадження технологічних інновацій для збору та аналізу бюджетних даних, що дозволяє здійснювати швидкий та ефективний аналіз фінансових показників. Також акцентується на використанні штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування бюджетних показників та вдосконалення стратегій фінансового управління [3].

В Європейському Союзі наближаються до інновацій через створення єдиної інтегрованої системи звітності та аналітики для управління бюджетними ресурсами. Ключовим компонентом є застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування показників та виявлення ефективних стратегій розподілу коштів. Важливими аспектами також є прозорість та відкритість, що сприяють взаємодії між країнами ЄС та спрощують обмін інформацією.

Деякі інші країни, такі як Норвегія та Канада, використовують інноваційні



методи, такі як електронне бюджетування з відкритим доступом та застосування технологій блокчейн для фінансових та бюджетних трансакцій. Це забезпечує не лише прозорість, але й збільшує впевненість громадськості в ефективному використанні бюджетних коштів [4].

Таблиця 2 - Аналіз результатів міжнародного досвіду використання інноваційних підходів у публічному управлінні фінансами

Країна	Інноваційні підходи	Результати
Сполучені Штати Америки	Впровадження технологічних інновацій для аналізу даних.	Забезпечило швидший та ефективніший аналіз бюджетних даних.
Швеція	Залучення громадськості до бюджетного процесу.	Створення більш прозорого та відкритого процесу прийняття рішень.
Норвегія	Використання ШІ для прогнозування бюджетних показників.	Покращення точності та надійності прогнозів бюджетних показників.
Канада	Використання інноваційних фінансових технологій.	Забезпечення безпеки та ефективності фінансових операцій.
Австралія	Використання електронних систем для бюджетного планування.	Забезпечення ефективного моніторингу та контролю за використанням коштів, прискорення процесів прийняття рішень.
Нідерланди	Використання блокчейн технологій для фінансової транспарентності.	Забезпечення високого рівня безпеки та достовірності фінансових даних.
Сінгапур	Використання Big Data для аналізу та прогнозування бюджетних витрат.	Забезпечення більш точного та швидкого аналізу великих обсягів даних.
Швейцарія	Залучення експертів та незалежних аналітиків до бюджетного процесу.	Забезпечення об'єктивного оцінювання та експертного підходу до бюджету.

Джерело: створено авторами за даними [3;4]

Розглянуті інноваційні підходи, що запроваджуються розвинутими країнами, свідчать про постійний розвиток у галузі публічного бюджетного менеджменту, покращення транспарентності та залучення громадян до управління фінансовими ресурсами країн. Кожна країна розвиває власні стратегії, але обмін досвідом сприяє універсалізації найкращих практик та досягнень у цій ключовій галузі.



Адаптація інноваційних моделей до національного законодавства та інституційної структури України є ключовим завданням для успішної імплементації новаторських підходів у бюджетний менеджмент. Враховуючи унікальні аспекти країни, де реформи проводяться, необхідно вживати заходів для врахування та узгодження інновацій із національними особливостями. Нижче наведено кілька ключових підходів до адаптації інноваційних моделей у контексті України:

- узгодження з національними стратегіями та цілями розвитку країни при виборі та адаптації інноваційних моделей;
- залучення висококваліфікованих експертів та фахівців із сфери бюджетного менеджменту для аналізу, відбору та адаптації інноваційних підходів;
- запровадження локальних пілотних проектів, що дозволяють перевірити ефективність інновацій в реальних умовах та адаптувати їх до специфіки України;
- залучення громадськості до обговорення та формування інноваційних рішень, а також врахування їхніх поглядів у процесі адаптації моделей;
- здійснення інформаційних кампаній та навчальних програм для роз'яснення переваг та можливостей, які надають інноваційні підходи.
- впровадження технологічних інновацій для збору та аналізу бюджетних даних та розробка ефективних систем моніторингу та оцінки для постійного аналізу результатів інновацій та вчасного внесення коректив.

Отже адаптація інноваційних моделей до національного контексту вимагає комплексного підходу та врахування широкого спектру факторів, включаючи юридичні, інституційні, соціокультурні та економічні вимоги. За врахуванням цих аспектів можна досягти більшої ефективності та стійкості при впровадженні інновацій в бюджетний процес України.

Висновки.

Проведений аналіз підтвердив важливість інновацій у сфері бюджетного менеджменту, особливо в умовах турбулентного середовища. Країни, що впроваджують сучасні технології та інноваційні підходи, демонструють



позитивні результати у плані підвищення прозорості, збільшення ефективності та залучення громадськості до бюджетного процесу.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна надати наступні рекомендації щодо подальшого впровадження та розвитку інновацій у публічному управлінні фінансами в Україні:

1. Підвищення ефективності системи бюджетного менеджменту шляхом забезпечення безперервного потоку інформації на всіх етапах бюджетного процесу та впровадження єдиних стандартів та інтерфейсів для уникнення розбіжностей у даних.

2. Вдосконалення аналітичних інструментів, таких як штучний інтелект та машинне навчання, що дозволить робити більш точний та прогнозований аналіз бюджетних показників, виявляти тенденції та приймати ефективні та обґрунтовані рішення.

3. Оптимізація бюджетного процесу шляхом застосування "smart" підходів до бюджетного планування для швидкого реагування на зміни у соціально-економічному середовищі, спрощення процесів прийняття рішень та удосконалення механізмів внутрішнього контролю.

4. Активізація участі громадськості у бюджетному процесі через розвиток онлайн-платформ для зворотного зв'язку та врахування громадської думки у прийнятті рішень.

5. Формування спеціалізованого центру інновацій у сфері бюджетного менеджменту для координації та розвитку новаторських підходів, обміну досвідом з іншими країнами та впровадження найкращих практик.

Таким чином, інноваційні підходи є необхідним елементом стратегії розвитку бюджетного менеджменту в Україні, спрямованої на досягнення високого рівня ефективності використання обмежених бюджетних ресурсів та підвищення прозорості управління публічними фінансами. У контексті війни та післявоєнної відбудови, ефективний бюджетний менеджмент перетворюється з просто економічної задачі на стратегічний чинник національної безпеки та виживання держави.



Література:

1. Винниченко Н.В. Трансформація бюджетного менеджменту в умовах реформування сектору публічних фінансів в Україні. дис. ... д-ра екон. Наук, спец.: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит; Суми: СумДУ, 2018. 471 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/67877>.
2. Куценко Т. Ф. Форми залучення громадськості до бюджетного процесу на місцевому рівні в Україні: оглядовий аналіз. Економіка та держава. 2020. № 7, лип. С. 66–72. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/11.pdf.
3. Bland R. L., Overton M. R., Prentice V. The road to entrepreneurial budgeting and beyond: a reconceptualization of the development of budget innovations in the United States. Research Handbook on Public Financial Management. 2023. P. 117–135. URL: <https://doi.org/10.4337/9781800379718.00018>.
4. Tevosyan S. BUDGET CONTROL AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC PLANNING REFORM. BULLETIN OF HIGH TECHNOLOGY. 2023. P. 48-56. URL: <https://doi.org/10.56243/18294898-2023.2-48>.
5. Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи “Прозорий бюджет”. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p#Text>
6. Портал «Бюджет для громадян». Open Budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=10&year=2023&budgetType=CONSOLIDATED>.
7. Нечипоренко А. В., Мороз Л. О., Панченко І. В. Гласність та прозорість бюджетного процесу в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 186–198. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.186-198>
8. Державний бюджет України. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>
9. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Розпорядження КМУ від 02.12.2020 №1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020->



%D1%80#Text

Abstract. *The article examines the current challenges and prospects for the development of public budget management in Ukraine. The authors analyze modern approaches to budget management to identify ways to improve the efficiency of the budgetary process.*

Current trends in budget management are studied, and innovative methods and tools that can be implemented to optimize budget planning and control are identified. The work assesses the potential for using modern digital tools and technologies to optimize and automate budgetary processes. It is emphasized that involving the public in the processes of budget planning and control over the use of budget funds will contribute to increasing public trust in state authorities.

Key approaches to adapting innovative models of budget management in the context of modern realities in Ukraine are proposed. Recommendations are provided for the further implementation and development of innovations in public financial management in Ukraine.

Key words: *budget management, budget system, public finance, financial control, efficiency, innovation, budgetary process.*