

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 336.143:35.072(477)

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.3.2026.5-15>

РОЖКО О. Д.
ЗАЛУЖНА З. В.

Імплементация міжнародних практик бюджетування у діяльність органів державної влади України в умовах кризових ситуацій

Предметом дослідження є міжнародні практики бюджетування у системі публічного управління та можливості їх адаптації до функціонування органів державної влади України в умовах кризових ситуацій.

Метою дослідження є аналіз міжнародного досвіду бюджетування у системі публічного управління, визначення ключових підходів до організації бюджетного процесу в умовах кризових ситуацій та обґрунтування можливостей їх імплементації у практику бюджетування органів державної влади України.

Методи дослідження. У статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, з-поміж іншого, метод аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до бюджетування у системі публічного управління; порівняльний метод – для дослідження практик бюджетування, що застосовуються у країнах із розвиненими системами публічних фінансів; інституційний аналіз – для оцінювання особливостей функціонування бюджетування органів державної влади України; метод узагальнення – для формування пропозицій щодо адаптації міжнародного досвіду до національної практики управління публічними фінансами.

Результати дослідження. У межах дослідження проаналізовано ключові підходи до бюджетування, що застосовуються у міжнародній практиці публічного управління, зокрема у діяльності урядів країн Європейського Союзу, а також у рекомендаціях міжнародних фінансових інституцій. Визначено основні напрями модернізації систем бюджетування, які включають розвиток середньострокового бюджетного планування, посилення управління фінансовими ризиками, підвищення прозорості бюджетних процесів та впровадження цифрових інструментів управління публічними фінансами. Проаналізовано досвід окремих країн щодо організації бюджетування в умовах економічної нестабільності та кризових викликів. На основі проведеного аналізу окреслено можливості використання міжнародних практик бюджетування для підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами в діяльності органів державної влади України. Обґрунтовано, що ключовими детермінантами ефективності бюджетування в умовах кризових ситуацій є інституційна гнучкість, інтеграція середньострокового планування та розвиток систем управління фінансовими ризиками. Запропоновано підхід до імплементації міжнародних практик бюджетування, що базується на

їх інституційній адаптації та інтеграції в національну систему управління публічними фінансами.

Висновки. Отримані результати свідчать, що сучасні міжнародні підходи до бюджетування спрямовані на формування більш гнучких і адаптивних систем управління публічними фінансами, здатних ефективно реагувати на кризові ситуації та економічну невизначеність. Для України особливо актуальними є практики середньострокового бюджетного планування, управління фіскальними ризиками, посилення інституційної координації бюджетного процесу та цифровізації бюджетних процедур. Імплементация таких підходів сприятиме підвищенню ефективності бюджетування органів державної влади України, зміцненню фінансової стійкості держави та формуванню більш прозорої системи управління публічними фінансами. Реалізація цих напрямів потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення бюджетного процесу, розвитку інституційної спроможності органів державної влади України та активного використання міжнародного досвіду у сфері управління бюджетними ресурсами.

Ключові слова: бюджетування органів державної влади України, середньострокове бюджетне планування, управління фіскальними ризиками, публічні фінанси, бюджетний процес, інституційна адаптація, міжнародні практики бюджетування, кризові ситуації.

OLEKSANDR ROZHKO
ZORIANA ZALUZHNA

Implementation of international budgeting practices in the activities of state authorities of Ukraine under crisis conditions

The subject of the study is international budgeting practices in public administration and the possibilities of their adaptation to the functioning of state authorities of Ukraine under crisis conditions.

The purpose of the study is to analyze international budgeting practices in the public administration system, identify key approaches to organizing the budget process under crisis conditions, and substantiate the possibilities of their implementation in the budgeting practices of state authorities of Ukraine.

Research methods. *The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and specialized research methods, selected in accordance with the objectives of analyzing budgeting practices within public administration systems.*

Analytical and synthetic methods were applied to systematize theoretical approaches to budgeting and to identify key patterns in the evolution of public finance management models. The comparative method enabled the examination of budgeting practices across countries with developed public finance systems, allowing for the identification of common and divergent institutional features.

The application of institutional analysis made it possible to assess the specific conditions under which budgeting of state authorities of Ukraine is carried out, particularly in the context of crisis-related constraints and fiscal imbalances.

In addition, the method of generalization was used to formulate proposals regarding the adaptation of international budgeting practices to the national system of public finance management, taking into account both institutional limitations and strategic priorities of state policy.

Such a combination of methodological approaches ensures the consistency of the research logic and allows for a comprehensive assessment of the possibilities for implementing international budgeting practices in Ukraine under crisis conditions.

Research results. *The study provides a structured analysis of contemporary budgeting approaches applied within public administration systems, with particular emphasis on the practices of European Union member states and the analytical frameworks developed by international financial institutions.*

The findings indicate that the transformation of budgeting systems is primarily driven by the expansion of medium-term budget planning, the institutionalization of fiscal risk management, the strengthening of transparency mechanisms, and the integration of digital tools into public finance management.

The examination of selected country cases demonstrates that, under conditions of economic instability and crisis-related pressures, budgeting systems tend to evolve towards increased flexibility, adaptability, and responsiveness to external shocks.

Based on the conducted analysis, it is substantiated that the application of international budgeting practices in Ukraine should not be limited to formal adoption, but rather requires their contextual adaptation to the institutional and fiscal constraints of the national public finance system.

It is determined that the effectiveness of budgeting under crisis conditions depends on the interaction of several key determinants, including institutional flexibility, the integration of medium-term planning instruments, and the development of comprehensive fiscal risk management systems.

As a result, an approach to the implementation of international budgeting practices is proposed, which is based on their institutional adaptation and systemic integration into the national public finance management framework.

Conclusions. *The results of the study confirm that modern approaches to budgeting are increasingly oriented toward the formation of adaptive and resilient public finance management systems capable of operating effectively under conditions of economic uncertainty and crisis-related challenges.*

For Ukraine, the most relevant directions of transformation include the further development of medium-term budget planning, the strengthening of fiscal risk management mechanisms, the improvement of institutional coordination within the budget process, and the expansion of digital instruments supporting budget transparency and monitoring.

It is substantiated that the implementation of these approaches contributes not only to improving the efficiency of budgeting in the activities of state authorities of Ukraine, but also to enhancing the overall financial resilience of the state and increasing the transparency of public finance management.

At the same time, the practical realization of these directions requires a consistent improvement of the regulatory framework governing the budget process, the strengthening of institutional capacity, and the systematic incorporation of international experience into national budgeting practices.

Thus, the transition to an adaptive model of budgeting, based on institutional coherence and the integration of modern management instruments, constitutes a key prerequisite for ensuring the sustainability of public finances in Ukraine under crisis conditions.

Keywords: *budgeting of public authorities in Ukraine, medium-term budget planning, fiscal risk management, public finance, budget process, institutional adaptation, international budgeting practices, crisis conditions.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи публічних фінансів відбувається в умовах зростаючої макроекономічної нестабільності, посилення структурних дисбалансів та ускладнення умов реалізації бюджетної політики, що обумовлює підвищені вимоги до якості бюджетних рішень. У таких умовах роль бюджетування органів державної влади суттєво зростає: як інструмента забезпечення фінансової стійкості держави, ефективного розподілу бюджетних ресурсів та підтримки реалізації стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку.

Актуальні трансформації у сфері управління публічними фінансами відображають перехід від процедурно орієнтованих моделей до адаптивних підходів бюджетування, що поєднують інструменти середньострокового планування, управління

фіскальними ризиками та цифровізації бюджетних процесів. Більшість таких підходів сформована у практиці країн із розвиненими системами публічного управління та активно підтримується міжнародними фінансовими інституціями, серед іншого, Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Міжнародним валютним фондом (МВФ) та Світовим банком.

Для України питання вдосконалення бюджетування органів державної влади набуває особливої актуальності в умовах кризових ситуацій, що супроводжуються зростанням бюджетного дефіциту, підвищенням боргового навантаження та необхідністю оперативного перерозподілу бюджетних ресурсів відповідно до пріоритетних потреб державної політики. За таких умов ефективність функціонування системи бюджетування значною мірою залежить

від здатності державних інституцій адаптуватися до змін зовнішнього середовища та застосовувати сучасні управлінські підходи, що використовуються у міжнародній практиці публічного управління.

Поряд із цим існуюча система бюджетування органів державної влади України сформувалася в умовах відносно макроекономічної стабільності і не завжди повною мірою відповідає потребам функціонування державних фінансів у періоди підвищеної невизначеності та кризових викликів. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження міжнародного досвіду організації бюджетування, визначення найбільш ефективних інструментів управління бюджетними ресурсами та обґрунтування можливостей їх імплементації у практику публічного управління України.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває аналіз міжнародних практик бюджетування, що застосовуються у системах публічного управління різних країн, а також визначення напрямів їх адаптації до умов функціонування органів державної влади України в умовах кризових ситуацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових дослідженнях останніх років значна увага приділяється питанням трансформації системи публічних фінансів в умовах зростання економічної невизначеності та посилення кризових викликів. З-поміж інших, у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників обґрунтовується необхідність переходу до більш гнучких моделей бюджетування, що передбачають використання середньострокового бюджетного планування, інструментів управління фіскальними ризиками, цифровізації бюджетних процесів та підвищення прозорості використання бюджетних коштів [1–3].

У сучасних дослідженнях також підкреслюється, що в умовах зростання дефіциту державного бюджету та боргового навантаження функціональна спроможність бюджетування значною мірою залежить від здатності державних інституцій адаптуватися до змін зовнішнього середовища та застосовувати сучасні управлінські підходи [4; 5].

При цьому в наукових підходах простежується певна диференціація акцентів дослідження: одні автори зосереджують увагу на теоретичних засадах функціонування публічних фінансів, інші – на інституційній організації бюджетного процесу та його адаптації до умов економічної нестабільності.

Проблематика бюджетування у системі публічного управління широко досліджується у працях

вітчизняних та зарубіжних науковців, які аналізують теоретичні засади функціонування публічних фінансів, особливості організації бюджетного процесу та напрями його модернізації в умовах сучасних економічних викликів.

Фундаментальні підходи до дослідження публічних фінансів та бюджетної політики сформовано у працях зарубіжних учених, серед яких особливе місце займають дослідження Р. Масгрейва, присвячені теоретичним засадам функціонування системи державних фінансів та ролі бюджету у забезпеченні економічної стабільності держави [1]. Значний внесок у розвиток теорії бюджетування зробив також А. Вайлдавські, який розглядав бюджетний процес як складну інституційну систему прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів [6].

Важливі аспекти модернізації систем бюджетування у державному секторі висвітлено у дослідженнях міжнародних експертів, серед інших у праці Р. Аллена та Д. Томмасі, які обґрунтували підходи до управління державними видатками у країнах з перехідною економікою [5]. Значну увагу питанням удосконалення бюджетного управління приділяють також міжнародні організації. З-поміж інших, у рекомендаціях ОЕСР визначено ключові принципи прозорості бюджетного процесу, ефективного управління бюджетними ресурсами та розвитку сучасних інструментів бюджетного планування [3]. Аналогічні підходи відображені у дослідженнях МВФ, де акцентується увага на необхідності посилення фіскальної дисципліни, управління бюджетними ризиками та розвитку середньострокового бюджетного планування [7].

У вітчизняній науковій літературі проблематика функціонування системи публічних фінансів та бюджетного управління розглядається у працях багатьох українських учених. Значний внесок у розвиток теоретичних основ державних фінансів зробили В. Д. Базилевич та Л. О. Баластрик, які досліджували економічну природу державних фінансів та механізми їх функціонування у ринковій економіці [8]. Важливі аспекти бюджетної політики та розвитку системи публічних фінансів України розкрито у працях І. О. Лютого, де особлива увага приділяється, серед іншого, інституційним особливостям бюджетного процесу та ролі державного бюджету у забезпеченні макроекономічної стабільності [9].

Проблеми реформування бюджетної системи та міжбюджетних відносин досліджує І. О. Луїна,

яка обґрунтовує необхідність модернізації бюджетної політики держави з урахуванням сучасних економічних викликів та трансформаційних процесів у системі державного управління [4].

Разом з тим у сучасних умовах особливої актуальності набувають питання адаптації міжнародного досвіду бюджетування до національної практики управління публічними фінансами, що пов'язано із зростанням економічної невизначеності, посиленням фіскальних ризиків та необхідністю підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці функціонування системи публічних фінансів та бюджетного управління, питання імплементації міжнародних практик бюджетування у діяльність органів державної влади України в умовах кризових ситуацій залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета статті – дослідження міжнародних практик бюджетування у системі публічного управління, визначення ключових підходів до організації бюджетного процесу в умовах підвищеної макроекономічної волатильності та кризових ситуацій, а також обґрунтування можливостей їх імплементації у діяльність органів державної влади України з урахуванням сучасних інституційних та фіскальних обмежень.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання: систематизація міжнародних підходів до бюджетування, що застосовуються у країнах із розвиненими системами публічних фінансів; аналіз особливостей їх використання в умовах кризових викликів; визначення напрямів адаптації міжнародного досвіду до практики бюджетування органів державної влади України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Міжнародні інституційні підходи до бюджетування

Сучасні підходи до бюджетування у міжнародній практиці сформувалися під впливом трансформаційної ролі держави в економіці, зростання рівня економічної невизначеності та необхідності забезпечення фінансової стійкості державних фінансів. У цих умовах традиційні моделі бюджетного планування поступово заміщуються більш гнучкими підходами, орієнтованими на результативність, адаптивність та ефективне управління бюджетними ресурсами [2].

Важливу роль у формуванні сучасних підходів до бюджетування відіграють міжнародні організації, зокрема між іншими ОЕСР, МВФ та Світовий банк, які розробляють рекомендації щодо удосконалення систем управління публічними фінансами.

У документах ОЕСР визначено ключові принципи бюджетної прозорості, підзвітності та відкритості бюджетного процесу, що сприяють підвищенню довіри до державних фінансів та ефективності використання бюджетних ресурсів [3].

Ключовим напрямом модернізації бюджетування є розвиток практик середньострокового бюджетного планування, яке дозволяє забезпечити узгодженість бюджетної політики з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку держави. Такий підхід широко застосовується у країнах Європейського Союзу (ЄС) та передбачає формування багаторічних бюджетних орієнтирів, що підвищує передбачуваність бюджетної політики та знижує рівень фіскальних ризиків [7].

Поряд із цим значна увага у міжнародній практиці приділяється управлінню фіскальними ризиками, які виникають унаслідок макроекономічної нестабільності, змін зовнішнього середовища та реалізації державних програм. У рекомендаціях МВФ наголошується на необхідності ідентифікації, оцінювання та моніторингу таких ризиків як невід'ємної складової управління фіскальними ризиками у межах бюджетного процесу, що дозволяє підвищити стійкість державних фінансів до кризових явищ [7].

Суттєвим елементом сучасних підходів до бюджетування є також цифровізація бюджетних процесів, яка передбачає впровадження інформаційно-аналітичних систем для моніторингу виконання бюджету, підвищення прозорості бюджетних операцій та забезпечення доступу громадськості до інформації про використання бюджетних коштів. Такі інструменти активно використовуються у практиці країн з розвиненими системами публічного управління та сприяють підвищенню ефективності управління публічними фінансами [10].

Узагальнення міжнародної практики свідчить, що сучасні підходи до бюджетування формуються як комплекс взаємопов'язаних інструментів, орієнтованих на підвищення адаптивності бюджетної системи та забезпечення її стійкості до зовнішніх шоків. Зазначені підходи створюють основу для формування ефективних моделей бюджетування, здатних забезпечити стабіль-

ність державних фінансів у умовах економічної невизначеності та кризових ситуацій.

Водночас реалізація зазначених підходів в Україні здійснюється в межах чинного нормативно-правового регулювання бюджетного процесу, визначеного Бюджетним кодексом України, який встановлює принципи, структуру та стадії бюджетування [11].

Узагальнення сучасних міжнародних підходів до бюджетування у системі публічного управління дозволяє систематизувати їх за ключовими критеріями, що відображають особливості функціонування бюджетних систем в умовах кризових ситуацій. Зокрема, такі підходи відрізняються за часовими параметрами, управлінськими орієнтирами, інструментальним забезпеченням та інституційними характеристиками. Узагальнену класифікацію зазначених підходів наведено у табл. 1.

Як видно з табл. 1, сучасні міжнародні підходи до бюджетування мають комплексний характер та передбачають поєднання інструментів середньострокового планування, управління фіскальними ризиками, результативного бюджетування та цифровізації бюджетних процесів. Важливою особливістю цих підходів є їх орієнтація на забезпечення гнучкості бюджетної системи та підвищення її адаптивності до умов економічної невизначеності. Така систематизація створює підґрунтя для подальшого аналізу практичного досвіду окремих країн щодо застосування зазначених підходів.

2. Практики бюджетування в окремих країнах

Практична реалізація сучасних підходів до бюджетування у системі публічного управління найбільш повно відображається у досвіді окремих країн, які впровадили інституційні та процедурні зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління публічними фінансами в умовах економічної нестабільності та кризових викликів.

Зокрема, у Польщі вагоме значення має запровадження середньострокового бюджетного планування, яке передбачає формування багаторічних фінансових прогнозів та їх інтеграцію

у бюджетний процес. Такий підхід забезпечує узгодженість бюджетних рішень із стратегічними цілями державної політики та сприяє підвищенню передбачуваності бюджетної системи [12]. Крім того, у Польщі активно використовуються механізми фіскальних правил, що обмежують дефіцит державного бюджету та рівень державного боргу, що дозволяє підтримувати макрофінансову стабільність навіть в умовах зовнішніх шоків.

Ключовим елементом польської моделі бюджетування є також розвиток програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетування, що дозволяє забезпечити зв'язок між бюджетними ресурсами та результатами державної політики. Запровадження систем оцінювання ефективності бюджетних програм сприяло підвищенню прозорості бюджетного процесу та довіри до державних фінансів з боку суспільства та міжнародних партнерів.

Польща активно використовує інструменти фінансування розвитку, що забезпечує ефективне спрямування бюджетних ресурсів на підтримку регіонального розвитку та підвищення фінансової спроможності територій, і підтверджується результатами досліджень ефективності використання коштів політики згуртування ЄС [13].

У Литві особлива увага приділяється посиленню прозорості бюджетного процесу та розвитку системи моніторингу бюджетних показників. Основи формування ефективної системи бюджетного управління були закладені в процесі реформування державних фінансів, зокрема через впровадження підходів до оцінювання державних видатків та підвищення їх результативності, що підтверджується аналітичними дослідженнями Світового банку щодо ефективності державних видатків та реформування бюджетного управління [14].

Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів дозволило підвищити результативність контролю за виконанням бюджету та забезпечити доступ громадськості до інформації про використання бюджетних коштів [15].

Таблиця 1. Класифікація міжнародних підходів до бюджетування в умовах кризових ситуацій [3; 7; 10; 17]

Критерій	Тип підходу	Характеристика
Часовий горизонт	Середньострокове бюджетування	Орієнтація на 3-річне планування
Фокус управління	Ризикоорієнтоване бюджетування	Управління фіскальними ризиками
Орієнтація	Результативне бюджетування (ПЦМ)	Фокус на досягненні результатів
Інструментарій	Цифрове бюджетування	Використання ІТ-систем
Інституційний рівень	Прозоре бюджетування	Відкритість і підзвітність

Додатково, у Литві функціонує незалежна фіскальна рада, яка здійснює оцінювання бюджетних прогнозів та контролює дотримання фіскальних правил, що сприяє підвищенню обґрунтованості бюджетної політики.

Окремої уваги заслуговує досвід Ізраїлю, де бюджетування в умовах постійних безпечних викликів характеризується високим рівнем адаптивності та гнучкості. У цій країні активно застосовуються механізми оперативного коригування бюджетних показників залежно від змін безпекової ситуації, а також забезпечується пріоритетне фінансування секторів, пов'язаних із національною безпекою та критичною інфраструктурою [16]. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їх негативний вплив на економіку.

У Сполучених Штатах Америки (США) одним із ключових елементів бюджетного процесу є розвиток ПЦМ бюджетування, який передбачає чітке визначення цілей бюджетних програм та оцінювання їх результативності [17]. Поряд із цим значна увага приділяється інституційній координації бюджетного процесу та забезпеченню ефективного контролю за використанням бюджетних ресурсів.

Значну аналітичну цінність становить також досвід Чехії, де пріоритетну увагу приділено підвищенню прозорості бюджетного процесу та впровадженню антикорупційних механізмів. Використання відкритих бюджетних даних та інтегрованих інформаційних систем забезпечує ефективний контроль за використанням бюджетних ресурсів і сприяє підвищенню якості управлінських рішень у сфері публічних фінансів. Високий рівень прозорості публічних фінансів і результативність антикорупційної політики Чехії підтверджуються міжнародними оцінками, серед іншого показниками індексу сприйняття корупції, які стабільно відображають високий рівень інституційної довіри до системи публічних фінансів [18].

Систематизація міжнародного досвіду засвідчує, що визначальною умовою ефективності бю-

джетування в умовах кризових ситуацій є не окремі інструменти, а їх інституційна узгодженість. Саме взаємодія середньострокового планування, механізмів управління фіскальними ризиками, систем оцінювання результативності та інструментів бюджетної прозорості формує цілісну архітектуру бюджетування, здатну забезпечити стійкість публічних фінансів до зовнішніх шоків.

Порівняльний аналіз практик бюджетування у різних країнах засвідчує, що їх ефективність визначається не ізольованим застосуванням окремих інструментів, а рівнем їх інституційної узгодженості та інтегрованості в систему публічного управління.

Застосування таких підходів формує передумови для підвищення стійкості системи публічних фінансів та її адаптації до змін зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, сприяє забезпеченню стабільності державної фінансової політики. Узагальнення відповідних характеристик міжнародних практик бюджетування наведено у табл. 2.

Узагальнення наведених у табл. 2 міжнародних практик бюджетування дозволяє перейти до визначення напрямів їх адаптації до умов функціонування органів державної влади України.

3. Напрями імплементації міжнародних практик бюджетування в діяльність органів державної влади України

Системний аналіз міжнародних практик бюджетування у сфері публічного управління дає змогу ідентифікувати ключові напрями їх адаптації до функціонування органів державної влади України з урахуванням сучасних фіскальних обмежень та умов економічної невизначеності.

При цьому для України визначальною особливістю є функціонування бюджетування в умовах поєднання структурних фіскальних дисбалансів та зовнішніх шоків, що обмежує можливості повноцінного застосування класичних моделей бюджетного управління та потребує їх адаптації до режиму підвищеної невизначеності.

За оцінками міжнародних фінансових інституцій, у країнах ЄС середньострокове бюджетне плану-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика міжнародних практик бюджетування [13–15; 17–18]

Країна	Ключовий інструмент	Ефект
Польща	Середньострокове планування + політика згуртування	Стабільність і розвиток регіонів
Литва	Фіскальна рада + прозорість	Контроль і довіра
Ізраїль	Гнучке бюджетування	Адаптивність до криз
США	ПЦМ бюджетування	Результативність
Чехія	Антикорупційні механізми	Прозорість

вання охоплює понад 90% бюджетних рішень, тоді як у країнах з перехідною економікою цей показник суттєво нижчий, що обумовлює підвищений рівень фіскальної невизначеності [7].

Це підтверджує, що в умовах розвинених систем публічних фінансів середньострокове бюджетне планування виконує функцію інституційного стабілізатора бюджетної політики, тоді як у країнах з перехідною економікою його роль залишається переважно декларативною.

У сучасних умовах бюджетування органів державної влади України фактично функціонує в режимі постійної адаптації до зовнішніх шоків, що трансформує його з інструменту планування в інструмент антикризового управління публічними фінансами.

Передусім, одним із пріоритетних напрямів є подальший розвиток середньострокового бюджетного планування, яке забезпечує узгодженість бюджетної політики з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку держави. Подальше удосконалення зазначеного підходу сприятиме підвищенню передбачуваності бюджетних рішень та ефективності розподілу бюджетних ресурсів [7].

Окремим напрямом виступає посилення системи управління фіскальними ризиками, забезпечення фіскальної стійкості держави, що включає виявлення, оцінку та системний моніторинг потенційних загроз для стабільності державних фінансів. У сучасних умовах це особливо актуально у зв'язку з необхідністю фінансування пріоритетних видатків в умовах обмеженості бюджетних ресурсів [7].

В умовах воєнного стану важливу роль у забезпеченні гнучкості бюджетного процесу відіграють рішення Кабінету Міністрів України, які передбачають особливий режим казначейського обслуговування та пріоритезацію видатків [19].

Важливим напрямом є впровадження цифрових інструментів бюджетування, які сприяють зростанню прозорості бюджетного процесу, оперативного моніторингу виконання бюджету та доступу до інформації про використання бюджетних коштів. Використання таких інструментів сприяє підвищенню ефективності управління публічними фінансами та зміцненню довіри до державних інституцій [10].

Крім того, актуальним є подальший розвиток ПЦМ бюджетування, який передбачає орієнтацію бюджетних рішень на досягнення кон-

кретних результатів та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів [17]. Застосування такого підходу дозволяє забезпечити взаємозв'язок між бюджетними витратами та результатами реалізації державної політики.

Разом з тим слід враховувати, що імплементація зазначених підходів супроводжується інституційними обмеженнями, пов'язаними з особливостями бюджетного процесу України, серед іншого високим рівнем централізації бюджетних ресурсів, залежністю від зовнішнього фінансування та необхідністю пріоритезації видатків у умовах воєнного стану.

Практика державного фінансового контролю, серед іншого за результатами аудитів Рахункової палати, свідчить про наявність системних проблем у сфері управління бюджетними ресурсами, зокрема щодо ефективності використання бюджетних коштів та досягнення результативності бюджетних програм. Окремі результати аудитів Рахункової палати вказують на необхідність посилення контролю за бюджетними витратами та впровадження сучасних підходів до бюджетування [20].

Відмінністю сучасного етапу розвитку бюджетування є зміщення акценту з формального дотримання бюджетних процедур на забезпечення результативності та стійкості бюджетної системи в умовах невизначеності.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє структурувати напрями адаптації міжнародних практик бюджетування у вигляді взаємопов'язаних функціональних блоків трансформації бюджетного процесу в Україні, про що викладено у табл. 3.

Узагальнення напрямів імплементації міжнародних практик бюджетування, наведених у табл. 3, свідчить, що їх реалізація має здійснюватися комплексно та передбачати поєднання інституційних, процедурних і технологічних змін. Важливою умовою ефективності таких змін є їх адаптація до національних особливостей функціонування системи публічних фінансів, а також забезпечення узгодженості між різними рівнями бюджетного управління.

Логіку взаємозв'язку основних елементів імплементації міжнародних практик бюджетування в діяльність органів державної влади України узагальнено на рис. 1.

Проведений аналіз дозволяє уточнити підходи до імплементації міжнародного досвіду бюджетування у діяльність органів державної вла-

Таблиця 3. Напрями імплементації міжнародних практик бюджетування в діяльність органів державної влади України [3; 7; 10; 17–18]

Міжнародна практика	Сутність підходу	Можливості імплементації в Україні
Середньострокове бюджетне планування	Формування бюджетних показників на 3 роки	Підвищення передбачуваності бюджетної політики, узгодження з державними стратегіями
Управління фіскальними ризиками	Ідентифікація та моніторинг ризиків для бюджету	Зниження впливу кризових факторів на державні фінанси
Бюджетна прозорість	Відкритість бюджетної інформації	Підвищення підзвітності та довіри до державних інституцій
Цифровізація бюджетного процесу	Використання інформаційних систем	Оптимізація управління бюджетними ресурсами
ПЦМ бюджетування	Орієнтація на результат	Підвищення ефективності бюджетних програм

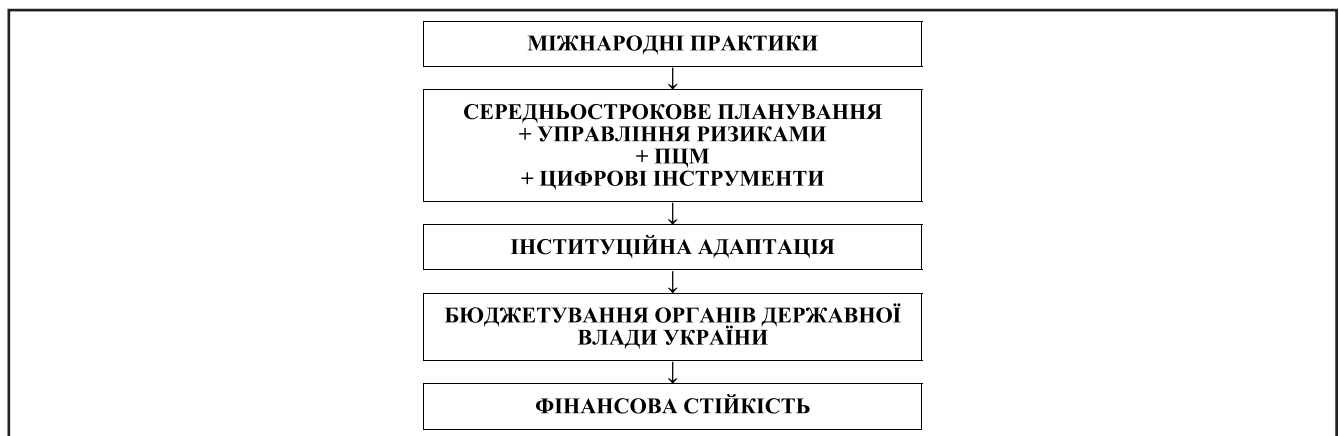


Рисунок 1. Логіка імплементації міжнародних практик бюджетування в Україні

ди України в умовах кризових ситуацій. Зокрема, імплементацію міжнародних практик доцільно розглядати не як механічне запозичення окремих інструментів бюджетного управління, а як процес інституційної адаптації, що передбачає поєднання середньострокового планування, управління фіскальними ризиками, цифровізації бюджетних процесів та підвищення прозорості бюджетних рішень з урахуванням національних особливостей функціонування системи публічних фінансів.

Отримані результати формують аналітичне підґрунтя для узагальнення напрямів адаптації міжнародних практик бюджетування до національної системи публічного управління та створюють підґрунтя для формування узагальнених висновків дослідження.

Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що сучасна еволюція бюджетування у системі публічного управління пов’язана з формуванням адаптивних моделей управління публічними фінансами, здатних забезпечити ефективну реакцію на кризові виклики. Визначено, що ключовими елементами таких підходів є середньострокове бюджетне пла-

нування, управління фіскальними ризиками, підвищення прозорості бюджетного процесу та цифровізація управління бюджетними ресурсами.

Узагальнення міжнародного досвіду бюджетування, зокрема практик країн ЄС, Ізраїлю та США, засвідчило, що ефективність функціонування системи публічних фінансів значною мірою залежить від здатності державних інституцій оперативно адаптувати бюджетні рішення до змін зовнішнього середовища та забезпечувати збалансованість бюджетної політики.

Обґрунтовано, що для України адаптація міжнародних практик бюджетування має здійснюватися з урахуванням специфіки функціонування органів державної влади та сучасних викликів, пов’язаних із обмеженістю бюджетних ресурсів, зростанням боргового навантаження та необхідністю фінансування пріоритетних напрямів державної політики. Визначено, що пріоритетними напрямами такої імплементації є розвиток середньострокового бюджетного планування, удосконалення системи управління фіскальними ризиками, розширення застосування ПЦМ бюджетування та впровадження цифрових інструментів управління публічними фінансами.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності бюджетування органів державної влади України, зміцненню фінансової стійкості держави та формуванню більш прозорої і підзвітної системи управління публічними фінансами в умовах кризових ситуацій.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом інструментів цифровізації бюджетного процесу, удосконаленням механізмів управління фіскальними ризиками, а також оцінюванням ефективності імплементації міжнародних практик бюджетування у діяльність органів державної влади України в умовах воєнного стану.

З огляду на це, результативність бюджетування органів державної влади України в умовах кризових ситуацій визначається не лише впровадженням окремих інструментів, а здатністю забезпечити їх інституційну інтеграцію в межах цілісної моделі управління публічними фінансами. Це дозволяє розглядати бюджетування в умовах кризових ситуацій не лише як інструмент розподілу ресурсів, а як ключовий механізм забезпечення макророзподілу стабільності держави.

Список використаних джерел:

- Musgrave R. A., Musgrave P. B. *Public Finance in Theory and Practice*. New York : McGraw–Hill, 1989. 627 p.
- Schick A. *Budgeting for Fiscal Space and Government Performance*. OECD Journal on Budgeting, 2009. Vol. 9. No. 2. P. 1–18.
- OECD. *OECD Best Practices for Budget Transparency*. Paris : OECD Publishing, 2002.
- Лунина І. О. *Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин*. Київ : Наукова думка, 2010. 312 с.
- Allen R., Tommasi D. *Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*. Paris : OECD Publishing, 2001. 500 p.
- Wildavsky A. *The Politics of the Budgetary Process*. Boston : Little, Brown and Company, 1984. 343 p.
- International Monetary Fund. *Fiscal Transparency Handbook*. Washington : IMF, 2019.
- Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. *Державні фінанси* : навч. посіб. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
- Лютій І. О., Боринець С. Я., Варналій З. С. та ін. *Фінанси* : підручник. 2–ге вид., допов. та перероб. / за ред. І. О. Лютого. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 716 с.
- World Bank. *Digital Government and Public Financial Management Systems*. Washington : World Bank, 2020.
- Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
- European Commission. *Public Finances in EMU*. Brussels : European Commission, 2020.
- Рушійні сили зростання та розвитку: модель освоєння коштів політики згуртування Польщі. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/polish-cohesion-policy> (дата звернення: 01.03.2026).
- World Bank Group. *Lithuania – Public Expenditure Review*. 1994. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/document-detail/662961468757225178/lithuania-public-expenditure-review> (дата звернення: 01.03.2026).
- Ministry of Finance of the Republic of Lithuania. *Public Finance Management Reform Strategy 2019–2022*. Vilnius, 2019.
- Bank of Israel. *Annual Report 2021*. Jerusalem : Bank of Israel, 2022.
- OECD. *Performance Budgeting and Spending Reviews in OECD Countries*. Paris : OECD Publishing, 2018.
- Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2023. Czech Republic*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023> (дата звернення: 01.03.2026).
- Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою України в особливому режимі в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%DO%BF#Text>
- Рахункова палата. *Звіт про результати аудиту виконання державного бюджету України. 2023*. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/Zvit_2023.pdf

References:

- Musgrave, R. A., Musgrave, P. B. (1989). *Public finance in theory and practice*. New York: McGraw–Hill. 627 p.
- Schick, A. (2009). *Budgeting for fiscal space and government performance*. OECD Journal on Budgeting, 9(2), 1–18.
- OECD. (2002). *OECD best practices for budget transparency*. Paris: OECD Publishing.
- Lunina, I. O. (2010). *Derzhavni finansy ta reformuvannya mizhbudzhethnykh vidnosyn [Public finance and reform of intergovernmental fiscal relations] [in Ukrainian]*. Kyiv: Naukova dumka. 312 p.
- Allen, R., Tommasi, D. (2001). *Managing public expenditure: A reference book for transition countries*. Paris: OECD Publishing. 500 p.

6. Wildavsky, A. (1984). The politics of the budgetary process. Boston: Little, Brown and Company. 343 p.

7. International Monetary Fund. (2019). Fiscal transparency handbook. Washington: IMF.

8. Bazylevych, V. D., Balastryk, L. O. (2002). Derzhavni finansy [Public finance] [in Ukrainian]. Kyiv: Atika. 368 p.

9. Liutyi, I. O. (Ed.). (2023). Finance: textbook [in Ukrainian]. Ternopil: West Ukrainian National University. 716 p.

10. World Bank. (2020). Digital government and public financial management systems. Washington: World Bank.

11. Biudzhetni kodeks Ukrainy. (2010). Zakon Ukrainy No. 2456-VI [Budget Code of Ukraine] [in Ukrainian]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

12. European Commission. (2020). Public finances in EMU. Brussels: European Commission.

13. VoxUkraine. (2025). Drivers of growth and development: The model of Poland's cohesion policy [in Ukrainian]. URL: <https://voxukraine.org/polish-cohesion-policy>

14. World Bank. (1994). Lithuania: Public expenditure review. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/662961468757225178/lithuania-public-expenditure-review>

15. Ministry of Finance of the Republic of Lithuania. (2019). Public finance management reform strategy 2019–2022. Vilnius.

16. Bank of Israel. (2022). Annual report 2021. Jerusalem: Bank of Israel.

17. OECD. (2018). Performance budgeting and spending reviews in OECD countries. Paris: OECD Publishing.

18. Transparency International. (2023). Corruption perceptions index 2023: Czech Republic. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

19. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Postanova No. 590 Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannya povnovazhen Derzhavnoiu kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvomu rezhymi v umovakh voiennoho stanu [Resolution No. 590 on treasury servicing under martial law]

[in Ukrainian]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%DO%BF#Text>

20. Rakhunkova palata. (2023). Zvit pro vykonannya Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Report on the execution of the State Budget of Ukraine] [in Ukrainian]. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/Zvit_2023.pdf

Дані про авторів

Рожко Олександр Дмитрович,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів економічного факультету, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5387-1801>
e-mail: rozhko_s@ukr.net

Залужна Зоряна Віталіївна,

аспірантка кафедри фінансів економічного факультету, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7561-6000>
e-mail: zoriushka77@gmail.com

Data about the authors

Oleksandr Rozhko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

e-mail: rozhko_s@ukr.net

Zoriana Zaluzhna,

PhD Student, Department of Finance, Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

e-mail: zoriushka77@gmail.com

Надходження статті до редакції 02.03.2026

Прийнято до друку 11.03.2026

Опубліковано 30.03.2026