

DOI 10.31558/3083-5895.2025.1.1

УДК 336.1:35.072.2(477)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6412-2700>

Коцубальська Л. В., Вінницька обласна військова адміністрація

Автор-кореспондент, e-mail: kotsubalska.l@donnu.edu.ua

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення фінансової стійкості України в умовах воєнного стану, коли система публічних фінансів функціонує під впливом безпрецедентних бюджетних, економічних та інституційних викликів. Повномасштабна війна спричинила суттєве зростання державних видатків, дефіциту бюджету, боргового навантаження та залежності від міжнародної фінансової допомоги, що актуалізує пошук нових підходів до управління публічними фінансами. Метою дослідження є обґрунтування комплексних напрямів удосконалення управління публічними фінансами України в умовах воєнного стану на основі аналізу сучасних викликів, міжнародного досвіду та чинних державних реформ. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів, зокрема системний, структурно-функціональний, порівняльний, аналітичний та логічний підходи, що дозволило оцінити сучасний стан функціонування системи публічних фінансів, визначити ключові проблеми її розвитку та сформулювати практичні рекомендації щодо їх подолання. Проведений аналіз охоплює нормативно-правову базу, офіційні матеріали Міністерства фінансів України, міжнародних фінансових організацій, а також сучасні наукові дослідження у сфері державних фінансів. За результатами дослідження запропоновано цілісну трирівневу систему удосконалення управління публічними фінансами, що включає стратегічний, операційний та інституційний рівні. На стратегічному рівні обґрунтовано необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення, забезпечення макроекономічної стабільності, ефективного управління державним боргом, відновлення економічної інфраструктури та оптимізації джерел фінансування бюджетного дефіциту. На операційному рівні визначено пріоритети посилення фіскального потенціалу держави, удосконалення податкового адміністрування, розвитку середньострокового бюджетного планування, запровадження сучасної системи управління публічними інвестиціями (РІМ), а також підвищення ефективності бюджетних видатків. На рівні інституційної стійкості акцентовано увагу на цифровізації бюджетного процесу, розвитку інформаційно-аналітичної системи «Є-data», інтеграції цифрових інструментів аналізу, посиленні кібербезпеки, зміцненні фінансової децентралізації та удосконаленні механізмів міжнародної співпраці. Зроблено висновок, що ефективно управління публічними фінансами в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, цифрової трансформації, підвищення прозорості використання бюджетних ресурсів, розвитку інституційної спроможності органів державної влади та забезпечення довіри міжнародних партнерів. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме зміцненню фінансової стійкості держави, підвищенню ефективності використання публічних коштів, підтримці макрофінансової стабільності та формуванню належних передумов для повоєнного відновлення України.

Ключові слова: публічні фінанси, воєнний стан, зведений бюджет, бюджетне планування, фінансова стійкість

Kotsubalska Liudmyla, Vinnytsia Regional Military Administration

Corresponding Author, e-mail: kotsubalska.l@donnu.edu.ua

IMPROVING PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

The relevance of this study is determined by the need to ensure Ukraine's financial resilience under martial law, when the public finance system operates under unprecedented budgetary, economic, and institutional challenges. The full-scale war has led to a substantial increase in public expenditures, budget deficits, public debt, and dependence on international financial assistance, highlighting the need for new approaches to public financial management. The purpose of this study is to substantiate comprehensive directions for improving public financial management in Ukraine under martial law based on an analysis of current challenges, international experience, and ongoing public sector reforms. The research employs a combination of general scientific methods, including systemic, structural-functional, comparative, analytical, and logical approaches, which made it possible to assess the current state of the public finance system, identify its key development challenges, and formulate practical recommendations for addressing them. The analysis covers the regulatory framework, official materials of the Ministry of Finance of Ukraine, reports of international financial institutions, and recent scholarly studies in the field of public finance. The findings propose a comprehensive three-level framework for improving public financial management, encompassing strategic, operational, and institutional levels. At the strategic level, the study substantiates the need to improve the regulatory framework, ensure macroeconomic stability, strengthen public debt management, restore economic infrastructure, and optimize sources of financing the budget deficit. At the operational level, the priority areas include strengthening the state's fiscal capacity, improving tax administration, developing medium-term budget planning, implementing a modern Public Investment Management (PIM) system, and increasing the efficiency of public expenditures. At the institutional level, the study emphasizes the digitalization of the budget process, the further development of the E-data information and analytical system, the integration of digital analytical tools, the enhancement of cybersecurity, the strengthening of fiscal decentralization, and the improvement of mechanisms for international cooperation. The study concludes that effective public financial management under martial law should be based on a combination of strategic planning, digital transformation, enhanced transparency in the use of public resources, strengthened institutional capacity of public authorities, and sustained trust among international partners. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the state's financial resilience, improving the efficiency of public spending, maintaining macro-financial stability, and creating the necessary preconditions for Ukraine's post-war recovery.

Keywords: *local self-government, digital transformation, artificial intelligence, public administration*

Актуальність дослідження. Російсько-українська війна докорінно трансформувала систему публічних фінансів України, що призвело до кардинальної зміни пріоритетів фінансової політики: основний акцент з економічного зростання перейшов на критичне фінансування оборонного сектору та забезпечення безперервного функціонування держави і соціального захисту населення. Ця трансформація викликала небачений раніше бюджетний дефіцит, стрімке зростання державного боргу та фундаментальну переструктуризацію доходів і видатків.

Вивчення трансформації публічних фінансів України в умовах воєнного стану є вкрай важливим через гостру практичну необхідність розробки ефективних антикризових механізмів управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості країни. Осмислення поточних фінансових змін створює необхідну базу для формування стратегії фінансування післявоєнної відбудови та відновлення економічного потенціалу. Таким чином, актуальність теми визначається нагальною потребою у конкретних інструментах для стабілізації фінансової системи в умовах війни.

Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою у переосмисленні ролі та функціонального призначення державних фінансів в умовах викликів, що ставлять загрозу для існування України шляхом дослідження теоретичної бази досліджень за тематикою.

Стан теоретичної розробки теми. Дослідженню публічних фінансів в Україні присвятили праці численні вітчизняні науковці. Наприклад, М.Д. Манчул було проаналізовано проблеми фінансування соціальної сфери за рахунок публічних фінансів; досліджено оптимальні моделі їхнього розподілу для якісних послуг [1]. С.Я. Рубанова вивчала взаємодію публічних фінансів із фінансовим ринком, в тому

числі по державних запозиченнях та управлінню державним боргом [2]. О.О. Пруцька досліджувала питання бюджетної дисципліни та відповідальності у сфері публічних фінансів; юридичні аспекти управління та підвищення підзвітності [3]. Колективом авторів у складі Возняк Г.В., Савчук Н.В., Жеребило І.В., Скаско О.І. було досліджено інноваційні підходи до управління публічними фінансами, впровадження сучасних інформаційних технологій та міжнародного досвіду у бюджетний процес; проаналізовано податкову систему як основне джерело формування публічних фінансів, включаючи ефективність податкової політики та її оптимізацію [4]. Проте, незважаючи на позивні сторони, більшість цих досліджень стосувалися функціонування фінансової системи в мирний час. Системний аналіз і розробка комплексних рекомендацій щодо управління публічними фінансами в умовах, що склалися після 2022 року, залишаються недостатньо висвітленими. Недостатньо вивченим є питання радикальної переорієнтації видатків на оборонні потреби в умовах макроекономічної нестабільності. Також особливої уваги потребують проблеми відновлення середньострокового бюджетного планування та ефективного використання інструментів цифровізації для посилення прозорості та зміцнення довіри міжнародних донорів в умовах критичної залежності від зовнішнього фінансування.

Мета статті полягає у визначенні напрямів вдосконалення управління публічними фінансами в Україні в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Управління системою публічних фінансів України під час повномасштабної війни є надзвичайно складним завданням, що вимагає як оперативного реагування на поточні виклики, так і стратегічного бачення майбутнього. Актуальні проблеми, такі як колосальний бюджетний дефіцит, стрімке зростання державного боргу, макроекономічна нестабільність, руйнування інфраструктури, виклики в адмініструванні податків, питання прозорості та відсутність середньострокової бюджетної перспективи, вимагають розробки комплексних та інноваційних рішень.

У відповідь на ці виклики, сформулюємо три взаємопов'язані блоки напрямів, спрямованих на вдосконалення системи функціонування публічних фінансів, які охоплюють різні аспекти: 1) стратегічний рівень - зосереджується на створенні міцних фундаментальних основ та забезпеченні макроекономічної стабільності; 2) операційний рівень - присвячений вдосконаленню щоденних процесів та підвищенню ефективності використання бюджетних коштів; 3) рівень зовнішньої взаємодії та інституційної стійкості - фокусується на питаннях прозорості, цифровізації, міжнародної підтримки та зміцнення довіри.

Стратегічний рівень охоплює ключові стратегічні напрями, які закладають фундамент для макроекономічної стабільності, довгострокового розвитку та стійкості публічних фінансів України. Передусім, для побудови сучасної та ефективної системи публічних фінансів, вельми важливим є удосконалення нормативно-правового та інституційного каркасу. Сьогодні українське законодавство не має чіткого визначення поняття «публічні фінанси», що перешкоджає системному підходу. Впровадження чіткого законодавчого визначення терміну згідно з міжнародними стандартами посилить інституційну спроможність, забезпечить єдність термінології та створить міцний фундамент для подальших реформ, охоплюючи всі аспекти формування, розподілу та використання публічних фінансів.

Продовжуючи стратегічні зміни, наступним кроком є забезпечення макроекономічної стабільності та ефективне управління державним боргом, зважаючи на те, що це ключові виклики, що потребують негайної системної реакції та є запорукою не лише поточного функціонування держави, а й її майбутнього розвитку. Це вимагає тісної координації монетарної та фіскальної політики НБУ та Мінфіну для стримування інфляції та щоб стабілізувати валютний курс. Попри те, що Стратегія розвитку фінансового сектору вже зберегла макроекономічну та фінансову стабільність [5], що є певним досягненням, необхідно додатково стимулювати економічне зростання, відновлення виробництва та підтримку малого й середнього бізнесу. Паралельно слід розробити та реалізувати довгострокову стратегію управління державним боргом, що включає його реструктуризацію з міжнародними кредиторами. Пріоритетним є залучення пільгових кредитів з низькими ставками та тривалими термінами погашення, а також активний розвиток внутрішнього боргового ринку для мінімізації витрат на обслуговування боргу.

Наступним важливим стратегічним напрямом є відновлення економічної інфраструктури та стимулювання ділової активності. Масштабні руйнування вимагають цілеспрямованих інвестицій та створення сприятливих умов для бізнесу. Відновлення розглядається як можливість для модернізації та побудови кращого майбутнього. Це передбачає пріоритезацію інвестицій у критичну

інфраструктуру (енергетичну, транспортну, логістичну), використовуючи механізм розподілу коштів з єдиного портфелю публічних інвестицій [6].

Крім державних інвестицій, критично важливо залучати приватні інвестиції через поліпшення інвестиційного середовища за допомогою податкових стимулів, страхування воєнних ризиків, гарантій та механізмів державно-приватного партнерства. Додатково, необхідно підтримувати бізнес через подальшу дерегуляцію, створені нові робочі місця та сприятливі умови для підприємництва.

Наступним критично важливим напрямом є подолання надмірного бюджетного дефіциту та оптимізація джерел його фінансування. В умовах критичної залежності від зовнішнього фінансування необхідно зосередитися на ефективному залученні та використанні зовнішньої фінансової допомоги, пріоритет надавати грантам над кредитами, щоб уникнути подальшого зростання боргового навантаження. Одночасно слід активізувати міжнародну співпрацю щодо конфіскації заморожених російських активів, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси на відновлення та забезпечить фінансову стійкість держави, зменшивши залежність від запозичень. Проблеми, напрями та результати стратегічного рівня узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрямки вдосконалення функціонування публічних фінансів на стратегічному рівні

Проблема/Виклик	Напрямок вдосконалення	Очікуваний результат
Відсутність чіткого законодавчого визначення публічних фінансів	Удосконалення нормативно-правового та інституційного каркасу (впровадження чіткого законодавчого визначення терміну «публічні фінанси» відповідно до міжнародних стандартів).	Системний підхід до управління державними коштами, єдність термінології, міцний фундамент для подальших реформ.
Макроекономічна нестабільність	Забезпечення макроекономічної стабільності (тісна координація монетарної та фіскальної політики НБУ та Мінфіну; заходи зі стимулювання економічного зростання, відновлення виробництва та підтримки бізнесу).	Контроль інфляції, стабілізація курсу гривні, зростання ВВП, зростання податкових надходжень, скорочення потреби в залученні позик.
Інтенсивне зростання державного боргу та виклики його обслуговування	Ефективне управління державним боргом: розробка та реалізація довгострокової стратегії реструктуризації боргу; пріоритетне залучення пільгових кредитів; розвиток внутрішнього боргового ринку.	Зменшення боргового навантаження, мінімізація витрат на обслуговування боргу, фінансова стабільність.
Масштабне руйнування економічної інфраструктури	Відновлення економічної інфраструктури та стимулювання ділової активності (пріоритетизація інвестицій у критичну інфраструктуру; ефективне використання єдиного портфелю публічних інвестицій; створення сприятливого інвестиційного клімату; дерегуляція, програми перекваліфікації).	Перезапуск економіки, відновлення ключових секторів, сприяння приватним інвестиціям, формування нових робочих місць.
Надмірний бюджетний дефіцит та критична залежність від зовнішнього фінансування	Подолання бюджетного дефіциту та оптимізація джерел фінансування (ефективне залучення та використання міжнародної фінансової допомоги – пріоритет грантів; активізація міжнародної співпраці по конфіскації заморожених російських активів).	Зменшення боргового навантаження, забезпечення довгострокової фінансової стійкості, додаткові фінансові ресурси відновлення.

Джерело: розроблено автором

Операційний рівень зосереджений на конкретних напрямках, спрямованих на покращення щоденних операцій системи публічних фінансів – від збору доходів до виконання бюджету, і також до посилення внутрішньої дисципліни та передбачуваності. Для подолання надмірного бюджетного дефіциту та оптимізації джерел фінансування, необхідним є посилення фіскального потенціалу держави та удосконалення адміністрування доходів. Це передбачає прискорену реалізацію Національної стратегії доходів України до 2030 року, що є дорожньою картою для модернізації податкової та митної систем [7; 8].

Важливо продовжити спрощення податкових процедур для сумлінних платників, одночасно посилюючи контроль за ризиковими операціями та боротьбу з ухиленням від сплати податків. Успіх першого автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки необхідно масштабувати [9]. Також варто продовжити діалог з цифровими платформами щодо звітності про доходи користувачів та вдосконалювати електронні процедури [10; 6].

Другим важливим напрямом є ефективне залучення та використання міжнародної фінансової допомоги. Найважливішим аспектом має бути грантова допомога над кредитами, а також повна прозорість та підзвітність використання міжнародних коштів через детальні звіти та посилений аудит (наприклад, Меморандум між Мінфіном та Аудиторською радою Ukraine Facility [11]). Важливим є постійний діалог та координація з країнами-донорами та міжнародними фінансовими організаціями [12]. Міжнародна допомога має ефективно і раціонально спрямовуватися на оборону, соціальний захист та критично важливе відновлення [13; 14].

Третій елемент полягає в розвитку внутрішнього боргового ринку через продовження випуску військових облігацій, вдосконалення механізмів їх розміщення (включаючи міжнародні платформи, як Bloomberg [15]) та заохочення участі населення й бізнесу у придбанні ОВДП. Додатково, важливим, але меншим джерелом, є кошти, вилучені в рамках санкцій проти РФ. Активізація міжнародної співпраці щодо конфіскації заморожених російських активів та їх спрямування на відновлення України служить не лише джерелом поповнення бюджету, а й елементом політики стримування агресора.

Продовжуючи вдосконалення на операційному рівні, важливою є робота над середньостроковим бюджетним плануванням та управлінням публічними інвестиціями (РІМ). В умовах надзвичайного навантаження сферу публічних фінансів через війну, відмова від короткострокового «ручного» управління на користь середньострокового планування є дійсно критичною та стратегічно обґрунтованою. Цей перехід змінює парадигму управління з реактивної моделі на проактивну, забезпечуючи передбачуваність, стабільність та надзвичайну ефективність використання обмежених ресурсів. Оскільки реформування системи державних фінансів та публічних інвестицій є критично важливою для надання держпослуг та оборони країни, як зазначив Міністр фінансів Сергій Марченко [16], ключові переваги цього підходу візуалізовано на рисунку 1.



Рисунок 1. Переваги середньострокового планування бюджету

Джерело: розроблено автором

Головним елементом середньострокового бюджетного планування є запровадження та повноцінне функціонування оновленої системи управління публічними інвестиціями (РІМ). На Міжнародному форумі згуртованості Денис Улютін представив стратегічний підхід до відновлення та системи управління публічними інвестиціями [17], яка забезпечить економічну обґрунтованість, ефективність, прозорість, відповідальність та відповідність національним пріоритетам кожного інвестиційного проекту.

Система РІМ має включати чіткі, прозорі та об'єктивні критерії відбору, пріоритизації, моніторингу та оцінки інвестиційних проектів. Уряд вже затвердив механізм фінансування інвестиційних проектів із єдиного портфелю [6], що систематизує РІМ. Це дозволяє уникнути

розпорошення ресурсів, мінімізувати корупцію та максимізувати соціально-економічний ефект від інвестицій. Впровадження РІМ є обов'язковою умовою євроінтеграції, а його прогрес підтверджує відповідність європейським стандартам [18]. Цей механізм є ключовим і для ефективного використання коштів, що надходять від ЄС через Ukraine Facility [19].

Надзвичайно важливою є партнерство з міжнародною спільнотою та місцевими органами влади. Міністерство фінансів, ЮНІСЕФ та керівники фінансових департаментів ОДА вже активно співпрацюють щодо відновлення середньострокового бюджетування та управління інвестиціями державного сектору [16], що вказує на системність зусиль та важливість співпраці на всіх рівнях. Крім того, подальші реформи обговорюються з міжнародними партнерами, як-от EU4PFM [20], що підкреслює постійну підтримку у прагненні України до фінансової стабільності та прозорості.

В умовах значної мілітаризації бюджету, ще одним ключовим напрямом є оптимізація та ефективність витратків. Це передбачає не лише раціональний розподіл ресурсів, що дозволяє збалансувати оборонні, соціальні та відновлювальні потреби, але й забезпечення повної прозорості та контролю військових витратків. Такий підхід є життєво важливим для запобігання неефективним витратам, максимізації результативності кожної гривні та забезпечення фінансування пріоритетних напрямів, не стримуючи при цьому повоєнне відновлення. Ключові проблеми, запропоновані напрями та очікувані результати операційного рівня узагальнені в таблиці 2.

Таблиця 2

Напрямки удосконалення управління публічними фінансами на операційному рівні

Проблема/ Виклик	Напрямок вдосконалення	Очікуваний результат
Виклики в адмініструванні податків та боротьба з детінізацією	Посилення фіскального потенціалу та удосконалення адміністрування доходів (системна реалізація Національної стратегії доходів; спрощення податкових процедур; удосконалення електронних процедур на митниці; автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки).	Підвищення надходжень від податків, зниження детінізації економіки, прозорість податкової системи.
Втрата середньострокової бюджетної перспективи	Вдосконалення середньострокового планування бюджету (перехід на планування бюджету на середньострокову перспективу 3-5 років; підвищення дисципліни та відповідальності розпорядників бюджетних коштів).	Передбачуваність та стабільність бюджетного процесу, узгодження стратегічних цілей з фінансовими можливостями, підвищення ефективності використання ресурсів.
Мілітаризація бюджетних витратків	Оптимізація та ефективність витратків (оптимізація розподілу витратків, балансує між оборонними, соціальними та відновлювальними потребами; забезпечення прозорості та контролю військових витратків).	Раціональне використання коштів, мінімізація неефективних витрат, забезпечення фінансування пріоритетних напрямів.

Джерело: розроблено автором

Рівень зовнішньої взаємодії та інституційної стійкості акцентує увагу на зовнішньому вимірі адміністрування системи публічних фінансів та зростанні інституційної спроможності та довіри за допомогою прозорості, цифровізації та посиленої міжнародної співпраці.

Щоб забезпечити максимальну прозорість та ефективність бюджетної системи в умовах обмежених ресурсів, пріоритетом має стати цифровізація та відкриті дані. Інформаційно-аналітична система «Є-data» є центральним елементом цієї трансформації. Її потенціал далеко не вичерпаний, і необхідно забезпечити постійний розвиток та максимальну інтеграцію в усі сфери системи публічних фінансів, що дозволить подолати асиметрію виконання бюджету та виклики цифровізації.

Це стосується насамперед максимальної повноти та актуальності даних. Необхідно перейти до деталізованої інформації про кожну транзакцію, її призначення та отримувачів на всіх рівнях бюджетної системи та з усіх джерел надходжень, включаючи міжнародну допомогу [21]. Прозора публікація даних про використання зовнішнього фінансування є ключовою для підтримки довіри міжнародних партнерів (як приклад, Меморандум між Мінфіном та Аудиторською радою Ukraine Facility [11; 18]). Дуже важливо розширювати функціонал «Є-data» та його глибока інтеграція з іншими державними реєстрами та інформаційними системами: ProZorro, реєстрами юридичних та фізичних осіб, власності, містобудівними кадастрами та ін.

Така інтеграція дасть можливість проводити глибинний BOOST-аналіз – це системний аналіз

великих даних з використанням передових аналітичних інструментів та складових на базі штучного інтелекту, які дозволяють: 1) виявляти приховані тенденції у динаміці видатків та доходів, аномалії у фінансових потоках, які можуть свідчити про нецільове використання або шахрайство; 2) ідентифікувати потенційні ризики неефективного використання коштів, фінансових зловживань та корупції на ранніх стадіях, що дозволяє своєчасно реагувати та запобігати збиткам; 3) оцінювати реальну результативність бюджетних програм та проєктів, їх роль у соціальному та економічному розвитку та добробуті громадян. Це є фундаментальним для бюджетування, орієнтованого на результат, що зміщує фокус з процесу на досягнення конкретних цілей; 4) визначати можливості для оптимізації бюджетних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та перерозподілу коштів на найбільш пріоритетні напрями, максимізуючи соціальний та економічний ефект.

Крім того, необхідно активно впроваджувати інтерактивні віджети бюджету та інструменти громадського контролю. Розробка та широке поширення зручних, інтуїтивно зрозумілих та візуалізованих віджетів, що дозволяють громадянам, місцевим активістам та громадським організаціям у доступній формі відстежувати ключові показники місцевих бюджетів. Це сприятиме не тільки покращенню поінформованості громадян, а й їхньому активному залученню до контролю за використанням публічних коштів та розуміння фінансових процесів на локальному рівні. Це, у свою чергу, посилить довіру до місцевої влади та сприятиме формуванню культури відповідального та підзвітного управління, залучаючи громадян до співтворення майбутнього.

Нарешті, враховуючи постійні кібератаки, посилення кібербезпеки та консолідація ІТ-інфраструктури є першочерговим завданням. Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи державних фінансів до 2030 року [22], що є фундаментальним кроком до створення надійного цифрового середовища. Крім того, реалізація Концепції побудови приватної хмари системи державних фінансів [23] є критично важливою у цьому напрямку. Це дозволить централізувати та захистити дані, оптимізувати доступ до інформації, здійснити автоматизацію рутинних процесів та мінімізацію людського фактору, що є ключовим для боротьби з корупцією та підвищення ефективності.

Консолідація інформаційних ресурсів та розвиток цілісної ІТ-екосистеми, що включає всі компоненти – від бюджетного планування та казначейського обслуговування до податкового адміністрування – є необхідною умовою для створення сучасної, гнучкої та стійкої системи управління публічними фінансами. Так, Олександр Грубіян з Мінфіну заявив, що протягом 2025 року буде запроваджена цифрова екосистема планування бюджету [24], що є дуже конкретним кроком до повної цифровізації та підвищення прозорості бюджетного процесу.

Окрім впровадження внутрішніх технологічних та інституційних змін, ключовим елементом відновлення є повернення до фундаментальних принципів управління. Попри тимчасове посилення централізації фінансових ресурсів в умовах війни, що вплинуло на принцип децентралізації, ключовим напрямом інституційної стійкості є відновлення та зміцнення фінансової незалежності територіальних громад. Потрібно розробити та реалізувати стратегію поступового зміцнення фінансової автономії місцевих бюджетів, включаючи збільшення їхньої дохідної бази та активне залучення місцевих органів влади до середньострокового бюджетного планування. Це дозволить підвищити ефективність використання ресурсів на місцевому рівні, а також закладе фундамент для сталого повоєнного відновлення.

Окрім внутрішніх змін, ключовою є посилення міжнародної співпраці та підтримка. Важливо, щоб міжнародні партнери продовжували надавати Україні фінансову, експертну та технічну допомогу. Ця підтримка має бути добре скоординована та відповідати визначеним Україною пріоритетам. Щоб подолати виклики міжнародної співпраці, необхідно постійно вдосконалювати механізми координації з донорами, забезпечувати повну відповідність звітності міжнародним стандартам, активно представляти чіткі пріоритети України, а також зміцнювати інституційну спроможність державних органів для ефективного управління зовнішньою допомогою.

Варто зазначити, що успіх вдосконалення управління публічними фінансами в Україні впливає із синергії всіх напрямів реформ та тісної співпраці всіх зацікавлених сторін. Системний підхід, який забезпечує взаємозв'язок бюджетної, податкової, боргової та інвестиційної сфер, гарантує цілісність та ефективність, тоді як гнучкість і адаптивність до нових викликів є основою стійкості та успіху. Важливо також розвивати людський капітал, що досягається завдяки навчанню та підвищенню кваліфікації працівників.

Розглянемо виклики, напрями та очікувані результати на рівні зовнішньої взаємодії та інституційної стійкості у таблиці 3

Напрями вдосконалення управління публічними фінансами на рівні зовнішньої взаємодії та інституційної стійкості

Проблема/Виклик	Напрямок вдосконалення	Очікуваний результат
Асиметрія виконання бюджету / виклики цифровізації та прозорості	Цифровізація, прозорість та підвищення ефективності бюджетного виконання (максимальна повнота даних на «С-data»; розширення функціоналу «С-data» та інтеграція з ProZorro, реєстрами; запровадження глибинного BOOST-аналізу; інтерактивні віджети бюджету; посилення кібербезпеки та консолідація ІТ-інфраструктури).	Повна прозорість використання коштів, виявлення ризиків корупції, підвищення ефективності бюджетних програм, залучення громадськості до контролю, стійкість ІТ-систем.
Посилення централізації фінансових ресурсів / вплив на децентралізацію	Відновлення та посилення фінансової децентралізації (розробка стратегії поступового відновлення та зміцнення фінансової автономії місцевих громад; збільшення надходжень до місцевих бюджетів і залучення; перехід місцевих органів влади до бюджетного планування).	Зміцнення фінансової спроможності місцевих громад, підвищення ефективності використання ресурсів на місцях, зменшення централізації.
Виклики міжнародної співпраці та підтримки	Посилення міжнародної співпраці та підтримки (вдосконалення механізмів координації з донорами; відповідність звітності міжнародним стандартам; активне представлення пріоритетів України; зміцнення інституційної спроможності для ефективного управління зовнішньою допомогою).	Збереження та збільшення міжнародної фінансової та експертної підтримки, підвищення довіри донорів, ефективне використання зовнішньої допомоги.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вдосконалення управління публічними фінансами - це стратегічна передумова для забезпечення обороноздатності, стійкості в умовах війни та успішного відновлення України, що дозволить вибудувати міцну та прозору фінансову систему, здатну забезпечити добробут громадян.

Висновки. Для подолання перешкод у процесі управління публічними фінансами в Україні в умовах воєнного стану було розроблено цілісну трирівневу систему напрямів удосконалення управління публічними фінансами, що охоплює стратегічні, операційні та інституційні аспекти. На стратегічному рівні обґрунтовано необхідність удосконалення нормативно-правового каркасу, розробки довгострокової стратегії управління державним боргом та активного залучення коштів від конфіскованих російських активів. На операційному рівні сфокусовано увагу на прискоренні реалізації Національної стратегії доходів, переході до середньострокового бюджетного планування та впровадженні системи управління публічними інвестиціями (РІМ), що є ключовим для ефективного відновлення країни. На інституційному рівні наголошено на посиленні прозорості через цифровізацію (система «С-data» з BOOST-аналізом та ін), що дозволить виявляти нераціональне використання публічних коштів, а також на відновленні фінансової децентралізації.

Формулювання висновків та рекомендацій є обґрунтованим, оскільки базується на аналізі офіційних статистичних даних і підтверджує реальність проблем. Практична цінність результатів роботи полягає у розробленні конкретних рекомендацій для управління публічними фінансами держави, що допоможуть підвищити ефективність використання публічних коштів, посилити підзвітність та прозорість, а також зберегти довіру громадян і міжнародних партнерів.

Таким чином, трансформація системи публічних фінансів в умовах воєнного стану в нашій державі виявила її гнучкість та адаптивність. Однак її ефективне функціонування вимагає системного реформування та впровадження інноваційних підходів, що забезпечить фінансову стійкість в умовах війни та стане міцним фундаментом для повоєнного відновлення.

Бібліографічний список:

1. Манчул М.Д. Публічні фінанси в умовах військового стану. *Права людини в період збройних конфліктів: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції присвяч. 25-річчю Національного університету «Одеська юридична академія»*. Одеса, 2022. С. 226-230.
2. Рубанова С.Я. Публічні фінанси в умовах трансформації економіки. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю – Матеріали XV міжнародної науково-практичної інтернет конференції*. 2023. С. 158-162.
3. Пруцька О.О. Сутність та структура публічних фінансів: теоретичний аспект. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 3 (26). С. 131-135. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-23>

4. Возняк Г.В., Савчук Н.В., Жеребило І.В., Скаско О.І. Публічні фінанси в умовах сучасних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 424–433. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.207225>
5. Реалізація Стратегії розвитку фінансового сектору: макроекономічну та фінансову стабільність збережено. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://lnk.ua/YBNE8OJVG>
6. Уряд затвердив механізм розподілу коштів з держбюджету на фінансування публічних інвестиційних проєктів з Єдиного портфелю публічних інвестицій. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://lnk.ua/kKVv0ZX4E>
7. Мінфін: Міжнародна підтримка Національної стратегії доходів України. *Урядовий портал*. 2025. URL: <https://surl.li/ijsfka>
8. Прогрес у реалізації Національної стратегії доходів України. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: <https://lnk.ua/k94y1M74M>
9. Україна успішно здійснила перший міжнародний автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки. *Міністерство Фінансів України*. URL: <https://lnk.ua/7J4Z0zXVE>
10. Мінфін обговорив з операторами цифрових платформ концепцію запровадження звітності про доходи своїх користувачів. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: <https://surl.li/zlodug>
11. Україна та ЄС посилюють контроль за ефективним використанням фінансової допомоги: Мінфін та Аудиторська Рада Ukraine Facility підписали Меморандум. *Міністерство Фінансів України*. URL: <https://lnk.ua/gq46dpzVJ>
12. Міністри фінансів України та Данії обговорили бюджетні потреби України та співпрацю на шляху до євроінтеграції. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://surl.li/vfmkia>
13. Україна та Світовий банк реалізують проєкт SURGE у фіскальному секторі для підтримки відновлення: підписано угоди на загальну суму \$750 млн. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: <https://lnk.ua/djVWnzdek>
14. ЄІБ виділить 2 млрд євро на проєкти відновлення в межах Ukraine Facility: представники Мінфіну, ЄІБ та Єврокомісії провели робочу зустріч. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://lnk.ua/8zeGWrGer>
15. Мінфін та Нацбанк України провели перший SWITCH-аукціон на платформі Bloomberg. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://surl.li/cqhiwl>
16. Мінфін, ЮНІСЕФ та керівники фіндепів ОДА обговорили відновлення середньострокового бюджетування та управління публічними інвестиціями. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://surl.li/ehlqlp>
17. Стратегічний підхід до відновлення: Денис Улюгін розповів про систему управління публічними інвестиціями на Міжнародному форумі згуртованості – «Творимо майбутнє». *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://lnk.ua/jY4Q2P1e9>
18. Скринінг Україна - ЄС: Денис Улюгін представив Єврокомісії результати удосконалення Системи управління державними фінансами. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: <https://lnk.ua/b1V99OnVg>
19. Стан фінансової системи, бюджетні пріоритети на 2025 рік, ERA mechanism у \$50 млрд: Сергій Марченко виступив на зустрічі фінансового блоку G7. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: <https://lnk.ua/WaVpYXkND>
20. Мінфін та EU4PFM обговорили подальшу реалізацію реформ у сфері управління державними фінансами. *Міністерство Фінансів України*. URL: <https://surl.li/pgretj>
21. Прозорість у використанні коштів від міжнародних партнерів: Мінфін спільно з донорами здійснюють моніторинг зовнішнього фінансування. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: <https://lnk.ua/gk4xqxdey>
22. Мінфін: Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://lnk.ua/6y4XLv84X>
23. Мінфін починає реалізацію Концепції побудови приватної хмари Системи управління державними фінансами. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: <https://surl.li/cmviqj>
24. Олександр Грубіян: Мінфін протягом 2025 року запроваджуватиме цифрову екосистему планування бюджету. *Міністерство Фінансів України*. 2025. URL: <https://lnk.ua/mk4kw5a4L>

References:

1. Manchul, M.D. (2022) Public finances under martial law. In: *Human Rights during Armed Conflicts: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 25th Anniversary of the National University "Odesa Law Academy"*. Odesa, pp. 226–230.
2. Rubanova, S.Ya. (2023) Public finances under economic transformation. In: *Accounting, Control and Analysis in Business Management: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Internet Conference*. pp. 158–162.
3. Prutska, O.O. (2021) Essence and structure of public finance: Theoretical aspect. *Pryazovskyi Economic Herald*, 3(26), pp. 131–135. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-23>
4. Vozniak, H.V., Savchuk, N.V., Zherybylo, I.V. and Skasko, O.I. (2020) Public finance under modern transformations. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(33), pp. 424–433. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.207225>

5. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Implementation of the Financial Sector Development Strategy: Macroeconomic and Financial Stability Preserved.*
6. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Government Approved the Mechanism for Allocating State Budget Funds to Finance Public Investment Projects from the Unified Public Investment Portfolio.*
7. Government Portal (2025) *Ministry of Finance: International Support for the National Revenue Strategy of Ukraine.*
8. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Progress in the Implementation of the National Revenue Strategy of Ukraine.*
9. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Ukraine Successfully Conducted the First International Automatic Exchange of Financial Account Information.*
10. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Ministry of Finance Discussed the Concept of Introducing Income Reporting by Digital Platform Operators.*
11. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Ukraine and the EU Strengthen Control over the Efficient Use of Financial Assistance: Ministry of Finance and the Ukraine Facility Audit Board Signed a Memorandum.*
12. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Finance Ministers of Ukraine and Denmark Discussed Ukraine's Budgetary Needs and Cooperation on the Path to European Integration.*
13. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Ukraine and the World Bank Launch the SURGE Project in the Fiscal Sector to Support Recovery: Agreements Signed for a Total of USD 750 Million.*
14. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *The European Investment Bank to Allocate EUR 2 Billion for Recovery Projects under the Ukraine Facility: Representatives of the Ministry of Finance, EIB and the European Commission Held a Working Meeting.*
15. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Ministry of Finance and the National Bank of Ukraine Conducted the First SWITCH Auction on the Bloomberg Platform.*
16. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *The Ministry of Finance, UNICEF and Heads of Regional Finance Departments Discussed the Resumption of Medium-Term Budget Planning and Public Investment Management.*
17. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Strategic Approach to Recovery: Denys Uliutin Presented the Public Investment Management System at the International Cohesion Forum "Creating the Future".*
18. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Ukraine–EU Screening: Denys Uliutin Presented to the European Commission the Results of Improving the Public Financial Management System.*
19. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Financial System Status, Budget Priorities for 2025, and the USD 50 Billion ERA Mechanism: Serhii Marchenko Addressed the G7 Finance Meeting.*
20. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *The Ministry of Finance and EU4PFM Discussed Further Implementation of Public Financial Management Reforms.*
21. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Transparency in the Use of Funds from International Partners: The Ministry of Finance and Donors Monitor External Financing.*
22. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Government Approved the Digital Development Strategy for the Public Financial Management System until 2030.*
23. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *The Ministry of Finance Begins Implementing the Concept of a Private Cloud for the Public Financial Management System.*
24. Ministry of Finance of Ukraine (2025) *Oleksandr Hrubiiian: The Ministry of Finance Will Introduce a Digital Budget Planning Ecosystem Throughout 2025.*