

Ірина Ю. Штулер¹, Олексій Ю. Браславець², Ігор Є. Степаненко³
**ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ
В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В статті здійснено дослідження інструментів оптимізації бюджетного процесу в державних установах в умовах економічної невизначеності.

У роботі аналізуються підходи до визначення бюджетного процесу, що засновані з позицій фінансового права та інституційного забезпечення. Розкрито тлумачення поняття бюджетного процесу вітчизняними науковцями.

Встановлено, що оптимізація бюджетного процесу в державних установах є невід'ємною складовою сучасного фінансового управління, що дозволяє органам державної влади оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, зберігати стабільність та ефективно використовувати доступні ресурси.

У період економічної нестабільності та високої динамічності суспільних процесів гнучке та адаптивне бюджетне планування стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку державного сектору. Розкрито ключові фактори, які визначають актуальність оптимізації інструментів бюджетного процесу в державних установах.

Розкрито основні інструменти оптимізації бюджетного процесу в державних установах, їх напрямки застосування та очікувані результати. Доведено, що розглянуті інструменти оптимізації бюджетного процесу в державних установах є важливим кроком у напрямку цифрової трансформації фінансових процесів. Вони не лише покращують управління бюджетними ресурсами, а й підвищують прозорість, ефективність та безпеку фінансових операцій.

Структуровано виклики інтеграції інструментів оптимізації бюджетного процесу в державних установах. Виділено, що особливістю бюджетного процесу є його тісний взаємозв'язок із загальнодержавним бюджетним циклом, що зумовлює необхідність інтегрованого підходу до планування та використання бюджетних коштів державними установами.

Ключові слова: бюджет, бюджетний процес, державні установи, бюджетні кошти, кошторис, публічні фінанси, планування, контроль.

Рис. 2. Табл. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-265-273

Iryna Shtuler, Oleksii Braslavets, Ihor Stepanenko
**BUDGET PROCESS OPTIMIZATION TOOLS IN STATE
INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY**

The article studies the tools for optimizing the budget process in state institutions in conditions of economic uncertainty.

The paper analyzes approaches to defining the budget process based on the positions of financial law and institutional support. The interpretation of the concept of the budget process by domestic scientists is revealed.

It is established that the optimization of the budget process in state institutions is an integral part of modern financial management, which allows state authorities to promptly respond to changes in the economic environment, maintain stability and effectively use available resources.

¹ National Academy of Management. Ukraine.

² National Academy of Management. Ukraine.

³ National Academy of Management. Ukraine.

In a period of economic instability and high dynamism of social processes, flexible and adaptive budget planning becomes a key tool for ensuring sustainable development of the public sector. The key factors that determine the relevance of optimizing the tools of the budget process in state institutions are revealed.

The main tools for optimizing the budget process in state institutions, their areas of application and expected results are revealed. It is proven that the considered tools for optimizing the budget process in state institutions are an important step towards the digital transformation of financial processes. They not only improve the management of budget resources, but also increase the transparency, efficiency and security of financial transactions.

The challenges of integrating tools for optimizing the budget process in state institutions are structured. It is highlighted that a feature of the budget process is its close relationship with the national budget cycle, which necessitates an integrated approach to planning and using budget funds by state institutions.

Keywords: budget, budget process, state institutions, budget funds, estimate, public finances, planning, control.

Peer-reviewed, approved and placed: 04.01.2025.

Постановка проблеми. Бюджетний процес є складним і багатоаспектним явищем, що відображає не лише особливості функціонування фінансової системи, а й виявляє ключові виклики управління державними установами. У ньому знаходять відображення проблеми бюджетного регулювання, ефективності використання державних ресурсів і забезпечення стійкості державних установ.

Бюджетний процес займає центральне місце в механізмі фінансового забезпечення діяльності державних установ, адже саме в його рамках розробляються, затверджуються та виконуються їх бюджети, здійснюється контроль за їх реалізацією, а також складаються фінансові звіти щодо виконання бюджетних зобов'язань. Особливістю бюджетного процесу є його тісний взаємозв'язок із загальнодержавним бюджетним циклом, що зумовлює необхідність інтегрованого підходу до планування та використання бюджетних коштів державними установами.

Ключова роль у бюджетному процесі належить бюджетному плануванню, яке охоплює всі етапи – від формування проекту бюджету державних установ до його розгляду, затвердження та подальшого виконання. Від точності та обґрунтованості запланованих показників залежить ефективність бюджетного фінансування, що впливає на якість державних послуг і загальну результативність діяльності державних установ.

Попри постійне вдосконалення нормативно-правової бази та запровадження нових механізмів управління державними фінансами, бюджетний процес залишається складним і багатоетапним процесом, тому вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, коли необхідно знаходити ефективні рішення для забезпечення фінансової стійкості державного сектора. Саме тому активно розробляються та впроваджуються інструменти оптимізації бюджетного процесу в державних установах, спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та адаптивності управління бюджетними ресурсами в умовах економічної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження концептуальних засад бюджетного процесу в Україні здійснювалися в наукових роботах В.Г. Дем'янишина [5], К.В. Павлюка [8], І.В. Розпутенко [9], А.О. Самошкіна [2] та інших. Значну увагу у наукових роботах було сконцентровано на специфічних бюджетних процесах, зокрема: В. Бутенко досліджував підвищення транспарентності бюджетного процесу [2], В. Г. Васильєва та Ю.В. Ігнатова зосередились на удосконаленні організації процесу здійснення державних закупівель у бюджетних установах [3] Ю. О. Карпенко аналізував бюджетний процес в органах місцевого самоврядування [6] та інших. Проте незважаючи на наявні дослідження порушена проблема настільки широкоаспектна, що охоплює тільки частину багатокомпонентного механізму формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності.

Мета дослідження полягає у можливостях застосування сучасних та інноваційних інструментів оптимізації бюджетного процесу в державних установах, в умовах економічної невизначеності та воєнного стану.

Основні результати дослідження. Державні установи відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування держави, виконуючи завдання та реалізуючи політику в різних сферах суспільного життя. Їхня діяльність значною мірою залежить від ефективної організації бюджетного процесу, оскільки саме він визначає механізми формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, необхідних для виконання покладених на них функцій.

Бюджетний процес регламентує правовідносини, що виникають у процесі планування, затвердження, виконання та контролю за використанням бюджетних коштів, які спрямовуються на забезпечення діяльності органів державної влади та виконання державних програм. Він охоплює комплекс процедур, які забезпечують акумулювання фінансових ресурсів із різних джерел, їх ефективний розподіл між державними установами та контроль за їх цільовим використанням протягом визначеного бюджетного періоду.

Оскільки бюджетний процес має стратегічне значення для функціонування державного сектору, його дослідження вимагає глибокого розуміння сутності цього поняття, його складових етапів та особливостей реалізації в сучасних умовах. Аналіз концепції «бюджетний процес» дозволить розкрити основні принципи формування державного бюджету, визначити його правові засади, а також оцінити ефективність фінансового управління державними установами.

Згідно ст. 19. Бюджетного кодексу «бюджетний процес — це регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства носить назву» [1].

Підходи до визначення бюджетного процесу представлено на рис. 1.

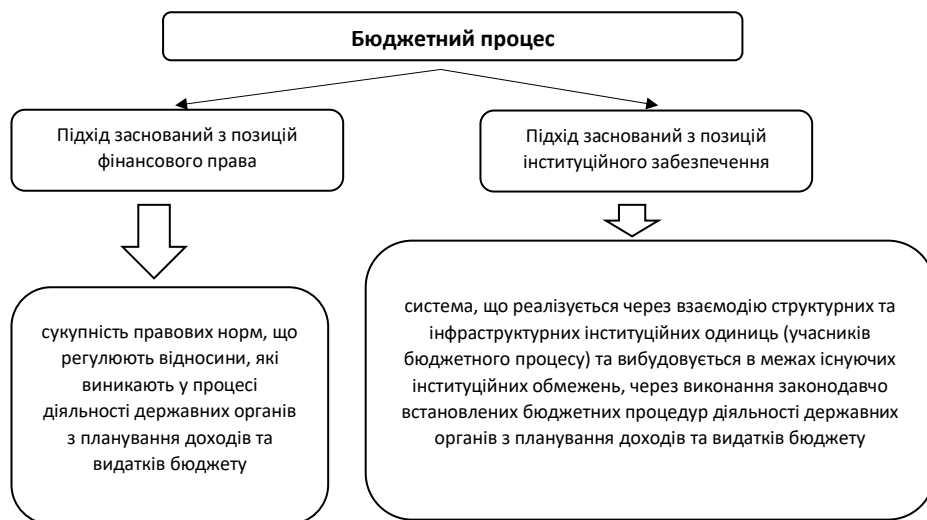


Рис. 1. Підходи до визначення бюджетного процесу, побудовано авторами [1, 4]

Однак, вітчизняні науковці мають свої підходи до тлумачення поняття бюджетного процесу та наводять такі його трактування, що представлені в табл. 1.

Таблиця 1. Тлумачення поняття бюджетного процесу вітчизняними науковцями, систематизовано авторами: [1, 2, 3]

№	Автор	Трактування
1	Дем'янишин В.Г. [5]	«бюджетний процес - це діяльність органів державної влади, державного управління, місцевого самоврядування та усіх учасників бюджетних відносин, що здійснюється на основі відповідних принципів, положень, заходів, методів та засобів, регулюється правовими нормами і пов'язана зі складанням, розглядом, затвердженням, виконанням, розглядом і затвердженням звітів про виконання бюджету держави й усіх його ланок»
2	Павлюк К.В. [9]	«бюджетний процес – це діяльність законодавчих, виконавчих і судових органів влади, пов'язана з формуванням цілей і завдань бюджетної політики на наступний бюджетний рік і середньострокову перспективу, складанням, розглядом і затвердженням бюджетів, оцінкою отриманих результатів і контролем на всіх цих етапах, організацією управління такою діяльністю»
3	Розпутенко І.В. [9]	«бюджетний процес – це формування, затвердження та виконання бюджету, в якому поєднується стратегія економічної і соціальної політики, як інструмент стабілізації економіки, засіб контролю державних видатків»

Оптимізація бюджетного процесу на державному рівні є одним із найважливіших завдань фінансової політики України, особливо в умовах повномасштабної війни, що вимагає оперативного й раціонального розподілу державних ресурсів. Державні установи відіграють вирішальну роль у підтримці економічної стабільності, забезпеченні функціонування критично важливих галузей, збереженні фінансової рівноваги та підвищенні обороноздатності країни.

Війна створює надзвичайно високий рівень фінансового навантаження на державний бюджет, оскільки потреби у фінансуванні оборони, соціального захисту населення, відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримки економіки постійно зростають. У цьому контексті ефективна організація бюджетного процесу набуває особливого значення, адже від правильного розподілу фінансових ресурсів залежить здатність держави реагувати на виклики, що постають перед нею.

Бюджетний процес державних установ складається з кількох ключових етапів: планування, розгляд та затвердження, виконання та звітування. Кожен із них включає низку підетапів, які регламентують механізми формування, затвердження та реалізації бюджету державної установи. На стадії планування визначаються пріоритетні напрями фінансування, що дозволяє ефективно розподіляти бюджетні кошти відповідно до актуальних потреб держави. Етап виконання бюджету забезпечує основу для відновлення та розвитку державного сектору економіки, формуючи довгострокові стратегічні орієнтири навіть за умов нестабільної політичної та економічної ситуації.

Важливим аспектом бюджетного процесу державної установи є залучення фінансових ресурсів з зовнішніх, зокрема міжнародних кредитів, грантів і технічної допомоги. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості країни, дозволяє компенсувати значні бюджетні витрати державних установ та забезпечує додаткові можливості для підтримки критично важливих секторів економіки, гуманітарних програм, соціального захисту населення тощо. В умовах війни така підтримка є вкрай необхідною для забезпечення економічної життєздатності країни та реалізації заходів для подальшого відновлення.

У воєнний час особливо зростає потреба в гнучкому та оперативному перерозподілі фінансових ресурсів державних установ відповідно до змінюваності економічних та воєнних обставин. Нестабільна ситуація вимагає швидкого ухвалення рішень щодо бюджетного фінансування державних установ, що обумовлює необхідність посиленого контролю за використанням коштів. Ефективне управління бюджетним процесом передбачає своєчасний моніторинг витрат, запобігання їх нецільовому використанню та впровадження механізмів оперативного реагування на нові виклики [4].

З огляду на складні внутрішні та зовнішні умови, оптимізація бюджетного процесу в державних установах стає критично необхідною. Вона спрямована на адаптацію бюджетного планування до нових реалій шляхом переходу на короткострокові бюджетні цикли, що дозволяють регулярно переглядати витрати та вносити корективи. Це забезпечує гнучкість фінансової системи, підвищує її стійкість до кризових явищ та сприяє підвищенню ефективності державного управління.

Для досягнення цих цілей застосовуються різноманітні інструменти оптимізації, які можуть включати посилений фінансовий контроль, цифровізацію бюджетного процесу, залучення міжнародної фінансової допомоги та впровадження сучасних антикризових стратегій управління державними коштами. Зокрема, інструменти цифрового моніторингу дозволяють автоматизувати контроль за витратами, підвищуючи прозорість і підзвітність фінансових операцій державних установ.

Таким чином, оптимізація бюджетного процесу в державних установах є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності, обороноздатності країни та післявоєнного відновлення економіки. У цьому контексті стратегічні рішення допомагають визначити пріоритетні напрями використання ресурсів, тоді як тактичні інструменти забезпечують оперативне реагування на виклики.

Актуальність оптимізації інструментів бюджетного процесу в державних установах визначається кількома ключовими факторами:

1. Воєнні виклики – нестабільність бюджетного планування вимагає швидкого перерозподілу коштів на оборону, соціальний захист і відновлення критичної інфраструктури.

2. Фінансова відповідальність – зростання державного боргу та необхідність ефективного управління міжнародною фінансовою допомогою зумовлюють потребу в підвищеній прозорості та контролі за витратами державних установ.

3. Економічні чинники – висока інфляція, скорочення надходжень до бюджету та загрози макроекономічної нестабільності вимагають створення адаптивних механізмів фінансового планування в державних установах [4].

У таблиці 2 наведено основні інструменти оптимізації бюджетного процесу в державних установах, їх напрями застосування та очікувані результати.

Очікувані результати від впровадження рішень з оптимізації бюджетного процесу в державних установах можуть суттєво покращити управління державними фінансами та забезпечити стабільність державного сектору в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Оптимізація бюджетного процесу в державних установах є важливим елементом, що передбачає такі основні напрями. По-перше, це розширене використання електронних систем, що передбачає інтеграцію сучасних цифрових платформ, таких як ProZorro та E-budget, що автоматизує процеси закупівель і фінансового планування. Також впровадження аналітичних інструментів на основі Big Data допомагає більш точно прогнозувати надходження та витрати, забезпечуючи ефективне використання бюджетних коштів.

По-друге, це підвищення рівня прозорості та безпеки фінансових операцій в державних установах, завдяки використанню технології Blockchain для моніторингу бюджетних трансакцій, що мінімізує ризики шахрайства та нецільового використання коштів. Також інноваційні методи кібербезпеки сприяють захисту даних та підвищенню рівня довіри до державних установ.

По-третє, впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних передбачає інтеграцію штучного інтелекту (AI) та Big Data, що дозволяє

автоматично аналізувати фінансові тренди та адаптувати бюджетні плани в режимі реального часу, для забезпечення оперативного реагування на економічні виклики. Також використання інтелектуальних алгоритмів у фінансовому прогнозуванні підвищує точність оцінки ризиків і покращує планування витрат державної установи.

Таблиця 2. Основні інструменти оптимізації бюджетного процесу в державних установах, їх напрями застосування та очікувані результати, систематизовано авторами [7, 10]

Інструмент	Характеристика	Вплив на діяльність державних установ
Програмно-цільовий метод бюджетування	Орієнтація бюджету на досягнення конкретних результатів.	Запровадження сучасних механізмів планування та моніторингу дозволить мінімізувати неефективні витрати та спрямовувати ресурси на критично важливі напрями.
	Встановлення ключових показників ефективності	
	Оцінка ефективності виконання програм	
Цифровізація та автоматизація бюджетного процесу	Використання електронних систем управління фінансами	Автоматизація процесів бюджетного контролю зменшить ризики корупції та фінансових зловживань.
	Застосування ERP-систем	
	Впровадження блокчейн-технологій для прозорості витрат	
Казначейське обслуговування видатків	Концентрація коштів на єдиному рахунку держави.	Гнучкість бюджетного процесу сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів між секторами, що найбільше потребують фінансування.
	Контроль за використанням бюджетних коштів.	
	Моніторинг касових операцій у режимі реального часу.	
Бюджетування на основі результатів	Оцінка ефективності витрат через аналіз результативності.	Впровадження антикризових механізмів фінансового управління допоможе державним установам функціонувати навіть за умов дефіциту бюджету.
	Фокус на досягненні стратегічних цілей	
	Регулярне коригування бюджетних пріоритетів.	
Аудит та контроль	Внутрішній аудит державних фінансів	Запровадження незалежного аудиту підвищить довіру до державних фінансів з боку громадськості та міжнародних партнерів.
	Державний фінансовий аудит	
	Залучення незалежних експертів та громадськості до моніторингу бюджету	
Оптимізація державних закупівель	Використання електронних платформ (ProZorro).	Ефективне управління грантами, кредитами та іншими зовнішніми ресурсами сприятиме їх цільовому використанню, що особливо важливо для фінансування оборони, гуманітарних потреб та відбудови країни.
Бюджетне планування на короткострокову перспективу	Гнучкість у коригуванні бюджетних рішень.	Перехід на короткострокові бюджетні цикли дозволить швидше коригувати фінансові плани у разі змін військової або економічної ситуації.

По-четверте, автоматизація документообігу державних установ сприяє запровадженню електронного документообігу, що значно скорочує час на обробку фінансових заявок, підвищує точність звітності та зменшує адміністративне навантаження. Також використання е-сервісів для бюджетного управління спрощує процес координації між різними державними установами.

Поряд з тим, для успішної інтеграції цих інструментів необхідно подолати низку викликів, які представлені на рис. 2.

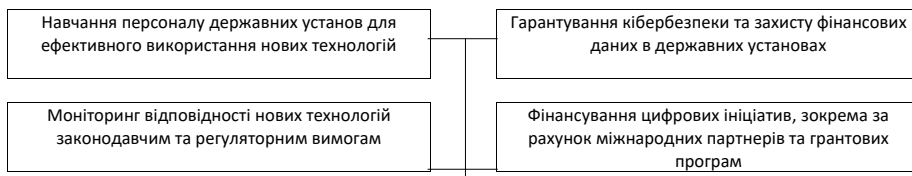


Рис. 2. Виклики інтеграції інструментів оптимізації бюджетного процесу в державних установах, систематизовано авторами [2, 6, 7]

Таким чином, впровадження сучасних технологій та інструментів оптимізації бюджетного процесу державних установ стане важливим етапом у модернізації державного управління. Це дозволить забезпечити ефективне використання державних фінансів, підвищити прозорість бюджетних процесів та створити міцну основу для стабільного економічного розвитку країни.

Висновки. В статті здійснено дослідження інструментів оптимізації бюджетного процесу в державних установах в умовах економічної невизначеності. Встановлено, що оптимізація бюджетного процесу в державних установах є невід’ємною складовою сучасного фінансового управління, що дозволяє органам державної влади оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, зберігати стабільність та ефективно використовувати доступні ресурси. У період економічної нестабільності та високої динамічності суспільних процесів гнучке та адаптивне бюджетне планування стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку державного сектору.

Розглянуті інструменти оптимізації бюджетного процесу в державних установах є важливим кроком у напрямку цифрової трансформації фінансових процесів. Вони не лише покращують управління бюджетними ресурсами, а й підвищують прозорість, ефективність та безпеку фінансових операцій.

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Бутенко, В. В. (2023). Підвищення прозорості бюджетного процесу України у сучасних умовах. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 22(3 (55)), 9-18.
3. Васильєва, В. Г., & Ігнатова, Ю. В. Удосконалення організації процесу здійснення державних закупівель у бюджетних установах. In *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, February 3-4, 2022*. FOP Marenichenko VV, Dnipro, Ukraine, 463 p. (p. 183).
4. Гаврилюк, В. С., & Жовтий, В. О. (2024). Бюджетний процес у період воєнного стану: особливості правового регулювання. Правові засади організації та здійснення публічної влади: збірник тез VII, 50.

5. Дем'янишин В.Г. Концептуальні засади бюджетного процесу в Україні. Фінанси, облік, банки. 2007. № 13. С. 30-37
6. Карпенко, Ю. О. (2022). Бюджетний процес в органах місцевого самоврядування. Збірник тез доповідей підготовлено за матеріалами Міжнародної наукової інтернет-конференції (випуск 72) 15-16 листопада 2022 р. на сайті www.konferenciaonline.org.ua, 104.
7. Мединська М. Я., Шестерняк М. (2022). Особливості організації контролю й аудиту доходів та витрат в бюджетних установах. Рекомендовано до друку, 127.
8. Павлюк К.В. Бюджет і бюджетний процес в умовах транзитивної економіки України: [монографія] Київ: НДФІ, 2006. 584 с.
9. Розпутенко І.В. Бюджетний процес: конспект лекцій. Київ: Вид-во УАДА, 1997. 60 с.
10. Самошкіна, О. А. (2021). Бюджетна політика в умовах інституційної модернізації економіки. Редакційна колегія, 89.

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Butenko, V. V. (2023). Pidvyshchennia transparentnosti biudzhetnoho protsesu Ukrainy u suchasnykh umovakh. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 22(3 (55)), 9-18.
3. Vasylieva, V. H., & Ihnatova, Yu. V. Udoskonalennia orhanizatsii protsesu zdiisnennia derzhavnykh zakupivel u biudzhetnykh ustanovakh. In Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, February 3-4, 2022. FOP Marenichenko VV, Dnipro, Ukraine, 463 p. (p. 183).
4. Havryliuk, V. S., & Zhovtyi, V. O. (2024). Biudzhetni protses u period voiennoho stanu: osoblyvosti pravovoho rehuliuвання. Pravovi zasady orhanizatsii ta zdiisnennia publichnoi vlady: zbirnyk tez VII, 50.
5. Demianyshyn V.H. Kontseptualni zasady biudzhetnoho protsesu v Ukraini. Finansy, oblik, banky. 2007. № 13. S. 30-37
6. Karpenko, Yu. O. (2022). Biudzhetni protses v orhanakh mistsevoho samovriadiuvannia. Zbirnyk tez dopovidei pidhotovleno za materialamy Mizhnarodnoi naukovoї internet-konferentsii (vyпуск 72) 15-16 lystopada 2022 r. na сайті www.konferenciaonline.org.ua, 104.
7. Medynska M. Ya., Shesterniak M. (2022). Osoblyvosti orhanizatsii kontroliu y audytu dokhodiv ta vytrat v biudzhetnykh ustanovakh. Rekomendovano do druku, 127.
8. Pavliuk K.V. Biudzheth i biudzhetni protses v umovakh tranzitivnoi ekonomiky Ukrainy: [monohrafiia] Kyiv: NDFI, 2006. 584 s.
9. Rozputenko I.V. Biudzhetni protses : konspekt lektsii. Kyiv: Vyd-vo UADA, 1997. 60 s.
10. Samoshkina, O. A. (2021). Biudzhethna polityka v umovakh instytutsiinoї modernizatsii ekonomiky. Redaktsiina kolehiia, 89.