5. Пернарівський О. Державні облігації як інвестиційний інструмент для населення в умовах цифровізації та воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 73–78. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-9

Біський Сергій Миколайович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

АДАПТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасні реалії функціонування української економіки в умовах повномасштабної війни кардинально трансформували підходи до державного фінансування та програмно-цільового планування. Традиційні механізми бюджетного фінансування цільових програм виявилися недостатньо адаптованими до екстремальних умов, що актуалізує потребу у розробленні принципово нових інструментів і методологічних підходів до управління публічними фінансами в кризових умовах. Теоретичні засади кризової трансформації програмно-цільового бюджетування ґрунтуються на концепції адаптивного управління публічними фінансами, яка передбачає гнучкість реагування на зовнішні шоки та здатність до оперативної перебудови фінансових механізмів відповідно до змінених пріоритетів державної політики. Аналіз впливу воєнного стану на систему фінансування цільових програм засвідчує радикальну трансформацію структури державних видатків із перерозподілом до 60% бюджетних ресурсів на користь оборонних та безпекових цілей [1, 4]. Функціональність традиційних інструментів програмно-цільового бюджетування значно знизилася внаслідок необхідності оперативного перегляду планових показників, скорочення горизонтів планування з трирічного до річного періоду та запровадження механізмів екстреного перерозподілу коштів між програмами. Критичними точками системи фінансування цільових програм визначено недостатню гнучкість процедур внесення змін до бюджету, обмежені можливості міжпрограмного маневрування ресурсами та відсутність ефективних механізмів координації між центральними та місцевими органами влади в умовах воєнного стану. Структурний аналіз змін у системі програмно-цільового фінансування показав необхідність формування нової архітектури бюджетних відносин, адаптованої до умов тривалої невизначеності та ресурсних обмежень.

Зарубіжний досвід адаптації програмно-цільового фінансування в кризових умовах демонструє ефективність запровадження механізмів флексибільного бюджетування, що дає змогу оперативно перерозподіляти

ресурси відповідно до змінних пріоритетів. Міжнародні стандарти антикризового бюджетування, розроблені ОЕСР та Світовим банком, підкреслюють важливість збереження базової архітектури бюджетних інститутів за одночасного запровадження тимчасових механізмів підвищеної гнучкості. Інноваційні інструменти бюджетного фінансування цільових програм воєнного та повоєнного періоду включають комплекс адаптивних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів в умовах критичних викликів. Мобільні цільові програми із скороченими циклами планування дають змогу реагувати на зміни оперативної обстановки протягом 30–60 днів замість традиційного річного циклу, забезпечуючи гнучкість у розподілі ресурсів.

Особливої актуальності набуває питання інтеграції міжнародної технічної та фінансової допомоги у національну систему програмно-цільового планування, що потребує створення спеціалізованих інституційних механізмів координації між стратегічними цілями національного розвитку та умовами надання зовнішньої підтримки з боку міжнародних донорів. Інтеграція міжнародної технічної та фінансової допомоги у національну систему програмно-цільового планування становить складний багаторівневий процес, що потребує створення інноваційних інституційних архітектур для ефективної координації між внутрішніми стратегічними пріоритетами та зовнішніми вимогами донорських організацій. Цей процес характеризується необхідністю гармонізації різних методологічних підходів до планування, моніторингу та звітності, оскільки міжнародні фінансові інститути часто застосовують власні стандарти оцінки ефективності програм, які можуть не повною мірою відповідати національним особливостям бюджетного процесу та специфіці державного управління. Формування ефективних механізмів координації передбачає створення спеціалізованих міжвідомчих структур із розширеними повноваженнями щодо узгодження програмних документів, синхронізації циклів планування та забезпечення комплементарності між різними джерелами фінансування. Особливого значення набуває розроблення уніфікованих процедур управління змішаними фінансовими потоками, що поєднують державні кошти, кредитні ресурси міжнародних фінансових організацій та грантові надходження від двосторонніх донорів, за одночасного збереження національного суверенітету у визначенні стратегічних напрямів розвитку. Ефективність такої інтеграції значною мірою залежить від спроможності національних інститутів адаптувати міжнародні стандарти управління проєктами до специфіки внутрішніх адміністративних процедур, забезпечуючи прозорість використання коштів та досягнення вимірюваних результатів відповідно до узгоджених індикаторів ефективності.

Результати проведеного аналізу засвідчують критичну необхідність системної трансформації механізмів програмно-цільового бюджетування у відповідь на виклики воєнного періоду та вимоги процесу національного

відновлення. Дослідження виявило фундаментальні обмеження чинної моделі програмно-цільового фінансування, які проявляються у недостатній адаптивності інструментарію до екстремальних умов функціонування та неспроможності забезпечити оперативну мобілізацію й ефективний перерозподіл бюджетних ресурсів відповідно до динамічних змін пріоритетів державної політики. Аналіз ефективності запропонованих адаптованих інструментів бюджетного фінансування демонструє їх безпосередню залежність від рівня інституційної спроможності органів державного управління, зрілості нормативно-правового середовища та наявності механізмів швидкого ухвалення й реалізації управлінських рішень у сфері публічних фінансів. Встановлено, що успішна імплементація міжнародних фінансових ресурсів у вітчизняну систему програмного планування потребує формування інноваційних організаційних структур, здатних гармонізувати стратегічні цілі держави з умовами надання зовнішньої підтримки шляхом створення спеціалізованих міжвідомчих координаційних механізмів. Інтеграція міжнародної технічної та фінансової допомоги у національну систему програмно-цільового планування становить складний багаторівневий процес, що характеризується необхідністю гармонізації різних методологічних підходів до планування, моніторингу та звітності, враховуючи специфіку національних особливостей бюджетного процесу та вимоги міжнародних стандартів управління проєктами. Концептуального переосмислення потребує система моніторингу та оцінювання ефективності кризових програм, яка має бути побудована на науково обґрунтованих, але водночас раціоналізованих метричних індикаторах результативності, що забезпечують можливість динамічного коригування програмних інтервенцій відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища та змінюваних потреб процесу національного відновлення. Ефективність запропонованої трансформації значною мірою залежить від спроможності національних інститутів адаптувати міжнародні стандарти управління змішаними фінансовими потоками до специфіки внутрішніх адміністративних процедур, забезпечуючи прозорість використання коштів, збереження національного суверенітету у визначенні стратегічних напрямів розвитку та досягнення вимірюваних результатів відповідно до узгоджених критеріїв ефективності.

Список використаних джерел

1. Козлов Є. Бюджетно-податкові інструменти в умовах воєнного стану: досвід України та міжнародна практика. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 27–31. DOI: 10.32782/2617-5940.2.2024.5

2. Дорожня карта реформ 2024 – податкова та бюджетна політика. Економічна експертна платформа. URL:https://economics.org.ua/index.php/blog/402-dk-2024

3. Звіт про виконання місцевих бюджетів України за 2022–2024 роки. Державна казначейська служба України. 2024. URL: https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/misczevi-byudzheti

4. Куди перенаправлять кошти з податків військових і чому цього не зробили раніше. Громадський простір. 2024. URL: https://gluzd.org.ua/articles/kudy-perenapravliat-koshty-z-podatkiv-viiskovykh-i-chomu-tsoho-ne-zroby ly-ranishe/

5. Скрипник Г., Якименко В. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-155

6. Фугело П. М. Місцеві податки і збори та їх роль у фінансовому забезпеченні реалізації власних повноважень органів місцевого самоврядування. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* 2024. № 42. DOI: 10.37406/2706-9052-2024-1.16

7. Публічні фінанси України у третій рік війни. Центр економічної стратегії, 2025. 56 с. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/doslidzhennya-1.pdf

8. Бондарук Т. (2024). Фіскальна політика посвоєнного економічного відновлення та її вплив на розвиток економіки територій. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28). С. 179–189. DOI: 10.31499/2616-5236.3(28).2024.309548

9. Government Financial Management and Reporting in Times of Crisis. OECD, 2020. 46 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/11/government-financial-management-and-reporting-in-times-of-crisis_578a 927f/3f87c7d8-en.pdf

10. Medium-term and top-down budgeting in OECD countries. OECD, 2023. URL: https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)10/REV1/en/pdf

11. PEFA Report: Crisis Budgeting Tools and Trends. PEFA, 2022. URL: https://www.pefa.org/global-report-2022/en/report/crisis-budgeting/

12. Voznyak H., Patytska Kh., Mulska O., Zherebylo I., Sorokovyi D. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Business Perspectives*. 2024. Vol. 13. No. 1. P. 41–54. DOI: 10.21511/pmf.13(1).2024.04

13. Bohdan T. Ukraine's fiscal developments and needs for economic recovery, reconstruction, and European integration. The Vienna Institute for International Economic Studies, 2024. URL: https://wiiw.ac.at/ukraine-s-fiscal-developments-and-needs-for-economic-recovery-reconstruction-and-european-integration-dlp-7090.pdf