

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

### **Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Бюджетний менеджмент в умовах невизначеності»**

«Budget management in the face of uncertainty»

Виконав: здобувач заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

**Мурадов Ельсевар Акшин огли**

Керівник: к.е.н., доц. Розмарина А.Л. \_\_\_\_\_

Рецензент: к.е.н., доц. Арестов С.В.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_ \_\_\_\_ 2025 р.

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ проф. ПАВЛЕНКО Олена

Олена

Захищено на засіданні ЕК №

протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_ \_\_\_\_ 2025 р.

Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ проф. ПАВЛЕНКО

Одеса – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b> .....	6
1.1. Сутність, цілі, завдання та основні теорії бюджетного менеджменту.....	6
1.2. Особливості державного бюджету як інструменту державної фінансової політики.....	11
1.3. Міжнародний досвід у сфері державного бюджетного менеджменту.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b> .....	21
2.1. Характеристика бюджетної системи України.....	21
2.2. Аналіз ефективності управління бюджетними коштами в умовах нестабільності.....	27
2.3. Особливості управління державним боргом в умовах фінансової невизначеності.....	35
2.4. Міжбюджетні відносини як інструмент реагування на регіональні дисбаланси.....	38
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ</b> .....	44
3.1. Запровадження інноваційних технологій та підходів до державного бюджетного менеджменту.....	44
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління бюджетними коштами в сучасних умовах.....	52
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	57
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	59

## ВСТУП

*Актуальність проблеми.* В сучасних умовах воєнного стану в Україні питання ефективного бюджетного менеджменту є надзвичайно важливим і актуальним. Враховуючи поточну геополітичну ситуацію, економічні виклики та внутрішні трансформації, ефективне управління державними фінансами набуває критичного значення. У сучасному світі, охопленому стрімкими змінами та нестабільністю, проблеми бюджетного менеджменту виступають однією з ключових складових ефективного управління державними фінансами.

Війна та її наслідки призвели до значної макроекономічної нестабільності, включаючи інфляцію, девальвацію національної валюти, скорочення ВВП та зростання безробіття. В таких умовах, державний бюджет має бути інструментом для стабілізації економіки, підтримки соціально вразливих верств населення та стимулювання економічного зростання в майбутньому. Ефективний бюджетний менеджмент допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу обмежених ресурсів.

В умовах значних бюджетних витрат та міжнародної допомоги, питання прозорості та підзвітності у використанні державних коштів набуває особливої гостроти. Ефективний бюджетний менеджмент передбачає впровадження сучасних систем контролю, аудиту та публічного звітування для забезпечення довіри суспільства та міжнародних партнерів.

В Україні триває процес децентралізації, що передбачає розширення фінансової самостійності місцевих бюджетів для забезпечення стабільного функціонування територіальних громад та надання якісних публічних послуг.

Отже, актуальність проблеми державного бюджетного менеджменту в Україні в умовах невизначеності зумовлена цілою низкою факторів, пов'язаних з війною, економічною нестабільністю, залежністю від зовнішньої допомоги, необхідністю реформ та підвищенням прозорості. Ефективне управління державними фінансами є ключовим для забезпечення національної безпеки, економічної стійкості та сталого розвитку країни.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження теоретичних та практичних аспектів державного бюджетного менеджменту в умовах невизначеності та розробка рекомендації щодо підвищення його стійкості та ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність, принципи та особливості державного бюджетного менеджменту;
- визначити основні джерела та види невизначеності, що впливають на формування та виконання державного бюджету (економічні, політичні, соціальні, природні тощо);
- проаналізувати існуючі методи прогнозування та планування державного бюджету в умовах невизначеності;
- дослідити механізми забезпечення гнучкості державного бюджету та реагування на непередбачувані обставини;
- оцінити роль державного фінансового контролю та аудиту в забезпеченні ефективного бюджетного менеджменту в умовах невизначеності;
- на основі проведеного аналізу розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення державного бюджетного менеджменту в умовах невизначеності в Україні.

**Об'єктом дослідження** роботи є бюджетний менеджмент в Україні, а саме система управління та контролю за використанням бюджетних ресурсів на різних рівнях влади та в сучасних умовах економічних, соціальних та політичних змін.

**Предмет дослідження** – концепції та методи, які застосовуються в бюджетному менеджменті в сучасних умовах невизначеності.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використані наступні методи: системний, порівняльний та статистичний аналіз для вивчення та порівняння класичних та сучасних підходів до бюджетного менеджменту; документальний аналіз для розгляду

документів, нормативних актів, звітів та інших офіційних матеріалів, які стосуються бюджетного процесу та його реформ; синтез та узагальнення для об'єднання та систематизація отриманих результатів для визначення ключових шляхів удосконалення бюджетного менеджменту.

*Інформаційною базою дослідження* слугували законодавчо-правові та нормативні акти України, наукові статті, публікації в періодичних виданнях, ресурси мережі Інтернет, статистичні данні з досліджуваної теми, практичні матеріали Міністерства фінансів України, Рахункової палати України.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в можливості вдосконалення управління бюджетним дефіцитом в Україні в умовах нестабільності. Результати дослідження можуть бути доцільними для впровадження в бюджетне планування з метою підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та врахування сучасних викликів економічного розвитку.

#### ***Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.***

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління бюджетного менеджменту в умовах невизначеності.

Другий розділ присвячений аналізу ефективності управління бюджетними коштами в умовах нестабільності та причин дисбалансів у бюджетній сфері.

У третьому розділі розглянуто пропозиції щодо підвищення ефективності управління бюджетними коштами з використанням сучасних інструментів бюджетного менеджменту.

Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки друкованого тексту, у тому числі 8 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 1.1. Сутність, цілі, завдання та основні теорії бюджетного менеджменту

Сутність державного бюджетного менеджменту полягає в управлінні процесами формування, розподілу та використання державних бюджетних коштів для досягнення цілей соціально-економічного розвитку країни. Це комплексна система взаємопов'язаних дій, методів і рішень, спрямованих на ефективне використання бюджетних ресурсів та регулювання бюджетних відносин.

До основних цілей державного бюджетного менеджменту відносяться:

- забезпечення стабільного розвитку національної економіки шляхом ефективного розподілу та перерозподілу ВВП;
- створення умов для ефективного функціонування ринкового механізму, мінімізація негативних наслідків економічних процесів;
- забезпечення стійкості бюджетної системи, зниження її залежності від зовнішньоекономічних факторів;
- підвищення прозорості, відкритості та надійності бюджетного процесу;
- забезпечення належного рівня бюджетної дисципліни всіма учасниками бюджетного процесу;
- оптимізація управління бюджетними потоками та ресурсами, централізованим фондом грошових коштів держави.
- удосконалення бюджетних відносин відповідно до змін економічних, соціальних і політичних умов.

Отже, бюджетний менеджмент - це систематичний процес планування, визначення, контролю та оптимізації фінансових ресурсів та видатків в рамках

організації чи урядової структури з метою досягнення стратегічних цілей і завдань. Він включає в себе створення бюджетів, розподіл фінансових ресурсів, встановлення фінансових цілей та моніторинг їх виконання.

Основним завданням бюджетного менеджменту є: стратегічне планування бюджету відповідно до пріоритетів державної політики; прогнозування доходів та видатків бюджету; складання проекту бюджету на основі обґрунтованих розрахунків; організація виконання бюджету за доходами та видатками; здійснення бюджетного обліку та контролю за використанням бюджетних коштів; підготовка бюджетної звітності; координація дій усіх учасників бюджетного процесу за допомогою створення єдиного інформаційного простору для обміну своєчасною та достовірною інформацією між учасниками бюджетного процесу; підвищення ролі бюджетного регулювання соціально-економічного розвитку в поєднанні з ринковими інструментами.

Бюджетний менеджмент є необхідним інструментом для ефективного управління фінансовими ресурсами держави.

Для аналізу та вибору оптимальної системи управління бюджетними коштами потрібно розглянути теорії бюджетного менеджменту. Класичні теорії бюджетного менеджменту включають такі основні підходи:

1. Теорія "менеджменту за бюджетом" (Budgetary Control Theory) - ця теорія базується на ідеї, що бюджет є основним інструментом для контролю і управління фінансами в організації. Вона передбачає створення бюджетів, які фіксують заплановані витрати та доходи, і використовуються для порівняння з фактичними результатами. Головною метою цієї теорії є контроль за витратами і забезпечення відповідності фінансових результатів запланованим цілям [22].

2. Теорія "менеджменту за результатами" (Management by Objectives, МВО) – ця теорія ставить акцент на досягненні конкретних результатів і визначенні чітких цілей для організації. У контексті бюджетного менеджменту, це означає, що бюджети створюються на основі стратегічних цілей і

результатів, які має досягти організація. Під час виконання бюджетів акцент робиться на досягнення цілей, а не лише на контролі за витратами.

3. Теорія "бюджетування як інструменту мотивації" (Budgeting as a Motivational Tool) - ця теорія вказує на те, що бюджети можуть бути використані для стимулювання працівників до досягнення цілей та виконання завдань. Вона передбачає активну участь менеджерів та співробітників у процесі створення бюджетів і надає їм вплив на рішення, пов'язані з фінансами [27; 32].

4. Теорія "бюджетування як інструменту планування та координації" (Budgeting as a Planning and Coordination Tool) - ця теорія підкреслює важливість бюджетів у плануванні і координації діяльності різних підрозділів та відділів організації. Вона допомагає забезпечити, щоб всі рівні управління діяли відповідно до загальних цілей організації [27; 32].

Ці класичні теорії стали основою для розвитку бюджетного менеджменту і визначають основні принципи та методи бюджетування.

У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику класичних теорій бюджетування.

Таблиця 1.1

Порівняння переваг та обмежень класичних теорій бюджетування

Теорія	Переваги	Обмеження
Теорія "менеджменту за бюджетом"	Забезпечує структуру та чіткість в фінансовому управлінні.	Статичність, може бути недостатньо гнучкою для змін.
	Допомагає контролювати витрати та уникати перевитрат.	Може сприяти короткостроковому мисленню.
	Стимулює працівників до досягнення цілей і може винагороджувати їх за успіх.	
Теорія "менеджменту за результатами"	Дозволяє чітко визначити цілі і результати.	Вимагає багато часу та зусиль для проведення.
	Сприяє стимулюванню і відповідальності менеджерів і працівників.	Може не підходити для всіх видів організацій.
Теорія "бюджетування як інструменту мотивації"	Стимулює до досягнення цілей через виконання бюджетів.	Потребує активної участі менеджерів та співробітників.

	Підсилює відповідальність за фінансові результати.	
Теорія "бюджетування як інструменту планування та координації"	Ретельно розподіляє ресурси та координує діяльність різних підрозділів.	Не завжди ефективний для прогнозування незрозумілих або нестабільних ринків або ситуацій
	Забезпечує внутрішню згоду та взаєморозуміння між відділами.	

*Джерело: побудовано за даними [28]*

Розглянемо сучасні концепції та підходи до бюджетного менеджменту, які включають в себе ряд інноваційних та більш гнучких підходів, які враховують зміни в сучасному мінливому середовищі:

1. Бюджетування з урахуванням стратегії (Strategic Budgeting) - цей підхід передбачає інтеграцію бюджетування зі стратегічним плануванням організації. Бюджети створюються на основі стратегічних цілей та завдань, що допомагає підтримувати узгодженість між стратегією та фінансовими ресурсами.

2. Гнучке бюджетування (Flexible Budgeting) - передбачає можливість зміни бюджетних цифр у реальному часі відповідно до зміни обставин або нової інформації. Це допомагає організаціям адаптуватися до змін та оптимізувати витрати [23].

3. Бюджетування з урахуванням звітності (Rolling Budgets) - замість створення щорічних бюджетів, організації використовують рухомий бюджет, який оновлюється щокварталу або щомісяця. Це дозволяє більш точно реагувати на зміни у середовищі [24].

4. Бюджетування з фокусом на діяльність (Activity-Based Budgeting) - цей підхід базується на оцінці витрат, пов'язаних з конкретними операціями та процесами організації. Він дозволяє ефективніше виділяти ресурси на найбільш важливі види діяльності [25].

5. Бюджетування з використанням передових технологій (Technology-Driven Budgeting) - використання спеціалізованих програм та рішень для

створення, моніторингу та аналізу бюджетів дозволяє покращити ефективність та точність процесу бюджетування.

6. Бюджетування з урахуванням сталої вартості (Zero-Based Budgeting) - цей підхід передбачає аналіз та перегляд усіх витрат з нуля, незалежно від минулорічних бюджетів. Він сприяє більш ефективному виділенню ресурсів [29].

Ці сучасні підходи враховують гнучкість, стратегічний та орієнтований підхід до бюджетування, що допомагає досягати кращих фінансових результатів у сучасних умовах. У таблиці 1.2 розглянуто методи та інструменти, які використовуються для реалізації різних сучасних підходів бюджетування.

Таблиця 1.2

Аналіз методів та інструментів, що використовуються в сучасних підходах бюджетування

Підхід	Методи та Інструменти
Бюджетування з урахуванням стратегії (Strategic Budgeting)	SWOT-аналіз: Детальний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
	Балансовий ключових показників (KPI): Визначення ключових показників продуктивності, які відображають досягнення стратегічних цілей.
	Сценарний аналіз: Розгляд різних сценаріїв розвитку подій та їх вплив на фінансові результати.
Гнучке бюджетування (Flexible Budgeting)	Перегляд бюджетів: Можливість оновлювати бюджетні цифри при зміні обставин чи зміни попиту.
	Відстеження витрат в реальному часі: Використання програмних засобів для моніторингу та контролю фінансів у реальному часі.
Бюджетування з урахуванням звітності (Rolling Budgets)	Рухомий бюджет: Оновлення бюджетних цифр щокварталу або щомісяця.
	Прогнозування на основі поточних даних: Використання актуальних даних для адаптації бюджету.
Бюджетування з фокусом на діяльності (Activity-Based Budgeting)	Обчислення витрат на основі діяльності (ABC): Методологія, яка допомагає визначити витрати, пов'язані з конкретними видами діяльності.
	Поетапне планування: Розподіл бюджетних ресурсів на основі активності та процесів.
Бюджетування з використанням передових технологій (Technology-Driven Budgeting)	Спеціалізовані програми для бюджетування: Використання програм, які допомагають автоматизувати процес створення та аналізу

	бюджетів.
	Хмарні рішення та аналітика: Використання хмарних технологій для доступу до даних та аналізу в будь-якому місці та часі.
Бюджетування з урахуванням сталої сталі вартості (Zero-Based Budgeting)	Перевірка всіх витрат з нуля: Ретельний аналіз та перегляд усіх витрат організації без посилення на попередні бюджети. Поетапний аналіз ресурсів: Визначення, які ресурси є необхідними для виконання конкретних завдань та діяльності.

*Джерело: побудовано за даними [20; 29]*

Важливо пам'ятати, що бюджетний процес – це динамічний процес, і він може змінюватися від року до року. Іноді може бути корисним поєднувати різні методи та інструменти для досягнення найкращих результатів.

Однак найважливіше – це розуміння того, що бюджетування – це не лише формальний процес складання бюджетів, але і інструмент стратегічного управління, який допомагає досягати визначених цілей та ефективно використовувати фінансові ресурси. Правильно налаштований бюджетний процес може стати ключовим чинником успіху, допомагаючи збалансувати фінансові потреби та стратегічні завдання.

## **1.2. Особливості державного бюджету як інструменту державної фінансової політики**

Державний бюджет є центральною ланкою фінансової системи держави та відіграє ключову роль як основний інструмент державної фінансової політики. Його особливості визначають можливості держави впливати на економічні та соціальні процеси в країні.

Основні особливості державного бюджету як інструменту державної фінансової політики визначаються такими його аспектами:

1. Державний бюджет є основним фондом грошових коштів, через який держава фінансує виконання своїх численних функцій: оборона та національна

безпека; правоохоронна діяльність; утримання органів влади та управління; фінансування соціальної сфери; підтримка окремих галузей економіки, інфраструктурні проєкти, державні інвестиції.

2. Державний бюджет – це інструмент перерозподілу валового внутрішнього продукту (ВВП). Через систему податків, зборів та інших платежів держава концентрує значну частину ВВП, а потім перерозподіляє її у вигляді бюджетних видатків на різні потреби суспільства. Це дозволяє коригувати ринковий розподіл доходів, підтримувати соціально незахищені верстви населення та фінансувати суспільні блага.

3. За допомогою державного бюджету відбувається державне регулювання економіки, згладжування циклічних коливань під час економічного спаду та їх скорочення під час підйому.

4. Державний бюджет є результатом політичного процесу, відображає пріоритети правлячої політичної сили та є предметом узгодження між різними гілками влади та соціальними групами.

5. Державний бюджет є центральним фінансовим документом країни на певний період (зазвичай рік), який відображає плановані доходи та видатки держави. Він є основою для фінансового планування всіх державних установ та організацій.

6. Державний бюджет - інструмент територіального розвитку. Через механізм міжбюджетних відносин держава здійснює фінансову підтримку регіонів та місцевих громад, сприяючи вирівнюванню їх соціально-економічного розвитку.

Таким чином, державний бюджет є багатограним інструментом, що поєднує економічні, соціальні та політичні аспекти державної фінансової політики. Його ефективне формування та виконання є ключовою умовою стабільного та збалансованого розвитку країни.

Визначення методологічних засад бюджетування полягає в розкритті основних принципів, що лежать в основі процесу бюджетування. Методологія бюджетування визначає логіку і структуру бюджетних процесів в організації.

Основні принципи бюджетування - це основоположні підходи та підстави, які визначають, яким чином слід розробляти і виконувати бюджети в організації. Вони допомагають створити систему фінансового управління, яка дозволяє досягати поставлених цілей та контролювати фінансові ресурси.

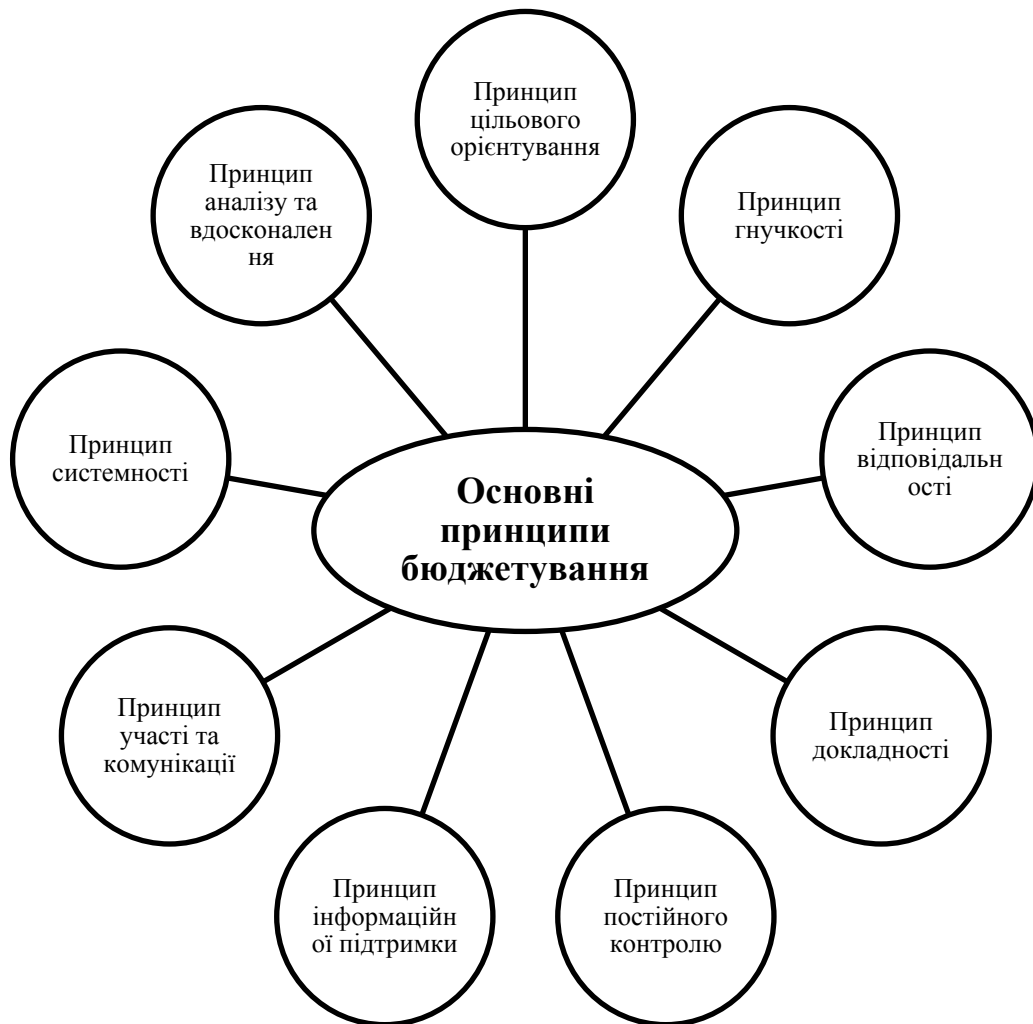


Рис. 1.1. Основні принципи бюджетування

Основні принципи бюджетування є фундаментальними положеннями, які визначають ефективний процес створення та використання бюджетів. Нижче розглянуто кожний з цих принципів:

1. Принцип цільового орієнтування - цей принцип передбачає, що бюджетування має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей і завдань організації. Бюджети повинні відображати стратегічні та операційні цілі та бути узгоджені з ними.

2. Принцип гнучкості - гнучке бюджетування передбачає можливість адаптації бюджетів відповідно до змін у ситуації. Цей принцип дозволяє організаціям легше реагувати на непередбачені обставини і максимально використовувати можливості.

3. Принцип відповідальності - цей принцип встановлює, що керівники та відповідальні працівники повинні бути відповідальними за досягнення бюджетних цілей та результатів. Кожен повинен знати свої фінансові обов'язки та дотримуватися їх.

4. Принцип докладності - бюджети повинні бути детальними та чіткими, включаючи визначення витрат за окремими показниками та видами діяльності. Цей принцип допомагає уникнути непорозумінь і неоднозначності.

5. Принцип постійного контролю - відповідно до цього принципу, бюджети повинні бути предметом постійного контролю та моніторингу. Організація повинна слідкувати за виконанням бюджетів і вчасно реагувати на будь-які відхилення.

6. Принцип інформаційної підтримки - інформаційні системи та процеси бюджетування повинні надавати вчасну та точну інформацію для прийняття рішень. Цей принцип підкреслює важливість доступу до інформації для керівництва.

7. Принцип участі та комунікації - у бюджетуванні мають брати участь різні рівні керівництва та відділи організації. Комунікація між ними допомагає врахувати всі аспекти діяльності та забезпечити згоду щодо бюджетних рішень.

8. Принцип системності - бюджети мають бути інтегровані в систему управління організацією та доповнювати інші управлінські інструменти. Цей принцип забезпечує сполученість між бюджетуванням і стратегічним управлінням.

9. Принцип аналізу та вдосконалення - основна ідея полягає в постійному аналізі фінансових результатів, ідентифікації слабких місць та вдосконаленні процесу бюджетування для підвищення ефективності.

Учасники бюджетного процесу включають органи державної влади, політичні партії, науково-дослідні фінансові та економічні установи, провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів і інших агентів. Згідно з Бюджетним кодексом України, кожен з цих учасників має визначені функції, повноваження та обов'язки. Учасники бюджетного процесу здійснюють ряд конкретних завдань і дій. Наприклад, Верховна Рада України приймає Основні напрямки бюджетної політики, на основі яких розробляється проект бюджету. Парламент розглядає та затверджує проект бюджету та законопроект щодо державного бюджету. Міністерство фінансів України відповідає за підготовку проекту Державного бюджету України та координацію залучення коштів до державного бюджету. Таким чином, несе відповідальність за правильну розробку та подання проекту бюджету до Верховної Ради. Державна казначейська служба України здійснює контроль за використанням коштів державного бюджету і несе відповідальність за ефективне управління цими коштами.

Таким чином, учасники бюджетного процесу мають свої визначені ролі та обов'язки, а також несуть велику відповідальність за правильне виконання своїх функцій у контексті формування та виконання бюджету.

### **1.3. Міжнародний досвід у сфері державного бюджетного менеджменту**

Міжнародний досвід у сфері державного бюджетного менеджменту є різноманітним і включає різні підходи та реформи, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності управління державними фінансами.

Багато країн світу активно впроваджують інноваційні підходи у сфері бюджетного планування та контролю, спираючись на свій власний досвід та взаємний обмін кращими практиками. В таблиці 3.1 розглянуто інноваційні

заходи, що вживаються кількома провідними країнами та їхні досягнення в цій галузі.

Таблиця 1.3

Міжнародний досвід використання інноваційних підходів до бюджетного планування

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:** побудовано за даними [21; 41; 43]

Аналіз інноваційних підходів у бюджетному менеджменті Сполучених Штатів, Європейського Союзу та інших країн вказує на ряд ключових тенденцій та покращень у цій сфері.

В Сполучених Штатах відзначається впровадження технологічних інновацій для збору та аналізу бюджетних даних. Використання сучасних аналітичних інструментів 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.

В Європейському Союзі наближаються до інновацій через створення єдиної інтегрованої системи звітності та аналітики для управління бюджетними ресурсами. Застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування показників та виявлення ефективних стратегій розподілу коштів є ключовим компонентом. Прозорість та відкритість є важливими аспектами, що сприяють взаємодії між країнами ЄС та спрощують обмін інформацією [21].

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.

Реформи державного фінансового управління в Новій Зеландії у 1980-х та 1990-х роках вважаються одними з найуспішніших у світі. Вони включали впровадження бюджетування за результатами, посилення відповідальності керівників державних установ та підвищення прозорості фінансової звітності.

Австралія також має значний досвід у сфері бюджетування, орієнтованого на результат, та середньострокового бюджетування, що сприяло стабільному управлінню державними фінансами.

Багато країн ОЕСР активно впроваджують реформи, спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності бюджетних процесів, обмінюючись найкращими практиками та досвідом.

Країни все більше уваги приділяють ідентифікації, оцінці та управлінню потенційними фіскальними ризиками, такими як макроекономічні шоки або фіскальні зобов'язання. Перехід до більш функціональних та економічних класифікацій бюджетних видатків сприяє кращому аналізу та контролю за державними фінансами.

Ці інноваційні підходи свідчать про постійний розвиток у галузі бюджетного менеджменту. Кожна країна розвиває власні стратегії, але обмін досвідом сприяє універсалізації найкращих практик та досягнень у цій ключовій галузі.

Забезпечення доступу громадськості до бюджетної інформації є ключовим елементом належного управління державними фінансами. Існують численні приклади кращих практик у галузі громадської участі в бюджетному процесі. Кілька позитивних прикладів та кращих практик наведено нижче:

1. Бразилія - "Партисипаторний бюджет" (Orçamento Participativo). Бразильська ініціатива "Orçamento Participativo" вперше була запущена у місті Порту-Алегрі в 1989 році. Система передбачає участь громадськості у визначенні інвестиційних пріоритетів місцевого бюджету. Громадяни мають можливість голосувати за проекти та програми, які, на їхню думку, найбільш важливі. Ця практика сприяє відкритості, глибокій громадській участі та створенню взаємовідносин між місцевим урядом і громадянами.

2. Сполучені Штати - "Громадські бюджетні обговорення" (Community Budget Forums). Деякі міста та округи у Сполучених Штатах впроваджують практику громадських бюджетних обговорень. Ці заходи залучають громадян до обговорення пріоритетів бюджету та розподілу ресурсів. Вони надають можливість громадськості висловлювати свої погляди, адже вони можуть бути запрошені до участі в публічних дебатах та обговореннях щодо виділення фінансів на конкретні сфери, такі як освіта чи громадське здоров'я [31].

3. Ісландія - "Спільний створений бюджет" (Better Reykjavik). Проект Better Reykjavik використовує платформу інтернет-участі для залучення громадян до розробки місцевого бюджету. Громадяни можуть запропонувати власні ідеї, голосувати за ініціативи та обговорювати їх онлайн. Влада враховує найпопулярніші ідеї під час прийняття рішень щодо бюджету.

4. Індія - "Рішення громади" (Gram Panchayat Development Plan). У ряді штатів в Індії існують схеми, які дозволяють сільській громаді приймати рішення щодо свого бюджету та розвитку. Громадяни можуть брати участь у визначенні пріоритетів і напрямків розвитку своєї місцевості, а також використовувати власні ресурси для вирішення проблем [32].

5. Південна Корея - "Електронне участь в бюджетуванні" (E-Budgeting). Уряд Південної Кореї впроваджує електронні інструменти для залучення громадян до бюджетного процесу. Це включає онлайн-платформи для відкритість громадських обговорень, електронні анкети та опитування, що дозволяє громадянам висловлювати свої думки та пропозиції щодо бюджетних пріоритетів.

6. Канада - "Консультації з громадськістю" (Public Consultations). Уряд Канади активно залучає громадськість до бюджетного процесу через різноманітні форми консультацій. Зокрема, проводяться національні та місцеві консультації, включаючи зустрічі з громадськістю, веб-консультації та використання соціальних мереж для збору відгуків [31].

7. Норвегія - "Онлайн-бюджетування" (Digital Budgeting): Норвегія використовує інноваційні технології для забезпечення ефективної участі громадськості у бюджетному процесі. Онлайн-платформи дозволяють громадянам висловлювати свої думки щодо витрат та визначати пріоритети.

8. Швеція - "Бюджетні конференції громади" (Local Budget Conferences): Шведські громади використовують модель бюджетних конференцій, де представники громадськості спільно з місцевим урядом обговорюють пріоритети та розподіл ресурсів на рік. Це дозволяє гармонізувати погляди та досягати консенсусу [34].

9. Австралія - "Громадські комітети з бюджетування" (Community Budgeting Committees). Муніципалітети в Австралії встановлюють громадські комітети з бюджетування, які залучаються до обговорення та визначення пріоритетів у місцевому бюджеті [30].

10. Іспанія - "Діалогові процеси" (Dialogic Processes). Муніципалітети в Іспанії використовують діалогові процеси, щоб включити громадян у розробку стратегічних бюджетних рішень. Це може включати форуми, громадські слухання та інші форми взаємодії [35].

Ці приклади свідчать про різноманіття ініціатив, які спрямовані на залучення громадськості до бюджетного процесу. Елементи успіху включають

відкритість, прозорість, використання різноманітних каналів комунікації та ефективного використання технологій для максимізації участі громадськості.

Отже, міжнародний досвід свідчить про важливість комплексного підходу до реформування державного бюджетного менеджменту, який включає орієнтацію на результат, середньострокове планування, прозорість, підзвітність та залучення громадян. Урахування успішних практик інших країн може допомогти Україні у зміцненні своєї системи управління державними фінансами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Характеристика бюджетної системи України

Бюджетна система України являє собою багаторівневу структуру, що забезпечує централізоване формування та використання державних коштів для виконання функцій держави та місцевого самоврядування. Державний бюджет України затверджується Верховною Радою України та консолідує доходи та видатки загальнодержавного значення. До місцевих бюджетів відносяться бюджети територіальних громад (сільських, селищних, міських), районів у містах, районні та обласні бюджети. Вони забезпечують фінансування повноважень місцевого самоврядування.

Кожен рівень бюджетної системи є самостійним у формуванні, затвердженні та виконанні свого бюджету. Держава не має права втручатися у формування та виконання місцевих бюджетів, за винятком випадків, передбачених законом. Місцеві бюджети не входять до складу Державного бюджету.

Основа бюджетної системи становить Бюджетний кодекс України, який визначає засади її функціонування, права та обов'язки учасників бюджетного процесу. Інші закони та підзаконні акти регулюють окремі аспекти бюджетних відносин.

Доходи бюджетної системи розподіляються між Державним та місцевими бюджетами на законодавчо визначеній основі. Існують закріплені доходи, які повністю або частково зараховуються до певного бюджету, та регульовані доходи, що розподіляються між бюджетами різних рівнів у встановлених пропорціях).

Ці характеристики визначають основні принципи організації та функціонування бюджетної системи України, спрямовані на забезпечення

ефективного управління державними фінансами та задоволення потреб суспільства.

Отже бюджетна система України має складну структуру, яка включає різні рівні бюджетів, і кожен з них виконує свою функцію та має власну роль в загальній системі. Основні структурні елементи бюджетної системи України представлені на рисунку 2.1.

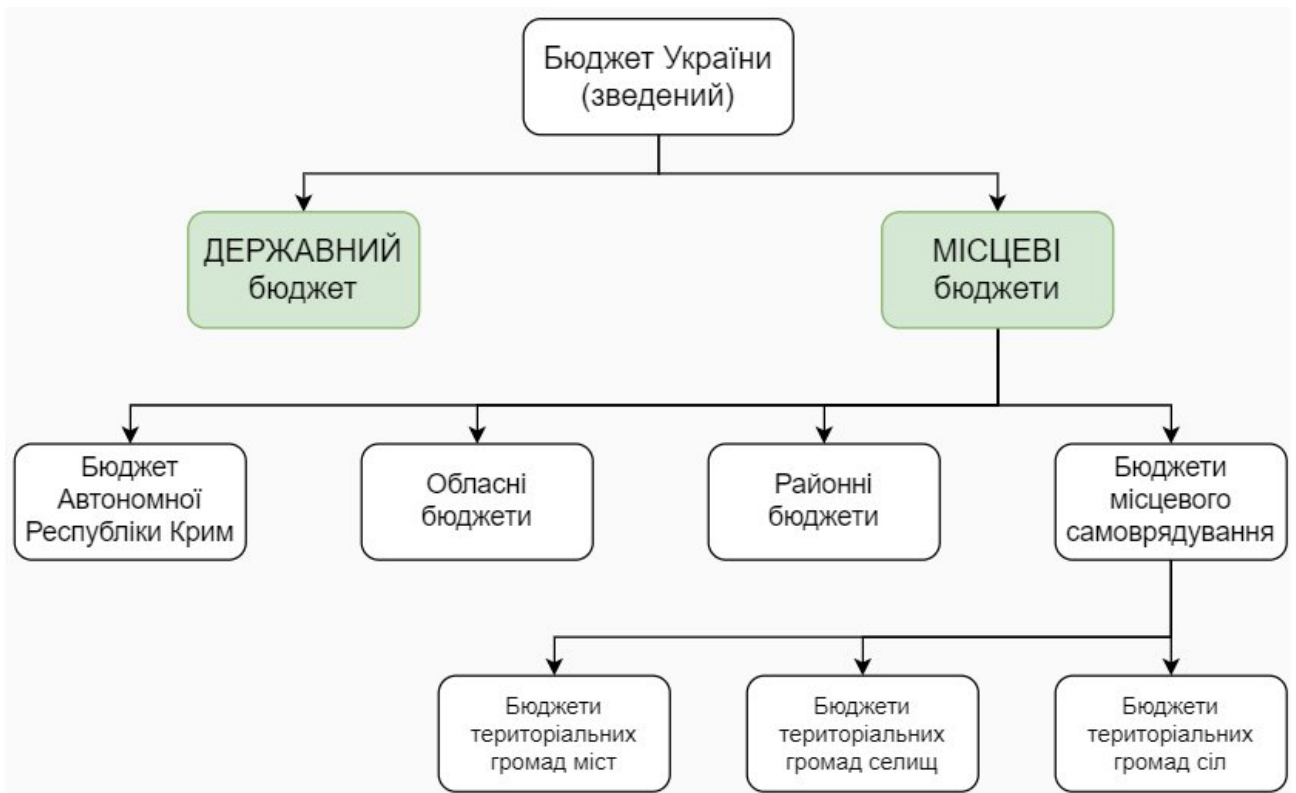


Рис. 2.1. Структурні елементи бюджетної системи України [20]

Бюджетна система є важливою складовою кожної країни, і вона відіграє ключову роль у фінансовому управлінні та забезпеченні функціонування держави. У відкритому суспільстві, яким є Україна, ефективна бюджетна система є необхідною для забезпечення сталого економічного розвитку, соціальної справедливості та ефективного управління державними ресурсами.

Бюджетна система складається з декількох основних складових, які спільно формують фінансовий механізм держави. Основні складові бюджетної системи включають наступні елементи:

1. Загальний фонд бюджету (ЗФБ) - це основна складова бюджетної системи, де збираються основні бюджетні надходження та видатки, що призначені для фінансування загальних державних функцій і завдань, таких як освіта, охорона здоров'я, оборона, інфраструктура, соціальні програми тощо.

2. Спеціальні фонди бюджету – до цих фондів входять різноманітні видатки та доходи, що не відносяться до ЗФБ. Це можуть бути спеціальні фонди для певних програм, такі як пенсійний фонд або фонд медичного страхування. Їхні видатки і надходження визначаються відповідними законами та регулюються окремо від ЗФБ.

3. Державний борг - це велика фінансова складова бюджетної системи, яка включає боргові зобов'язання держави перед кредиторами. Уряд бере позики для фінансування бюджетного дефіциту та інших проектів. Управління державним боргом включає в себе виплати відсотків та погашення боргу.

4. Доходи бюджету - це грошові потоки, які надходять до бюджету від різних джерел, таких як податки, акцизи, митні збори, доходи від державного майна, та інші надходження. Ці доходи утворюють фінансову основу для забезпечення державних витрат.

5. Видатки бюджету - це грошові кошти, які споживаються на фінансування різних видів державних програм і послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, оборона, соціальний захист, інфраструктура, державний апарат тощо.

6. Фіскальна політика - це набір заходів та рішень, спрямованих на збалансування бюджету та вплив на економічні процеси в країні. Фіскальна політика включає в себе рішення щодо податків, витрат, державного боргу та бюджетного дефіциту.

7. Аудит та контроль - для забезпечення прозорості та ефективного управління бюджетними ресурсами в бюджетній системі передбачено процедури аудиту та контролю, які включають фінансовий аудит, державний контроль, аудит ефективності витрат тощо.

Ці основні складові бюджетної системи разом утворюють складний механізм, який дозволяє державі збирати, розподіляти та витратити гроші для забезпечення різних державних функцій і програм. Управління бюджетною системою є важливою складовою державного управління та впливає на соціально-економічний розвиток країни.

Загальний фонд бюджету охоплює доходи та видатки, які не віднесені до спеціальних фондів чи фонду соціального страхування. Він включає державний бюджет та місцеві бюджети різних рівнів влади (обласні, районні, міські тощо). Загальний фонд виконує ключову роль у забезпеченні фінансування різноманітних державних функцій та програм, відіграючи стратегічну роль у створенні структурного фундаменту бюджетної системи кожної країни.

Спеціальні фонди бюджету є інструментом для фінансування конкретних потреб та програм, і грають важливу роль у розвитку суспільства та забезпеченні соціально-економічного благополуччя громадян. Вони сприяють фінансовій стійкості та ефективному управлінню ресурсами, що призначені для конкретних сфер діяльності.

Призначення спеціальних фондів:

1. Фінансування конкретних сфер діяльності - основна мета спеціальних фондів полягає в забезпеченні фінансування певних програм, проектів або сфер діяльності, які визнаються державою за пріоритетні. Це може включати в себе пенсійні фонди, фонди медичного страхування, фонди наукових досліджень, екологічні фонди тощо [5].

2. Збір коштів з конкретних джерел - доходи спеціальних фондів зазвичай забираються з певних джерел, які визначені законодавством. Це можуть бути внески громадян, роботодавців, акцизи на певні товари, податки або інші джерела фінансування. Ці доходи призначені виключно для фінансування програм та послуг, пов'язаних із сферою діяльності фонду.

Кожен спеціальний фонд має свою унікальну місію та призначення, і їхні функції можуть змінюватися в залежності від конкретних завдань, які перед ними ставляться. Повідомлення цієї роботи ставить за мету дослідити функції

та призначення спеціальних фондів бюджету більш детально, зокрема розглянути їхню роль у забезпеченні фінансування пенсійних та медичних програм, наукових досліджень, охорони навколишнього середовища, освіти, інфраструктури та інших важливих сфер суспільно-економічного розвитку.

Важливо зазначити, що правильна організація та функціонування спеціальних фондів вимагають ретельного фінансового планування, контролю та відкритості. Вони повинні відповідати визначеним цілям та сприяти досягненню стратегічних завдань країни.

Бюджетна система України підпорядкована комплексній системі правових норм та документів, які регулюють фінансові відносини та процеси у сфері бюджетування. Основними складовими цієї системи є ряд законодавчих актів та нормативних документів, що детально визначають порядок формування, затвердження та виконання бюджетів на різних рівнях влади.

До складу законодавства, що регулює бюджетну систему України, відносяться: Конституція України; Бюджетний кодекс України; Бюджетна декларація; закон про Державний бюджет України; закон про місцеве самоврядування в Україні; інші закони, що регулюють бюджетні відносини; нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, прийняті на підставі і на виконання Бюджетного кодексу України та інших законів України; нормативно-правові акти органів виконавчої влади, прийняті на підставі і на виконання Бюджетного кодексу України, інших законів України та нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України; прогнози місцевих бюджетів; рішення про місцевий бюджет; рішення органів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, прийнятих відповідно до Бюджетного кодексу України та нормативно-правових актів.

Нижче подано графічне відображення про норми, які стосуються бюджетних питань та описують їх взаємодію (рис 2.2).

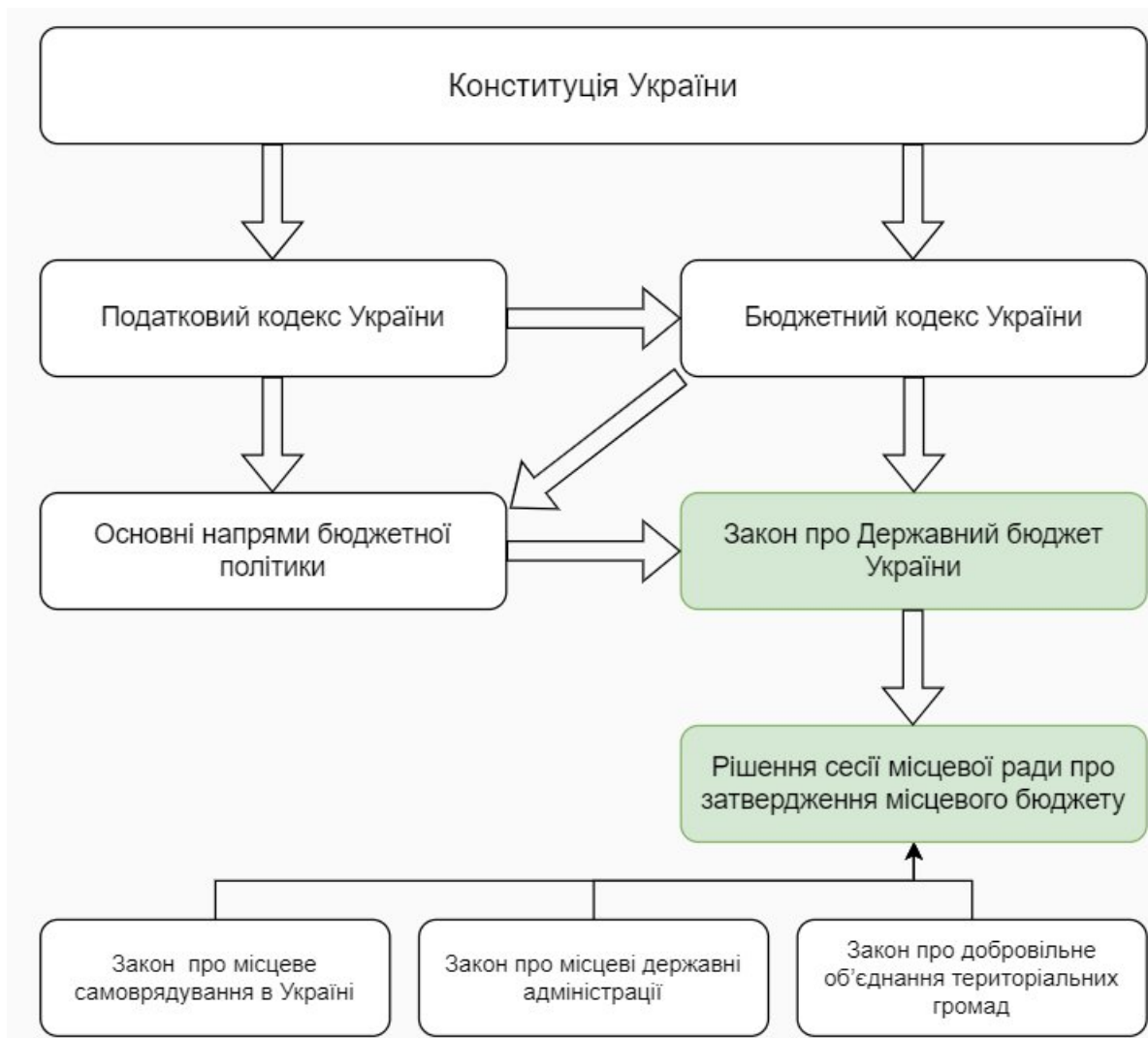


Рис. 2.2. Законодавчі положення бюджетної системи України [20]

Цей спектр законодавчих актів та нормативних документів визначає основи функціонування бюджетної системи України та забезпечує правовий каркас для управління фінансами на різних рівнях управління. Регулюючи важливі аспекти бюджетування та фінансового контролю, ці закони та документи грають вирішальну роль у забезпеченні фінансової стійкості та розвитку України.

Отже, бюджетна система України складається з різних рівнів, включаючи державний бюджет, обласні бюджети, місцеві бюджети, а також спеціальні фонди. Аналіз структурних складових та функцій бюджетної системи України дає можливість краще розуміти, як функціонує система бюджетування та фінансового управління в країні.

## **2.2. Аналіз ефективності управління бюджетними коштами в умовах нестабільності**

Аналіз управління бюджетними коштами в Україні в сучасних умовах нестабільності є критично важливим з огляду на триваючу повномасштабну військову агресію, економічні та соціальні виклики. Ефективність використання державних фінансів безпосередньо впливає на обороноздатність країни, підтримку населення, відновлення інфраструктури та макроекономічну стабільність.

У сучасних умовах для бюджетної системи України характерні наступні риси:

- високий рівень військових видатків, тобто значна частина бюджетних коштів спрямовується на потреби оборони та безпеки, що обмежує можливості фінансування інших сфер;
- зниження доходів бюджету, в першу чергу податкових надходжень, що пов'язано з падінням економічної активності, руйнуванням підприємств, міграцією населення тощо;
- значна залежить від зовнішньої підтримки для покриття бюджетного дефіциту;
- непередбачуваність, що пов'язана з постійною зміною ситуації на фронті та економічними коливаннями;
- ризики корупції та неефективного використання коштів;
- необхідність швидкого реагування на надзвичайні ситуації.

Уряд України змушений здійснювати жорстке визначення видатків, спрямовуючи основні ресурси на оборону. Оцінка ефективності таких пріоритетів включає аналіз того, наскільки оптимально розподіляються кошти між різними видами озброєнь, забезпеченням військових та іншими потребами сектору безпеки.

Ефективність управління міжнародною допомогою полягає у своєчасному отриманні коштів, їх цільовому використанні та прозорій звітності

перед донорами. Важливо оцінити, наскільки добре скоординована робота з міжнародними партнерами та як використовуються надані ресурси для підтримки макроекономічної стабільності та фінансування критичних потреб.

В умовах високої невизначеності якісне бюджетне планування є надзвичайно складним. Аналіз ефективності в цій сфері передбачає оцінку адекватності використовуваних макроекономічних прогнозів, гнучкості бюджетних процедур та наявності механізмів оперативного перегляду бюджету у разі потреби.

В умовах війни ризики нецільового використання коштів зростають. Оцінка ефективності контролю включає аналіз роботи органів державного фінансового контролю, правоохоронних органів, а також громадського контролю за бюджетними витратами. Важливо оцінити, наскільки ефективно виявляються та попереджаються зловживання.

Забезпечення прозорості та підзвітності є ключовим для підтримки довіри суспільства та міжнародних партнерів. Аналіз ефективності в цій сфері передбачає оцінку рівня відкритості бюджетної інформації, якості звітності про використання коштів та наявності механізмів залучення громадськості до контролю за бюджетними витратами.

В умовах воєнного стану зростають соціальні потреби. Оцінка ефективності управління бюджетними коштами в цій сфері включає аналіз адекватності соціальних виплат, ефективності програм підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення, а також забезпечення доступу до базових соціальних послуг.

Вже зараз необхідно закладати основу для майбутнього відновлення країни. Аналіз ефективності в цій сфері передбачає оцінку того, наскільки ефективно використовуються бюджетні кошти та залучаються кошти міжнародних партнерів для фінансування першочергових проектів відновлення інфраструктури та підтримки економічного розвитку.

У контексті аналізу фінансової стійкості та стану державного бюджету України, важливим елементом є розгляд динаміки доходів, видатків,

кредитування та сальдо бюджету. Даний аналіз надає можливість зрозуміти, як змінювалися фінансові показники протягом багатьох років і як ці зміни впливали на фінансову стійкість країни. У таблиці 2.1 представлена динаміка основних фінансових показників державного бюджету України з 2008 по 2024 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів, видатків державного бюджету України  
з 2008 по 2024 роки (млн. грн.) [8]

Рік	Доходи	% ВВП	Видатки	% ВВП	Кредитування	% ВВП	Сальдо	% ВВП
2008	231686,3	24.44	241454,5	25.47	2732,5	0.29	-12500,7	-1.32%
2009	209700,3	22.96	242437,2	26.54	2780,3	0.30	-35517,2	-3.89%
2010	240615,2	22.23	303588,7	28.04	1292,0	0.12	-64265,5	-5.94%
2011	314616,9	23.90	333459,5	25.33	4715,0	0.36	-23557,6	-1.79%
2012	346054,0	24.56	395681,5	28.08	3817,7	0.27	-53445,2	-3.79%
2013	339180,3	23.31	403403,2	27.73	484,7	0.03	-64707,6	-4.45%
2014	357084,2	22.79	430217,8	27.46	4919,3	0.31	-78052,8	-4.98%
2015	534694,8	27.01	576911,4	29.14	2950,9	0.15	-45167,5	-2.28%
2016	616274,8	25.86	684743,4	28.73	1661,6	0.07	-70130,2	-2.94%
2017	793265,0	26.59	839243,7	28.13	1870,9	0.06	-47849,6	-1.60%
2018	928108,3	26.08	985842,0	27.70	1514,3	0.04	-59247,9	-1.66%
2019	998278,9	25.12	1072891,5	26.99	3437,0	0.09	-78049,5	-1.96%
2020	1076016,7	25.66	1288016,7	30.71	5096,1	0.12	-217096,1	-5.18%
2021	1296852,9	23.75	1490258,9	27.30	4531,4	0.08	-197937,4	-3.63%
2022	1787395,6	34.43	2705423,3	52.12	-3326,0	-0.06	-914701,7	-17.62%
2023	2671998,0	40.87	4014418,4	61.40	-9309,5	-0.14	-1333110,7	-20.39%
2024	3122713,4	40.77	4486682,7	58.58	-5469,3	-0.07	-1358500,1	-17.74%

Протягом розглянутого періоду доходи та видатки бюджету зростали. Структурний аналіз показує, що в деякі роки бюджет був з дефіцитом (наприклад, в 2008 році), в той час як інші роки відзначаються надлишком (наприклад, в 2012 році). Зокрема, 2023 рік був винятком з найбільшим відсотковим дефіцитом у ВВП у досліджуваному періоді. Для фінансування бюджету було використано кредитування. Показники в таблиці 2.1 також відображають відношення фінансового стану бюджету до економічних показників країни, зокрема до ВВП. Вони свідчать про те, які частки доходів, видатків та дефіциту складають у відсотковому виразі від ВВП. Наприклад, у 2022, 2023 та 2024 роках відсотковий дефіцит становив значну частину ВВП.

На рисунку 2.3 наведено динаміка дефіциту бюджету України за період з 2008 по 2024 роки.

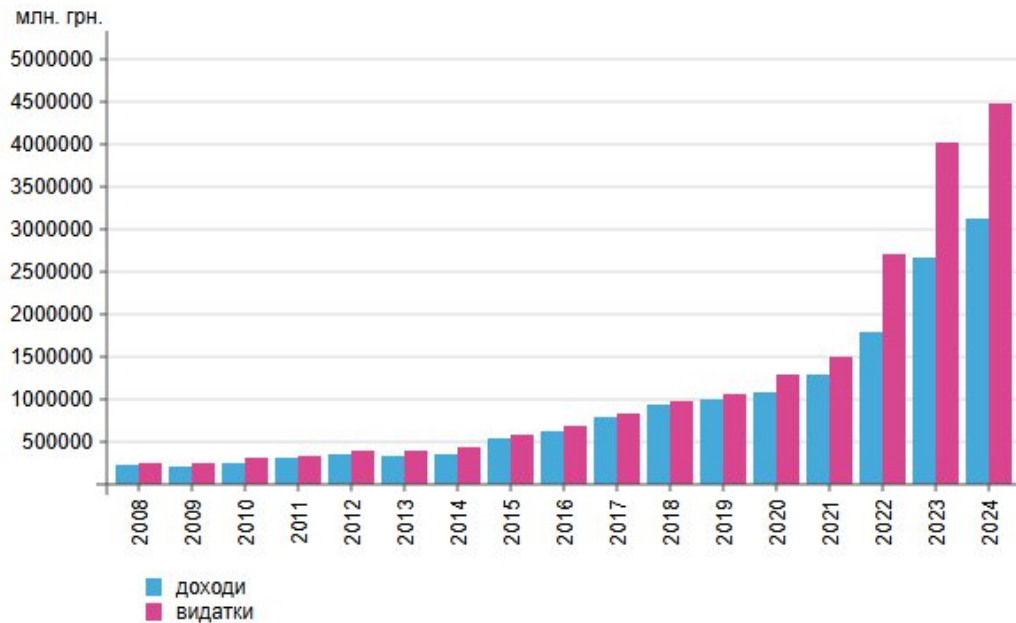


Рис. 2.3. Динаміка бюджетного дефіциту в Україні (2008-2024) [8]

Протягом цього періоду були помітні коливання в рівні бюджетного дефіциту. У важливих економічних роках, таких як 2008 та 2009 роки, вплив світової фінансової кризи спричинив значний зростання дефіциту. У подальших роках спостерігалася певна стабілізація, але дефіцит бюджету залишався на відносно високому рівні. Дефіцит бюджету України в 2022-2024 роках є результатом надзвичайних обставин, які включають повномасштабне вторгнення РФ на територію України. Ці події спричинили серйозні фінансові виклики та вимушені витрати для української держави. Внаслідок воєнної діяльності були направленні значні ресурси на забезпечення безпеки, гуманітарну допомогу та відновлення пошкодженої інфраструктури, що викликало негайну потребу в видатках, які не передбачалися в бюджеті. Ця ситуація призвела до зниження виробничого потенціалу країни, збільшення безробіття та відмови від обіцяних податкових надходжень. Внаслідок цього, держава була змушена приймати додаткові заходи щодо мобілізації ресурсів та

фінансової підтримки, щоб впоратися з негайними потребами, пов'язаними з воєнною ситуацією. Це спричинило значну нерівновагу між доходами та видатками державного бюджету, оскільки уряд був змушений здійснювати надзвичайні видатки, щоб забезпечити національну безпеку та подолати військовий конфлікт.

Важливо відзначити, що бюджетний дефіцит виражається відсотками до ВВП. Такий підхід дозволяє зробити порівняльний аналіз впливу дефіциту на економічну діяльність країни. Значення більше нуля свідчить про те, що держава витрачає більше, ніж отримує, що може призвести до заборгованості. Тому для ефективного бюджетування важливо розглядати такі напрями фінансової політики, що спрямовані на зменшення бюджетного дефіциту. Спроби покращити цей показник можуть включати в себе зменшення надмірних витрат, реформу податкової системи та стимулювання економічного зростання. Зазначена динаміка бюджетного дефіциту свідчить про необхідність продовження структурних та фінансових реформ для досягнення більшої фінансової стійкості та сталого економічного розвитку в Україні.

В останні десятиліття Україна приділяє особливу увагу впровадженню реформ, спрямованих на підвищення відкритості та прозорості в управлінні державним бюджетом. Ці ініціативи відображають стратегічну важливість створення ефективного механізму фінансового управління, який відповідав би вимогам сучасного глобального середовища. Відкритість управління державним бюджетом передбачає доступність інформації щодо всіх етапів його формування та використання. Це 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 [10; 17].

На рис. 2.4 наведена структура видатків Державного бюджету України на 1.01.2024 за найбільш вагомими показниками. Отже 52,3% і загальної суми видатків було спрямовано на оборону країни; 14,3% було витрачено на

підтримання громадського порядку і безпеки та судову владу. 11,7% було витрачено на соціальний захист та соціальне забезпечення.

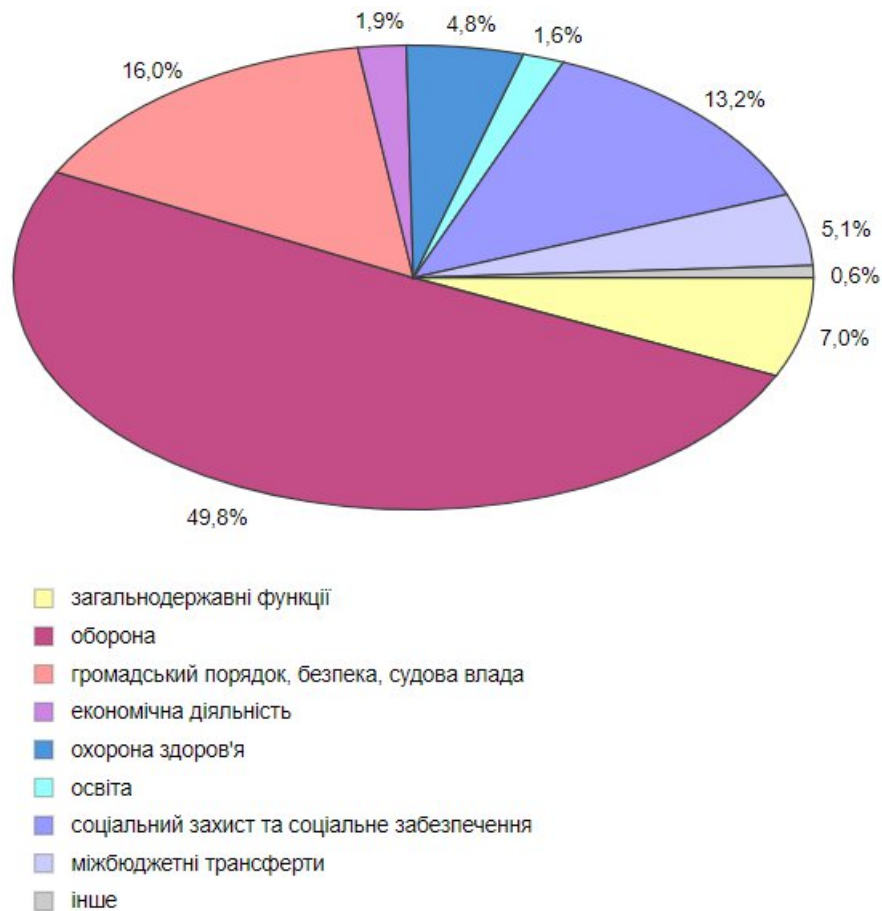


Рис. 2.4. Структура видатків Державного бюджету України на 1.01.2024 за найбільш вагомими показниками [8]

Основними джерелами фінансування Державного бюджету України у 2024 році були:

- макрофінансова допомога від Європейського Союзу – 14,7 млрд доларів;
- облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) – 10,9 млрд доларів;
- гранти від Сполучених Штатів Америки – 9,8 млрд доларів;
- кошти від МВФ у рамках програми розширеного фінансування – 3,6 млрд доларів;

- пільгове фінансування від Канади – 1,8 млрд доларів.

Зовнішня допомога відіграла критично важливу роль у підтримці обороноздатності України, утриманні макроекономічної стабільності та забезпеченні надання соціальних послуг населенню під час війни [5].

Міністерство фінансів України протягом січня-березня 2024 року провело 46 аукціонів з розміщення ОВДП, залучивши на покриття дефіциту державного бюджету 119,6 млрд грн. Відсоток рефінансування ринкових облігацій внутрішньої державної позики станом на 31 березня 2024 року становив 138 %, при цьому відсоток рефінансування ОВДП, номінованих у гривні – 207%, в доларах США – 97%, в євро – 93% [5].

Із зовнішніх джерел до бюджету надійшло 1,13 трлн грн. Найбільше, 714,9 млрд грн, становили кошти ЄС макрофінансової допомоги відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Україною та ЄС.

У 2024 році до державного бюджету надійшло 41,7 млрд доларів США зовнішнього фінансування [5].

Грантові кошти, які надаються на безповоротних умовах, склали близько 12,6 млрд доларів США, 30% від загального обсягу фінансування. Водночас усі позики Україна отримувала на пільгових умовах.

Найбільшими донорами бюджетної підтримки у 2024 році були Європейський Союз, Сполучені Штати Америки, Міжнародний Валютний Фонд, Японія, Світовий банк, Канада, Великобританія.

Також у поточному році Україна вперше отримала бюджетну підтримку від Республіки Корея та Банку розвитку Ради Європи. Співпраця з міжнародними партнерами посилюється, а географія продовжує розширюватися.

Усі кошти від міжнародних партнерів були спрямовані на пріоритетні видатки держбюджету. Мінфін тісно співпрацює з донорами для забезпечення моніторингу цільового використання кожного долара наданої фінансової допомоги. Довіра партнерів є ключовим активом у продовженні співпраці.

Загалом від початку повномасштабної війни, міжнародні партнери спрямували до України понад 115 млрд доларів США [18].

На 2024-2025 роки заплановано провести реструктуризацію державного боргу перед власниками єврооблігацій із списанням деякої його частини. Полегшення боргового навантаження стало б важливим кроком до зниження потреб уряду в позиках і справедливого розподілу тягаря фінансування між різними групами кредиторів. У Меморандумі МВФ зроблено акцент на тому, що Уряд України повинен упродовж 2024–2027 років забезпечити економію коштів завдяки борговій операції в сумі 1–1,7% ВВП на рік [5].

Отже, оцінка ефективності бюджетного планування та виконання бюджету є важливим завданням для забезпечення фінансової стійкості держави та забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. Детальний аналіз цих процесів дозволить виявити сильні та слабкі сторони бюджетного управління в Україні та запропонувати рекомендації для подальших поліпшень.

### **2.3. Особливості управління державним боргом в умовах фінансової невизначеності**

В контексті дефіциту бюджету, російське вторгнення в Україну спричинило значну нерівновагу між доходами та видатками державного бюджету, оскільки уряд був змушений здійснювати надзвичайні видатки, щоб забезпечити національну безпеку та подолати військовий конфлікт. Такі обставини, незважаючи на зусилля управління бюджетом, можуть призвести до значного зростання бюджетного дефіциту.

Важливо відзначити, що бюджетний дефіцит виражається відсотками до ВВП. Такий підхід дозволяє зробити порівняльний аналіз впливу дефіциту на економічну діяльність країни. Значення більше нуля свідчить про те, що держава витрачає більше, ніж отримує, що може призвести до заборгованості. Тому для ефективного бюджетування важливо розглядати фінансові політики,

спрямовані на зменшення бюджетного дефіциту. Спроби покращити цей показник можуть включати в себе зменшення надмірних витрат, реформу податкової системи та стимулювання економічного зростання. Зазначена динаміка бюджетного дефіциту свідчить про необхідність продовження структурних та фінансових реформ для досягнення більшої фінансової стійкості та сталого економічного розвитку в Україні.

Розглянемо динаміку зовнішнього і внутрішнього боргу України з 2012 по вересень 2025 рік (рис. 2.5 ). Аналіз цих даних допоможе краще зрозуміти фінансову стійкість та ефективність бюджетного планування.

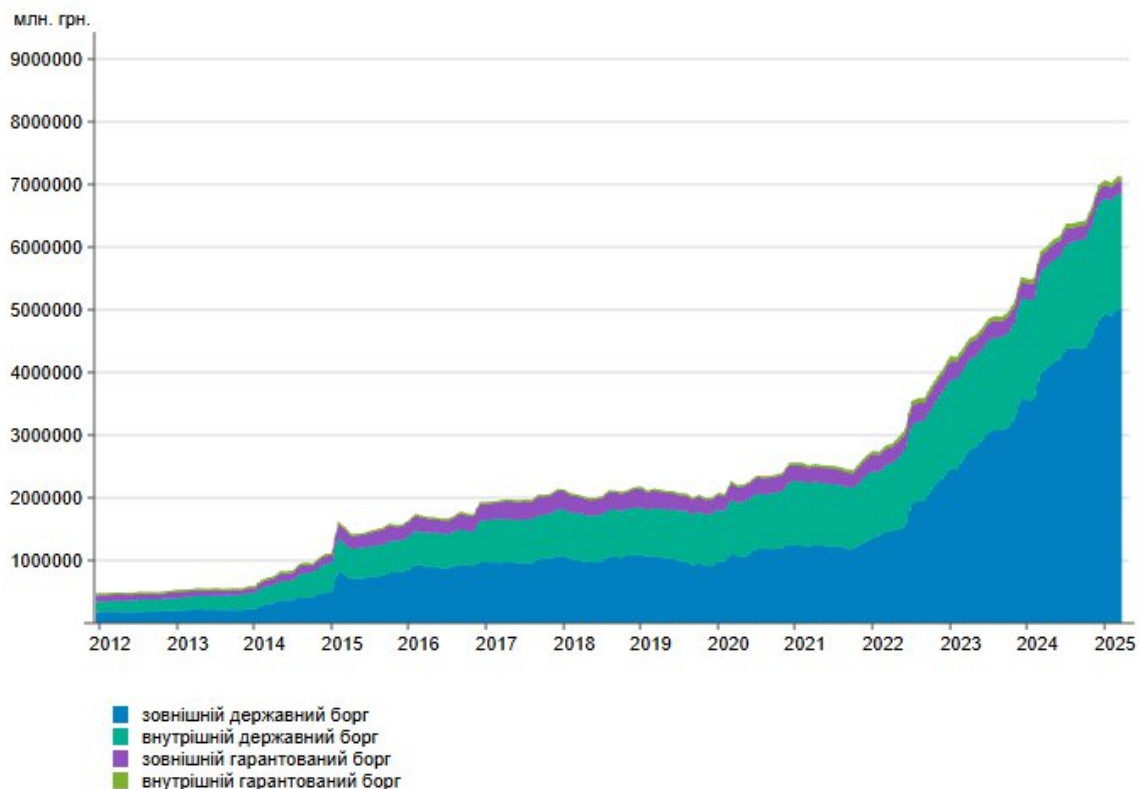


Рис. 2.5. Динаміка державного та гарантованого державою боргу України [5]

За аналізований період з 2012 по 2025 роки загальний державний борг України суттєво зріс, збільшившись більш ніж у 15 разів. Значущий ріст спостерігався як у зовнішньому боргу, так і у внутрішньому боргу. Зовнішній борг збільшився більш ніж на 1,500%, тоді як внутрішній борг зріс більш ніж у

13 разів. Ця динаміка боргу свідчить про значний обсяг позик та зростання зобов'язань перед кредиторами, включаючи як іноземних, так і внутрішніх кредиторів. Зростання державного боргу вказує на збільшення фінансового тиску на бюджетну систему України. Високий рівень боргу призводить до збільшення витрат на його обслуговування, включаючи виплату відсотків та погашення основної суми боргу. Це може призвести до обмеження можливості алокації коштів на інші важливі сфери, такі як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист. Помітно, що з 2014 року внутрішній борг перевищив зовнішній борг, що свідчить про певну диверсифікацію джерел фінансування державного бюджету та збільшення залежності від внутрішніх ринків. Існує негативна динаміка зростання державного боргу відносно до ВВП, що вимагає уважного контролю та управління, оскільки високий рівень боргу може вплинути на економічну стабільність країни та її фінансову систему.

Міжнародні зобов'язання відображають складну динаміку фінансової системи України та її бюджетних процесів. Переважання внутрішнього боргу може бути наслідком зусиль уряду з внутрішнього ринку, але це також призводить до збільшення потенційних ризиків та обмежень на бюджетні видатки. Для ефективного управління державним боргом та підвищення ефективності бюджетного планування Україна повинна ретельно враховувати ці міжнародні зобов'язання. Необхідно забезпечити стабільну та прозору політику управління боргом, включаючи надійне обслуговування та погашення боргу. Зростання загального боргу та збільшення його частки у ВВП може потребувати ефективних заходів, спрямованих на підвищення доходів та зменшення бюджетних дефіцитів. Це може включати в себе реформи податкової системи, поліпшення управління державними фінансами, розвиток нових джерел доходів та зменшення витрат.

Завдяки своєму потенціалу для залучення додаткових ресурсів та для регулювання макроекономічних процесів державний борг може використовуватися як інструмент фінансового управління для досягнення сталого економічного зростання та фінансової стабільності. Однак необхідно

бути обережним та відповідальним у маневруванні цим інструментом, оскільки надмірний борг може стати джерелом фінансових труднощів та обмежень для майбутнього розвитку країни.

Отже, аналіз показників бюджетного планування та виконання бюджету України вказує на необхідність системних заходів щодо покращення фінансової стабільності, забезпечення бюджетної дисципліни та прозорості у використанні бюджетних коштів. Оптимізація доходів, контроль за витратами та ефективне управління борговими зобов'язаннями є ключовими аспектами покращення бюджетного процесу.

#### **2.4. Міжбюджетні відносини як інструмент реагування на регіональні дисбаланси в умовах невизначеності**

Впровадження реформ у сфері бюджетного менеджменту є однією з важливих складових сучасного публічного управління та фінансової стійкості країни. Україна, подібно до багатьох інших країн, здійснює системні зусилля для покращення управління бюджетними ресурсами та оптимізації фінансового забезпечення держави. Сучасна Україна переживає важливий період в своєму розвитку, особливо в контексті бюджетного управління та фінансової дисципліни. Упровадження реформ у сфері бюджетного менеджменту має велике значення для забезпечення сталого економічного зростання, соціального розвитку та підвищення фінансової стійкості країни.

Децентралізація фінансів та перерозподіл бюджетних повноважень між рівнями влади є однією з ключових реформ, що була запроваджена в Україні в 2014 році. Метою цієї реформи було створення більш ефективного місцевого самоврядування, забезпечення фінансової стійкості територіальних громад та покращення якості громадських благ для населення. Впровадження цієї реформи передбачало перерозподіл бюджетних ресурсів між різними рівнями влади та надавало місцевим органам більше повноважень у плануванні та

використанні коштів. Ці реформи призвели до позитивних результатів, таких як збільшення доходів місцевих бюджетів, покращення якості та доступності публічних послуг, а також створення сприятливого середовища для місцевого розвитку.

Розглянемо динаміку надходжень до місцевих бюджетів для оцінки фінансової стійкості та розвитку територіальних громад. Податкові та неподаткові надходження, міжбюджетні трансферти та інші джерела доходів становлять основу фінансування місцевих бюджетів і впливають на їхню спроможність надавати якісні публічні послуги громадянам. Графік на рисунку 2.6 надає можливість провести докладний аналіз змін у структурі доходів місцевих бюджетів, виявити тенденції у фінансуванні та докладно проілюструвати вплив реформи децентралізації та змін у бюджетному менеджменті на доходи місцевих бюджетів у різні роки.



Рис. 2.6. Динаміка надходжень у місцеві бюджети [1]

Представлені дані на рис. 2.6 свідчать про значущі зміни у структурі та обсягах надходжень у місцеві бюджети після запровадження реформи

децентралізації та реформ бюджетного менеджменту в Україні. Перш за все, слід відзначити значне зростання податкових надходжень, що стало можливим завдяки заходам, спрямованим на підвищення податкової спроможності та збільшення дохідної бази місцевих бюджетів. За даними із графіку на рис 2.6, податкові надходження зростали практично з року в рік, перейшовши від 29,1 млрд грн. у 2019 році до 312,7 млрд грн. у 2024 році. Це відображає ефективність заходів, спрямованих на поліпшення управління податками та збільшення їхнього обсягу в місцевих бюджетах.

Ці показники свідчать про підтримку ініціатив і проектів на місцевому рівні та зростання фінансової допомоги від центрального уряду. Загальна динаміка надходжень у місцеві бюджети свідчить про позитивний вплив реформ бюджетного менеджменту на фінансову стійкість та розвиток місцевих громад.

Однак важливо відзначити, що в умовах війни, було помітне різке зростання видатків на безпеку та забезпечення порядку в 2022 році порівняно із попередніми роками. Ця тенденція свідчить про надзвичайну важливість забезпечення національної безпеки та стабільності в умовах війни, яка триває в Україні. Залучення додаткових ресурсів для цілей безпеки і оборони є необхідним заходом для забезпечення національних інтересів.

На рис. 2.7 наведено обсяги видатків державного та місцевих бюджетів за 2024 рік по галузях економіки України.

Аналіз показує, що у 2024 році видатки на оборону на 100% фінансувалися за рахунок Державного бюджету України. Переважна більшість витрат на правопорядок, виконання загальнодержавних функцій та соціальний захист проводилися за рахунок держбюджету. Натомість, витрати на освіту, житлово-комунальне господарство, духовний та фізичний розвиток фінансувалися за рахунок місцевих бюджетів.



Рис. 2.7. Обсяги видатків державного та місцевих бюджетів за 2024 рік по галузях [1]

На рис. 2.8 наведена структура видатків місцевих бюджетів за січень-грудень 2024 року.

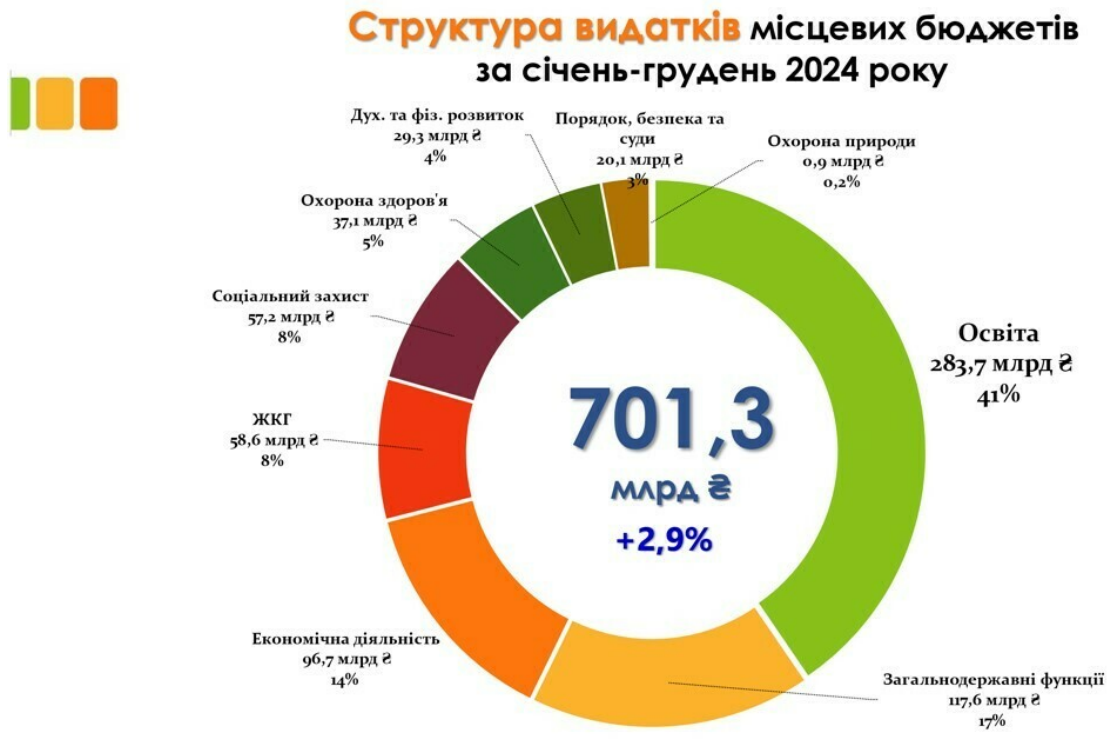


Рис. 2.8. Структура видатків місцевих бюджетів за 2024 рік [1]

Аналіз структури видатків місцевих бюджетів підтверджує, що 41% у структурі видатків склали витрати на освіту. На другому місті (17%) витрат йшло на фінансування загальнодержавних функцій. На підтримку економічної діяльності було виділено 14% із загальної суми видатків місцевих бюджетів. По 8% надійшло на соціальний захист та ЖКГ. Найменші суми у складі місцевих бюджетів склали витрати на порядок, безпеку та суди (3%) та охорону навколишнього середовища (0,2%).

Динаміка видатків місцевих бюджетів на державне управління та громадський порядок, безпеку та судову владу за період з 2018 по 2024 роки наведена на рис. 2.9 та рис. 2.10.

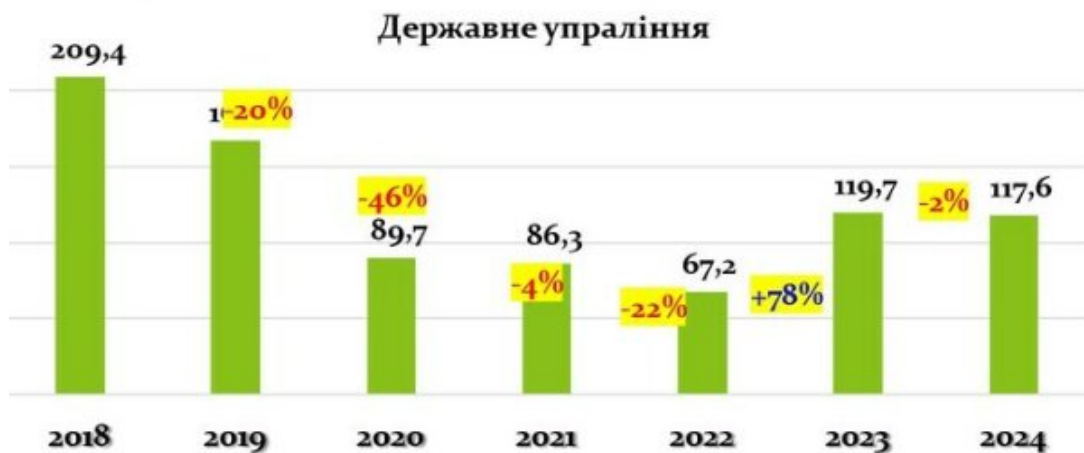


Рис. 2.9. Динаміка видатків місцевих бюджетів на державне управління, млрд. грн. [1]

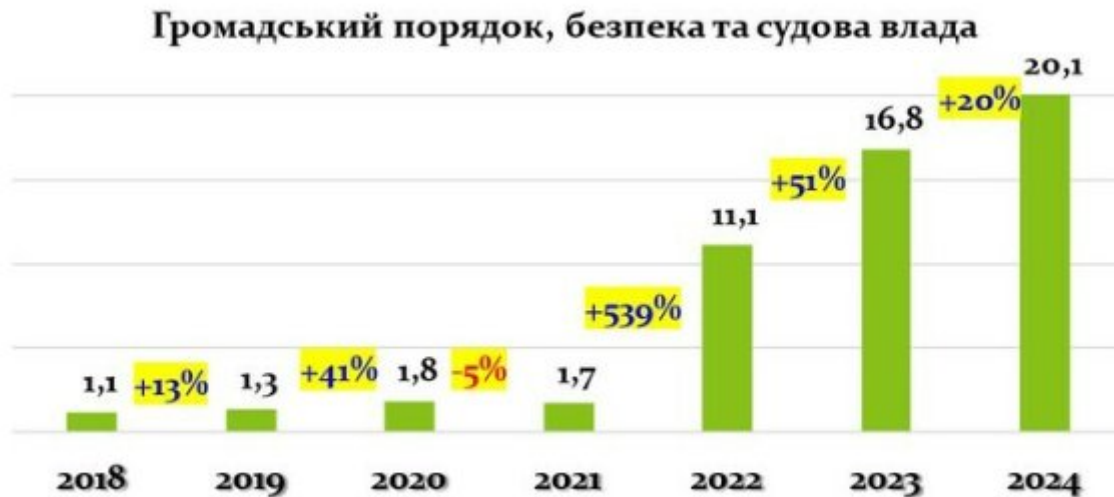


Рис. 2.10. Динаміка видатків місцевих бюджетів на громадський порядок, безпеку та судову владу, млрд. грн. [1]

Аналіз динаміки цих витрат у складі місцевих бюджетів свідчить, що на державне управління найбільше витрачалось у 2018 році, а найменше у 2021 та 2022 роках, а у 2023 і 2024 роках ці видатки збільшилися, що свідчить про підвищення уваги до апарату управління на місцях.

Видатки місцевих бюджетів на громадський порядок, безпеку та судову владу значно зросли, починаючи з 2021 року з 1.7 млрд. грн. у 2021 р. до 20,1 млрд. грн. у 2024 р., що пов'язано переважно з воєнним станом.

На рис. 2.11 наведено показники структури місцевих бюджетів за 2019-2024 роки у відсотках.

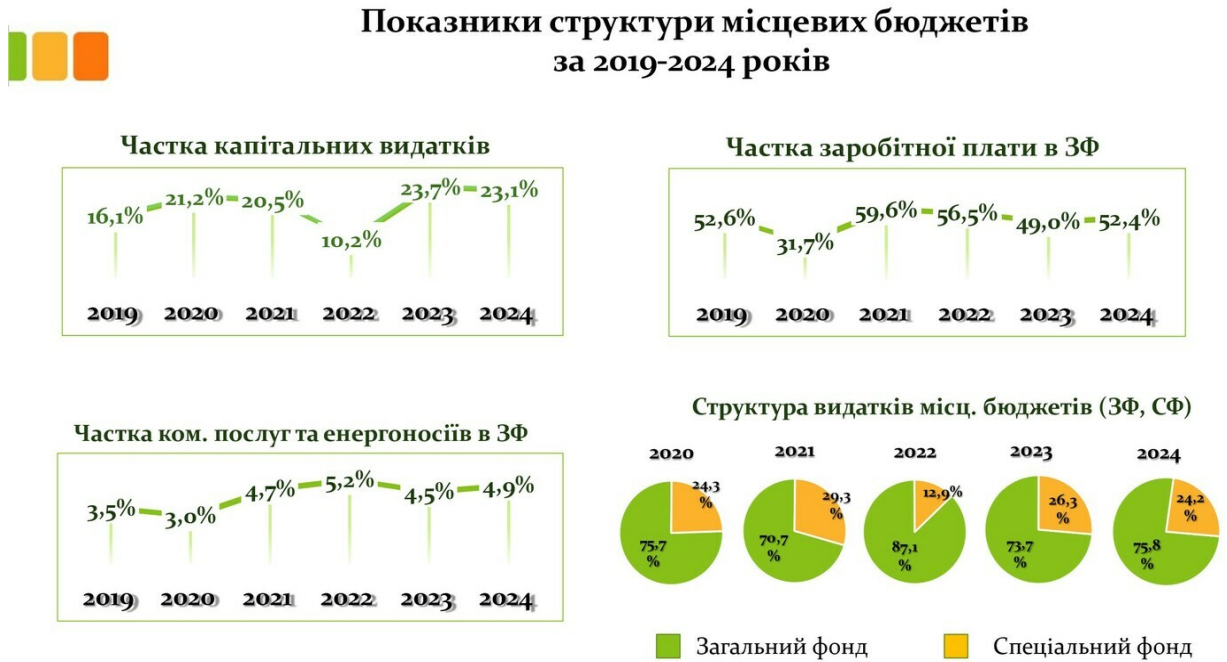


Рис. 2.11. Показники структури місцевих бюджетів за 2019-2024 роки, %  
[1]

Аналіз показників структури місцевих бюджетів свідчить, що попри воєнний, стан частка капітальних видатків, комунальних послуг та заробітної плати у складі загального фонду місцевих бюджетів є переважно стабільною. Частка спеціального фонду складає від 12,9% у 2022 р. до 26,3% у 2023 р.

Загалом, результати аналізу свідчать про поступовий напрямок розвитку міжбюджетних відносини як інструменту реагування на регіональні дисбаланси в умовах невизначеності, але водночас підкреслюють необхідність подальших удосконалень та вирішення викликів для досягнення більшої ефективності регіонального бюджетного менеджменту.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

#### **3.1. Запровадження інноваційних технологій та підходів до державного бюджетного менеджменту**

В останні десятиліття Україна приділяє особливу увагу впровадженню реформ, спрямованих на підвищення відкритості та прозорості в управлінні державним бюджетом. Ці ініціативи відображають стратегічну важливість створення ефективного механізму фінансового управління, який відповідав би вимогам сучасного глобального середовища. Відкритість управління державним бюджетом передбачає доступність інформації щодо всіх етапів його формування та використання. Це 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 [11].

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.

На рис. 3.1 представлені електронні ініціативи, які допомагають забезпечувати прозорість та доступність в управлінні державним бюджетом для громадян.

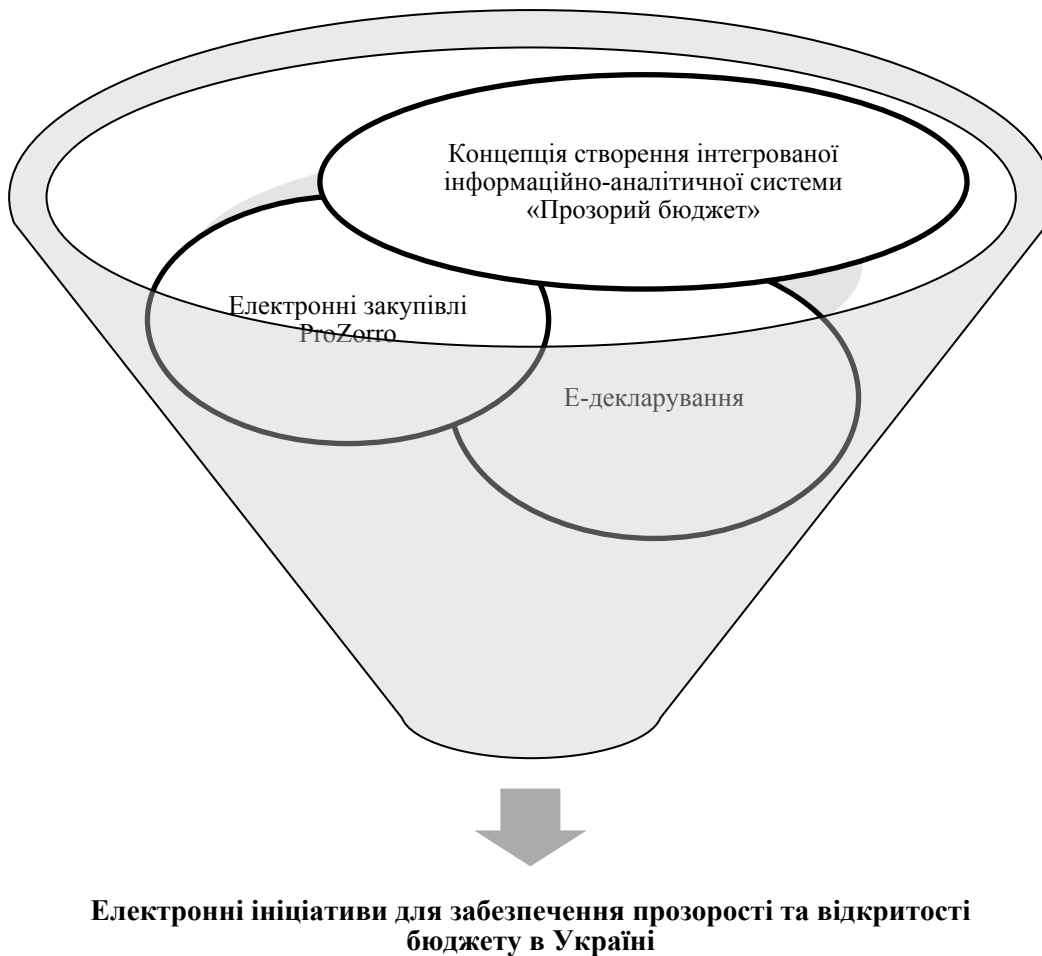


Рис. 3.1. Складові прозорого бюджету в Україні

*Джерело: побудовано за даними [11; 16]*

Також за допомогою веб-порталу «Відкриті витрати» (Open Spending) громадяни можуть відстежувати використання публічних коштів.

Однією з ключових складових для забезпечення прозорості та відкритості бюджету є система електронних закупівель, відома як "ProZorro." Ця ініціатива спрощує та забезпечує прозорість у процесі закупівель, дозволяючи ефективно

відстежувати та аналізувати витрати, а також підвищує конкурентоспроможність серед постачальників. Незважаючи на її відкритість та доступність даних, виникають випадки, коли чиновники здійснюють нерациональне використання державних коштів, що порушує основні принципи ефективного управління.

Технологічні інновації є невіддільним елементом сучасного економічного розвитку та перетворення багатьох сфер громадського життя. У контексті бюджетного управління, технологічні інновації визначаються як впровадження нових технічних та інформаційних рішень, спрямованих на оптимізацію фінансових процесів, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та забезпечення відкритості в управлінні фінансами.

Технологічні інновації відіграють критичну роль у вдосконаленні бюджетних процесів національного рівня. Однією з ключових переваг впровадження інновацій є забезпечення автоматизації та оптимізації бюджетного планування, що робить його більш гнучким та відповідальним на зміни у соціально-економічному середовищі. Використання передових інформаційних технологій дозволяє збільшити точність прогнозування доходів та витрат, зменшити ризики фінансових порушень та підвищити рівень довіри громадськості.

Застосування технологічних інновацій у бюджетному контролі сприяє підвищенню прозорості та відкритості у використанні публічних коштів. Впровадження електронних систем моніторингу та звітності дозволяє громадськості в реальному часі відстежувати розпорядження бюджетними ресурсами та забезпечує ефективний контроль за діяльністю органів влади.

Використання аналітичного програмного забезпечення (АПЗ) в сфері бюджетного управління визначається як ключовий елемент для підвищення ефективності та точності аналізу бюджетних даних. Аналітичне ПЗ виступає каталізатором для розуміння розподілу ресурсів, прогнозування фінансових результатів та прийняття інформованих рішень з боку влади. АПЗ вирішує

проблеми обробки великих обсягів бюджетних даних, роблячи їх доступними та зрозумілими для різних рівнів управління ( рис. 3.2).

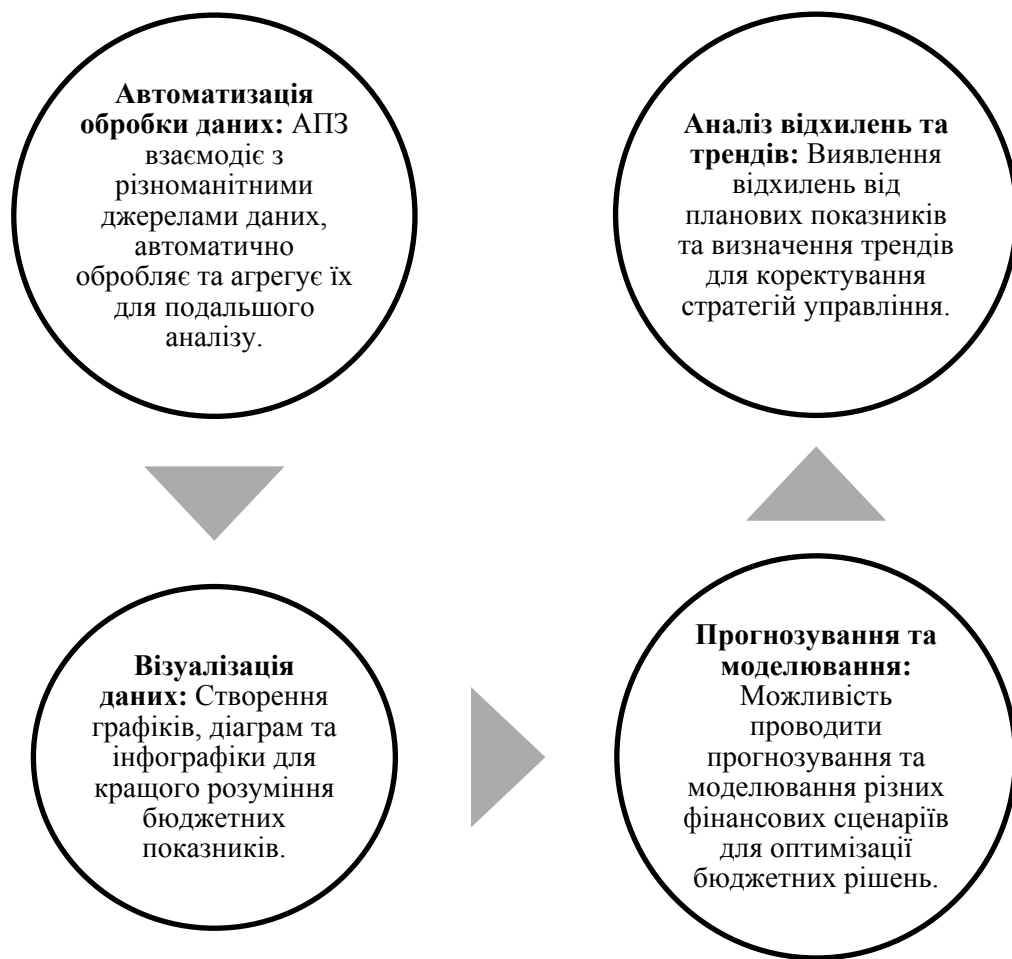


Рис. 3.2. Роль аналітичного програмного забезпечення в бюджетному аналізі

*Джерело: побудовано за даними [16]*

Впровадження аналітичного програмного забезпечення в бюджетний процес принесло численні переваги, такі як підвищення ефективності, зниження ймовірності помилок та прискорення прийняття рішень. Проте, існують виклики, пов'язані з необхідністю навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки.

Інноваційним підходом до бюджетного планування та контролю є використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН), представляють значний потенціал для оптимізації бюджетних процесів та підвищення ефективності управління фінансами (рис. 3.2).

Механізм впровадження штучного інтелекту та машинного навчання в прогнозування бюджетних показників:

1. Аналіз бюджетних даних - перший етап впровадження механізму штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) полягає в аналізі бюджетних даних. Це включає збір та підготовку існуючих даних про доходи, видатки, резерви та інші ключові параметри.

2. Формування датасету (набір даних) та визначення цільового показника - на цьому етапі обирається цільовий показник для прогнозування, такий як обсяг бюджетних доходів або розподіл видатків за окремими категоріями. Формується датасет, який включає дані з минулих періодів та пов'язані фактори.

3. Вибір моделі та алгоритму - вибір відповідної моделі та алгоритму для машинного навчання. Залежно від характеру даних та завдань прогнозування може використовуватися лінійна регресія, нейронні мережі, дерева рішень та інші алгоритми.

4. Тренування моделі на історичних даних - модель тренується на історичних даних для вивчення патернів та взаємозв'язків між різними змінними. Цей етап дозволяє алгоритму адаптуватися до конкретних особливостей бюджетних процесів.

5. Валідація та оцінка ефективності - після тренування модель валідується на незалежному наборі тестових даних для перевірки точності та ефективності. Результати оцінюються за метриками, такими як середня квадратична помилка чи коефіцієнт детермінації.

6. Імплементация та інтеграція в бюджетний процес - після успішної валідації модель готова до імплементации в робочий бюджетний процес. Це включає інтеграцію алгоритму в програмне забезпечення для автоматичного прогнозування бюджетних показників.

7. Навчання на льоту та оптимізація - штучний інтелект може навчатися на льоту, адаптуючись до нових обставин та оновлених даних. Постійна оптимізація моделі забезпечує актуальні та точні прогнози.

8. Моніторинг та управління - важливо встановити систему моніторингу за роботою моделі та регулярно переглядати результати. У випадку необхідності можуть вноситися корективи для покращення точності прогнозів.

Механізм впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у прогнозуванні бюджетних показників є багатоетапним та потребує уважного планування та контролю на кожному етапі. Впровадження ШІ та МН стикається з викликами, такими як необхідність великої кількості даних, забезпечення кібербезпеки та зрозумінням алгоритмів. Переваги включають здатність до точного прогнозування, швидкість аналізу та можливість автоматичного коригування стратегій.

Впровадження інновацій в український бюджетний менеджмент може зіткнутися з рядом труднощів, але водночас має потенціал призвести до значних переваг. Позитивні аспекти використання інновацій у бюджетних практиках надано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Позитивні аспекти використання інновацій у бюджетних практиках

Аспект	Опис
Підвищення прозорості	За допомогою сучасних технологій можна створити ефективні механізми для моніторингу та використання бюджетних ресурсів.
Збільшення ефективності	Впровадження інновацій може призвести до автоматизації та прискорення бюджетних процесів, зменшуючи ризики помилок та підвищуючи ефективність
Покращення аналітики	Використання аналітичних інструментів може сприяти глибокому аналізу даних, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення.
Залучення громадськості	Інновації можуть забезпечити ефективну електронну взаємодію з громадськістю та підвищити їх участь в бюджетному процесі.
Підвищення довіри	За допомогою інновацій можна забезпечити високий рівень прозорості, що призводить до збільшення довіри громадськості.

В умовах сучасного цифрового світу, захист фінансової інформації та забезпечення кібербезпеки є надзвичайно важливими завданнями для ефективного бюджетного менеджменту. Застосування сучасних підходів та

технологій у цій сфері допомагає уникнути ризиків та зберегти конфіденційність, цілісність та доступність фінансових даних. Стратегії кібербезпеки в бюджетному менеджменті представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Заходи безпеки в бюджетному менеджменті

Захід безпеки	Опис
Шифрування даних	Використання механізмів шифрування для захисту конфіденційної інформації. Зашифровані дані важко читати без відповідного ключа, що забезпечує їхню конфіденційність.
Багаторівнева аутентифікація	Впровадження багаторівневої аутентифікації для ускладнення незаконного доступу до систем бюджетного менеджменту. Це включає в себе використання паролів та одноразових кодів.
Системи моніторингу та виявлення загроз	Використання систем, які моніторять активність в мережі та виявляють невідомі чи підозрілі дії. Це дозволяє реагувати на потенційні загрози в реальному часі.
Захист від вірусів та шкідливих програм	Встановлення та оновлення антивірусного програмного забезпечення для запобігання вторгнення шкідливих програм, які можуть завдати шкоди фінансовій інформації.
Навчання персоналу	Організація тренінгів та навчання для співробітників щодо кібербезпеки. Свідомий персонал може стати ефективним бар'єром перед соціальним інженерінгом та іншими видами атак.
Резервне копіювання	Регулярне резервне копіювання фінансової інформації для запобігання втраті даних внаслідок кібератак чи технічних неполадок.
Стандарти та відповідність	Дотримання встановлених стандартів безпеки та відповідність до вимог законодавства, які регулюють захист фінансової інформації.

Здійснення повного та комплексного захисту фінансової інформації через ці ініціативи дозволяє забезпечити надійність та стійкість бюджетного менеджменту перед кіберзагрозами.

Рекомендації щодо подальшого впровадження та розвитку інновацій у бюджетному плануванні та контролі:

1. Збільшення інтеграції технологій - системи бюджетного менеджменту повинні бути інтегровані для забезпечення безперервного потоку інформації в усіх етапах бюджетного циклу. Впровадження єдиних стандартів та інтерфейсів дозволить уникнути розбіжностей у даних.

2. Вдосконалення аналітичних інструментів - постійне покращення аналітичних інструментів, таких як штучний інтелект та машинне навчання, допоможе робити більш точні та прогнозовані аналізи бюджетних показників. Використання алгоритмів машинного навчання для виявлення тенденцій та оптимізації рішень.

3. Розвиток електронних платформ - збільшення функціональності та зручності використання електронних платформ для взаємодії з громадськістю та внутрішніми структурами. Забезпечення надійного захисту інформації та зручних інструментів для взаємодії.

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

5. Розвиток громадянської участі - активізація участі громадськості у бюджетному процесі через розвиток онлайн-платформ для обговорення та збору пропозицій. Створення механізмів зворотного зв'язку та врахування громадської думки у прийнятті рішень.

6. Створення центру інновацій - формування спеціалізованого центру інновацій у сфері бюджетного менеджменту для координації та розвитку новаторських підходів. Обмін досвідом з іншими країнами та впровадження найкращих практик.

7. Співпраця з приватним сектором - залучення приватного сектору до впровадження технологій у бюджетний процес. Партнерство та обмін досвідом можуть призвести до інноваційних рішень та ефективного використання ресурсів.

Ці рекомендації відображають ключові аспекти, які слід враховувати для подальшого розвитку інновацій у бюджетному менеджменті в Україні.

### **3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління бюджетними коштами в сучасних умовах**

Аналіз управління бюджетними коштами в Україні в сучасних умовах нестабільності показує значні виклики, пов'язані з війною та її наслідками. Постійний фінансовий контроль, аналіз та впровадження заходів з підвищення ефективності є необхідними умовами для успішного подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку України в майбутньому.

Підвищення ефективності державного фінансового контролю є критично важливим для забезпечення прозорості, підзвітності та раціонального використання бюджетних коштів. Основними напрямками у досягненні цієї мети можуть бути:

#### **1. Удосконалення нормативно-правової бази**

- Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами, що потребує перегляду та оновлення законів і нормативних актів, що регулюють державний фінансовий контроль, з урахуванням найкращих світових практик та стандартів, таких як стандарти INTOSAI.
- Чітке розмежування повноважень на підставі детального визначення функцій та повноважень різних органів державного фінансового контролю (Рахункова палата, Державна аудиторська служба, внутрішній аудит міністерств та відомств) для уникнення дублювання та забезпечення комплексного підходу.
- Посилення відповідальності шляхом введення більш суворих санкцій за порушення бюджетного законодавства та нецільове використання державних коштів для всіх учасників бюджетного процесу.

#### **2. Впровадження сучасних методологій та інструментів**

- Активне впровадження автоматизованих систем аудиту та моніторингу, аналізу великих даних (Big Data) для виявлення потенційних ризиків. Використання електронного документообігу та цифрових платформ для обміну інформацією між контролюючими органами та об'єктами контролю.

- Розширення практики проведення аудиту ефективності використання бюджетних коштів, що дозволить оцінювати не лише законність, а й результативність та економність витрат.

- Впровадження контролю за виконанням державних цільових програм з оцінкою досягнення поставлених цілей та завдань.

- Зосередження контрольних заходів на сферах з найбільшими ризиками фінансових порушень та корупції. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси контролюючих органів.

### 3. Зміцнення інституційної спроможності та кадрового потенціалу

- Систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників контролюючих органів, включаючи тренінги з використання нових технологій, методик аудиту та ризик-менеджменту.

- Забезпечення незалежності контролюючих органів від політичного впливу та гарантування високого рівня професіоналізму їхніх співробітників.

- Перегляд організаційної структури контролюючих органів для підвищення їхньої гнучкості та адаптивності до змін.

### 4. Посилення взаємодії та координації

- Поглиблення взаємодії та обміну інформацією між різними органами державного фінансового контролю, а також з правоохоронними органами.

- Залучення громадськості до процесу контролю через відкриті дані, громадські аудити, моніторинг закупівель та інші механізми.

- Обмін досвідом з міжнародними організаціями та аудиторськими установами інших країн для впровадження найкращих практик.

### 5. Підвищення прозорості та відкритості

- Обов'язкова публікація результатів контрольних заходів (із дотриманням вимог щодо захисту інформації) для забезпечення прозорості та підзвітності.

- Розвиток відкритих даних щодо державного бюджету, державних закупівель та фінансових операцій для полегшення громадського моніторингу та аналізу.
- Створення ефективних механізмів зворотного зв'язку для врахування пропозицій та скарг від громадськості та об'єктів контролю.

Впровадження цих пропозицій допоможе створити більш ефективну, прозору та підзвітну систему державного фінансового контролю, що є запорукою стабільного економічного розвитку та зміцнення довіри до державних інституцій.

Навіть в умовах невизначеності необхідно підтримувати високий рівень прозорості у бюджетному процесі, публікуючи максимально доступну інформацію про доходи, видатки, використання резервних фондів.

Сучасний світ вимагає більшої взаємодії та відкритості між урядовими інституціями та громадянами. У цьому контексті залучення громадськості до процесу бюджетного планування та моніторингу стає стратегічно важливим елементом демократичного управління та підвищення ефективності фінансових рішень. Громадськість, яка виступає в якості партнера в управлінні бюджетом, може принести значний внесок у формування бюджетних пріоритетів та контроль за їх виконанням.

Нижче представлена табл. 3.3, у якій надано ключові аспекти участі громадськості в бюджетному процесі, від прийняття рішень щодо виділення коштів до контролю за їхнім використанням.

Таблиця 3.3

## Роль громадськості у формуванні та моніторингу бюджетних призначень

Роль громадськості у формуванні бюджетних призначень		Роль громадськості у моніторингу бюджетних призначень	
Участь у прийнятті рішень	Громадськість може брати участь у процесі прийняття рішень щодо виділення коштів на конкретні сфери та проекти, представляючи свої потреби та пропозиції.	Аудит витрат	Громадські організації можуть проводити аудит витрат, щоб визначити, наскільки ефективно кошти використовуються для досягнення поставлених завдань.

Контроль за використанням коштів	Громадські організації та ініціативи можуть відігравати роль наглядачів, що допомагає забезпечити ефективне та прозоре використання бюджетних ресурсів.	Публічний контроль	Громадяни можуть виступати як публічні контролери, слідкуючи за витратами та роботою урядових органів, та висуваючи питання щодо їхньої діяльності.
Подання ініціатив	Громадяни можуть вносити свої ініціативи та проекти для фінансування, що враховує різноманітні соціальні та економічні потреби.	Звітність та транспарентність	Громадськість вимагає відкритості в управлінні фінансами, забезпечуючи доступ до інформації про бюджетні призначення та їхнє використання.

Однак ефективне залучення громадськості може зіткнутися з різноманітними викликами. У табл. 3.4 наведено основні чинники, які можуть ускладнити активну участь громадян у бюджетному процесі.

Таблиця 3.4

#### Фактори ускладнень громадської участі в бюджетному процесі

Чинники	Опис
Недостатня інформаційна грамотність	Відсутність доступу до достовірної інформації.
	Недостатня розуміння бюджетного процесу та термінології.
	Відсутність навичок аналізу та критичного мислення.
Бар'єри технічного характеру	Низька доступність та навички використання інтернету.
	Технічні проблеми при використанні електронних платформ.
	Відсутність технічних засобів для участі (комп'ютери, інтернет).
Бюрократичні бар'єри та складні процедури	Складні форми реєстрації та участі в ініціативах.
	Занадто складні чи довгі процедури подання пропозицій.
	Бюрократичні перешкоди у взаємодії з органами влади.
Недостатня прозорість та відкритість владних структур	Відсутність доступу до важливої інформації про рішення та витрати.
	Недостатня активність у публікації відкритих даних.
	Відсутність механізмів зворотного зв'язку від органів влади.
Соціокультурні чинники	Релігійні, етнічні або соціальні перешкоди у взаємодії.
	Відсутність культури громадської участі в певних групах.
	Вплив стереотипів та відмінностей в поглядах і цінностях.
Економічні обмеження та нерівності	Відсутність фінансової можливості для активної участі.
	Нерівний доступ до ресурсів для розробки та просування ініціатив.
	Економічні перешкоди для участі у віддалених регіонах.

Процес бюджетного планування та моніторингу стає більш ефективним, коли громадяни мають можливість вносити свій вклад, висловлювати свої потреби та спостереження. Чим більше громадяни розуміють бюджетний процес, тим ефективніше вони можуть брати участь у його формуванні та використанні.

У періоди невизначеності необхідно жорстко пріоритизувати бюджетні видатки, зосереджуючись на критично важливих сферах (оборона, соціальний захист, охорона здоров'я, базові державні послуги) та відкладаючи менш нагальні проєкти. Потрібно посилення стратегічного бюджетного планування та прогнозування. Так, замість єдиного базового прогнозу, створення кількох сценаріїв бюджету (оптимістичний, базовий, песимістичний), що враховують різні можливі розвитки подій. Це дозволить заздалегідь оцінити потенційні наслідки та розробити відповідні заходи. Доцільним є проведення стрес-тестів для оцінки стійкості бюджету до значних шоків (наприклад, різке падіння ВВП, зростання інфляції, зміна валютного курсу, значне зменшення міжнародної допомоги).

Забезпечення гнучкості та адаптивності бюджетного процесу можливо шляхом створення та поповнення стабілізаційних та резервних фондів для покриття непередбачених витрат та пом'якшення впливу шоків. Однак потрібне чітке визначення умов та порядку використання цих фондів.

Посилення контролю та моніторингу шляхом встановлення щоденного або щотижневого моніторингу ключових показників виконання бюджету (доходи, видатки, дефіцит, боргові зобов'язання) з використанням сучасних інформаційних систем дозволить швидко виявляти та припиняти фінансові порушення в умовах частих змін у бюджетному процесі.

Отже реалізація наведених вище пропозицій допоможе Україні краще підготуватися та ефективніше реагувати на фінансові виклики в умовах невизначеності, забезпечуючи стабільність та стійкість державних фінансів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено аналіз методологічних засад, які становлять основу бюджетного менеджменту. Ретельне вивчення цих принципів дозволило з'ясувати роль прозорості, відповідальності та раціональності у бюджетному плануванні, а також визначити вплив їх на різні сфери державного та місцевого управління України.

Висновки на основі аналізу методологічних засад свідчать про те, що успішне функціонування бюджетного менеджменту в Україні вимагає поєднання цих принципів. Прозорість надає громадськості можливість ефективного контролю та участі в управлінні фінансовими ресурсами. Відповідальність впливає на ефективність використання коштів та відстеження результативності. Раціональність дозволяє адаптувати бюджетні рішення до реальних потреб і умов, забезпечуючи оптимальне співвідношення між цілями та ресурсами. Зазначені принципи повинні залишатися ключовими орієнтирами при розробці та впровадженні бюджетних стратегій на різних рівнях управління.

Аналіз секторального фінансування вказує на виклики та обмеження, з якими стикаються місцеві бюджети. Суттєве зменшення видатків на житлово-комунальне господарство та освіту вказує на складнощі у визначенні пріоритетів в умовах обмежених фінансових ресурсів. Структурний аналіз місцевих бюджетів за останні роки свідчить про позитивні зміни, зокрема у збільшенні капітальних видатків та підвищенні фінансової стабільності місцевих громад.

У перспективі необхідно звертати увагу на такі аспекти, як механізми внутрішнього контролю та моніторингу, щоб запобігти недбалому використанню публічних коштів. Система "ProZorro" та інші ініціативи мають бути піддані постійному аналізу та оновленню, щоб вони ефективно відповідали сучасним потребам та викликам. Удосконалення системи електронного декларування та збереження балансу між безпекою та

відкритістю вимагатиме додаткових зусиль. Підтримка антикорупційних ініціатив та впровадження строгих відповідальних заходів залишаються ключовими завданнями для забезпечення довіри громадськості та ефективного боротьби з корупцією.

Доволі важливим є підтримка діалогу з міжнародними партнерами, зокрема, з МВФ, Світовим банком, ЄС та іншими міжнародними донорами щодо бюджетних потреб та шляхів їх фінансування.

Інноваційні підходи є необхідним елементом стратегії розвитку бюджетного менеджменту в Україні, спрямованої на досягнення високого рівня ефективності та прозорості у використанні фінансових ресурсів. Рекомендується впровадження нових технологій та програмного забезпечення для автоматизації бюджетних процесів, що сприятиме точнішому прогнозуванню, ефективному моніторингу та швидкому виявленню можливих ризиків. Особлива увага також має бути приділена розвитку систем аналізу даних для більш детального вивчення фінансових показників та вдосконалення стратегій управління бюджетом.

Залучення громадськості до процесу бюджетного планування та моніторингу є важливою складовою для забезпечення прозорості, відкритості та відповідальності у використанні публічних коштів. Рекомендується активно залучати громадські організації, експертний громадський сектор та широку громадськість до обговорення та розробки бюджету. Це сприятиме більшій легітимності та відповідальності у прийнятті фінансових рішень та підвищить рівень задоволеності громадян бюджетною політикою.

Таким чином, використання аналітики, штучного інтелекту та інших новаторських підходів дозволить більш ефективно використовувати обмежені бюджетні ресурси та підвищувати ефективність управління фінансами для швидкого прийняття рішень. в умовах невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Децентралізація в Україні. URL: <https://surl.lu/chsujo> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Бюджетна декларація на 2022 – 2024 роки: особливості взаємовідносин державного та місцевих бюджетів. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13661> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Винниченко Н. В., Винниченко Н. В., Vynnychenko N. V. Трансформація бюджетного менеджменту в умовах реформування сектору публічних фінансів в Україні: thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/67877> (дата звернення: 21.04.2025).
4. Декларування. НАЗК Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/deklaruvannya/> (дата звернення: 21.04.2025).
5. Державний борг України (2009-2024). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 27.04.2025).
6. Державний бюджет України (2008-2024). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 28.04.2025).
7. Держзакупівлі онлайн Прозоро - Державні публічні закупівлі на майданчику E-tender в Україні - e-tender.ua. URL: [https://e-tender.ua/prozoro?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAjrArBhAWEiwA2qWdCAkUHSMC3H1Eev1QEnAnQ5WKnSSr6GP-KyulERUbeodaDwyHeBrySBoCnpMQAvD\\_BwE](https://e-tender.ua/prozoro?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAjrArBhAWEiwA2qWdCAkUHSMC3H1Eev1QEnAnQ5WKnSSr6GP-KyulERUbeodaDwyHeBrySBoCnpMQAvD_BwE) (дата звернення: 21.04.2025).
8. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: аналіт. доп. / Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. С. 82–87.
9. Доходи бюджету України. Ціна держави – проект CASE Україна. URL: <http://old.cost.ua/budget/revenue/> (дата звернення: 21.04.2025).

10. ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ДЕКЛАРАЦІЙ. URL: <https://portal.nazk.gov.ua/login> (дата звернення: 28.04.2025).

11. 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.

12. Малишко В. В., Яременко Л. М., Калмиков О. В. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 3. С. 33–38. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.33> (дата звернення: 14.04.2025).

13. 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> (дата звернення: 28.04.2025).

14. Податкові надходження. Ціна держави – проект CASE Україна. URL: <http://old.cost.ua/budget/revenue/#29> (дата звернення: 12.05.2025).

15. Портал «Бюджет для громадян». Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=10&year=2023&budgetType=CONSOLIDATED> (дата звернення: 17.04.2025).

16. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України від 20.09.2023 № 3384-IX. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Texthttps://lb.ua/news/2023/09/06/573676\\_vidnovlennya\\_edeklaruvannya.html](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Texthttps://lb.ua/news/2023/09/06/573676_vidnovlennya_edeklaruvannya.html) (дата звернення: 28.04.2025).

17. 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> (дата звернення: 28.04.2025).

18. У 2024 році Мінфін України залучив 41,7 млрд дол зовнішнього фінансування. Міністерство фінансів України. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/the\\_ministry\\_of\\_finance\\_of\\_ukraine\\_attracted\\_417\\_billion\\_in\\_external\\_financing\\_including\\_30\\_in\\_the\\_form\\_of\\_grants-4972](https://www.mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972) (дата звернення: 28.04.2025).

19. Adhikari I. P. Democracy, Adult Franchise, and Public Participation. *The Bhutan Journal*. 2021. Vol. 2, no. 1. URL: <https://doi.org/10.55564/tbj21ipa21cx> (date of access: 06.05.2025).

20. Avon J. *Handbook of Financial Modeling: A Practical Approach to Creating and Implementing Valuation Projection Models*. Apress L. P., 2020.

21. 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> (date of access: 06.05.2025).

22. *Budget Theory in the Public Sector* / ed. by A. K. (Editor), W. B. H. (Editor). Quorum Books, 2002. 320 p.

23. *Budget Tools: Financial Methods in the Public Sector* / D. W. Williams et al. CQ Press, 2014.

24. Christensen T., Lægreid P., Røvik K. A. *Organization Theory and the Public Sector*. Routledge, 2020. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367855772> (date of access: 06.05.2025).

25. *Economy of public sector (new theory)* / R. Nureev et al. Infra-M Academic Publishing House, 2015. URL: <https://doi.org/10.12737/12141> (date of access: 06.05.2025).

26. Fernando L.-A. The Undemocratic Future of 21st Century Liberal Democracy. *Academicus International Scientific Journal*. 2021. Vol. 24. P. 39–59. URL: <https://doi.org/10.7336/academicus.2021.24.03> (date of access: 06.05.2025).

27. Fraser R., Hope J. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press, 2003. 336 p.
28. Guess G. M., Savage J. D. *Comparative Public Budgeting*. University of Cambridge ESOL Examinations, 2021.
29. Hackers B. M., Schreim S. *Zero-Based Budgeting to Zero-Based Everything: A Business Guide to Augmenting Zero-Based Budgeting to Achieve a Step-Change in Performance*. Independently Published, 2019.
30. Hagen A., Higdem U., Overvåg K. Planning to meet challenges in shrinking rural regions. Towards innovative approaches to local planning. *Fennia - International Journal of Geography*. 2023. Vol. 200, no. 2. URL: <https://doi.org/10.11143/fennia.119752> (date of access: 07.05.2025).
31. Henry N. *Public Administration and Public Affairs*. Thirteenth edition. | New York: Routledge, 2017: Routledge, 2017. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315530536> (date of access: 07.05.2025).
32. Hooge L., Marks G. Unravelling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*. 2003. 97 (2). P. 233–243.
33. *Incentive-Based Budgeting Systems in Public Universities* / ed. by D. M. P. (Editor) et al. Edward Elgar Publishing, 2002. 264 p.
34. Ladner A., Keuffer N., Baldersheim H. Measuring Local Autonomy in 39 Countries (1990–2014). *Regional & Federal Studies*. 2016. 26 (3). P. 321–357.
35. Linking budgeting to results? Evidence about performance budgets in European municipalities based on a comparative analytical model / P. Bleyen et al. *Public Budgeting in Search for an Identity*. 2020. P. 28–49. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003133575-3> (date of access: 12.05.2025).
36. Lyvdar M. V., Yaroshevych N. B., Kondrat I. U. TRANSPARENCY OF THE BUDGET AND PUBLIC INVOLVEMENT IN THE BUDGET PROCESS AT THE LOCAL LEVEL. *Economy and Society*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-83> (date of access: 07.05.2025).

37. Managing Operational and Other Risks. *Financial Risk Management*. 2019. P. 697–732. URL: [https://doi.org/10.1142/9789811201844\\_0012](https://doi.org/10.1142/9789811201844_0012) (date of access: 07.05.2025).
38. Martínez A. D. Power and Positionality in Participatory Budgeting. *American Behavioral Scientist*. 2022. P. 000276422210869. URL: <https://doi.org/10.1177/00027642221086954> (date of access: 07.05.2025).
39. Maver K. G., Mamador C., Baillard F. Accelerating E&P decisions by applying AI to unstructured data. *First Break*. 2020. Vol. 38, no. 12. P. 67–70. URL: <https://doi.org/10.3997/1365-2397.fb2020091> (date of access: 07.05.2025).
40. Privacy Budgeting for Growing Machine Learning Datasets / W. Li et al. *IEEE INFOCOM 2021 - IEEE Conference on Computer Communications*, Vancouver, BC, Canada, 10–13 May 2021. 2021. URL: <https://doi.org/10.1109/infocom42981.2021.9488920> (date of access: 07.05.2025).
41. 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> (date of access: 07.05.2025).
42. The Effect of Digital Accounting Systems Within Digital Transformation on Financial Information’s Quality / Q. Aldabbas et al. *Artificial Intelligence (AI) and Finance*. Cham, 2023. P. 704–711. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-39158-3\\_65](https://doi.org/10.1007/978-3-031-39158-3_65) (date of access: 09.05.2025).
43. U. S. Government Accountability Offi Gao. Higher Education: Better Management of Federal Grant and Loan Forgiveness Programs for Teachers Needed to Improve Participant Outcomes. Independently Published, 2019.
44. W J. R., Joyce P. G., Jr R. D. L. *Public Budgeting Systems*. Jones & Bartlett Learning, LLC, 2020. 575 p.