

УДК: 336.132

<https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-2-65-6>

***В. Г. Дем'янишин,***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів імені С. І. Юрія  
Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль (Україна)

<https://orcid.org/0000-0002-2140-1925>

***Т. М. Болгар,***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування  
Придніпровського інституту Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний  
заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом» м. Кременчук (Україна)

<https://orcid.org/0000-0003-1066-249X>

***Б. С. Шулюк,***

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів імені С. І. Юрія  
Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль (Україна)

<https://orcid.org/0000-0001-8692-1983>

***В. В. Дем'янишин,***

аспірант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія  
Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль (Україна)

<https://orcid.org/0000-0002-7485-0177>

## АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

У статті розкрито актуальність управління публічними фінансовими ресурсами. Зазначено, що таке управління базується на загальних і спеціальних принципах, які необхідно враховувати при розробці та прийнятті управлінських рішень. Розглянуто об'єкт, суб'єкти та предмет управління публічними фінансовими ресурсами.

З'ясовано підходи до трактування фінансових ресурсів, які є неоднозначними, та класифікації фінансових ресурсів суспільства. Аналізуючи різні твердження науковців та власні дослідження розкрито відмінності фінансових ресурсів від капіталу та грошових ресурсів. Дано визначення публічних фінансових ресурсів як складової фінансових ресурсів суспільства. Відображено динаміку джерел публічних фінансових ресурсів України та їхнього складу, структури, результати розподілу та використання публічних фінансових ресурсів, а також проаналізовано динаміку співвідношення видатків бюджетів України і надходжень бюджетних установ протягом 2018–2024 рр.

Розкрито основні проблеми, які обумовили зміну підходів до реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами. Акцентовано увагу на стратегічних орієнтирах такого реформування, зокрема, зміни підходів держави до дотримання бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі, визначення напрямів підвищення ефективності розподілу публічних фінансових ресурсів на рівні формування

державної політики, розробки управлінських рішень та удосконалення фінансового законодавства щодо забезпечення належного виконання державного та місцевих бюджетів.

**Ключові слова:** ВВП, фінансові ресурси, публічні фінансові ресурси, управління публічними фінансовими ресурсами, формування публічних фінансових ресурсів, розподіл публічних фінансових ресурсів, бюджетна дисципліна, фінансова політика, стратегічне планування

**JEL classification:** G28, H50, H60, H61, H70, H73, H79

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного часу, політичної та економічної невизначеності, наявності зовнішніх та внутрішніх, об'єктивних та суб'єктивних викликів і загроз в Україні, що негативно впливають на проведення структурних економічних і фінансових реформ, вирішення більшості завдань стосовно соціально-економічного розвитку суспільства та модернізації управління публічними фінансами залишається дуже невизначеною дійсністю. Зважаючи на великі обсяги публічних фінансових ресурсів (більше 40% ВВП у довоєнний час та 84,5% ВВП у 2024 р.) проблеми реформування управління цими ресурсами є дуже актуальними. Побудову ефективної системи управління публічними фінансовими ресурсами та визначення стратегічних орієнтирів щодо її реформування доцільно здійснювати з дотриманням загальних і спеціальних принципів. Фінансова наука і практика до загальних принципів відносить такі, які відображають якість використання в управлінні системи властивих суспільству цінностей, зокрема, домінування загальнолюдських цінностей над економічними інтересами класів, націй, окремих суспільних груп, окремих територій, оптимальне поєднання особистих та суспільних інтересів, демократизм, законність, взаємну відповідальність держави, юридичних, фізичних осіб.

Спеціальними принципами вважаються ті, які визначають основні параметри державної фінансової стратегії і тактики, конкретизуються у законодавчих актах, використовуються критеріями для оцінки результатів управління, забезпечують ціннісно-орієнтаційний вплив на соціально-економічні процеси

у суспільстві. До них відносять: єдність теорії і практики у формуванні та реалізації державної фінансової стратегії і тактики, політичного підходу до розв'язання економічних проблем, єдності галузевого і територіального управління публічними фінансовими ресурсами, взаємозв'язку, об'єктивності, конкретності, ефективності, соціальної справедливості та неупередженості, стабільності, безперервності, реальності, повноти, наукової обґрунтованості, передбачуваності, гнучкості, системності, пріоритетності, економії, зацікавленості, відповідальності, гласності, публічності і прозорості, державного фінансового контролю, морально-етичні. Відступ від цих принципів зумовлює виникнення різних проблем в управлінні, зниження його ефективності.

В умовах воєнного часу та стратегічної невизначеності мають місце об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні виклики й загрози, які вимагають розробки таких підходів, котрі дали б можливість попередити або мінімізувати негативний вплив цих викликів і загроз.

Успішна робота над вирішенням існуючих проблем передбачає розробку таких стратегічних орієнтирів щодо реформування управління публічними фінансовими ресурсами, які б сприяли оптимізації джерел їхнього формування, розподілу та використання, що дало б можливість органам державної влади та місцевого самоврядування якісно виконувати свої конституційні функції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні питання стосовно публічних фінансових ресурсів, реформування управління ними почали викликати науковий інтерес з 1924 р.,

коли була опублікована перша праця, присвячена даній проблемі, хоча практичні питання мали місце з часів становлення ринкової економіки. Станом на сьогоднішній день у світовій та вітчизняній літературі проблемам удосконалення управління публічними фінансовими ресурсами приділяється велика увага. Серед українських дослідників можна виділити таких, як І. Волохова [1], С. Джерелейко [2], Я. Дропа [3], Т. Коломоєць [4], Г. Кучер [5], К. Романчук [6], С. Сальников [7], А. Хомутенко [8], І. Чугунов [9] та інші.

Прийняття ефективних управлінських рішень залежить від наявності реальної інформаційної бази. Для користувачів цієї бази доступними інформаційними носіями є статистичні та звітні дані суб'єктів фінансових відносин. В сучасних умовах інформацію про динаміку і стан публічних фінансів можна отримати на сайтах Міністерства фінансів України [10; 11], Пенсійного фонду України [12], Державної служби статистики України [13].

Серед зарубіжних вчених, що досліджують управління фінансовими ресурсами відносно таких, як М. Бродбент [17], К. Касей [18], Г. Ж. Джін [19], Г. Коркіш [20], М. В. Леонезіо [21], Е. Ньюмаєр [22] та інші.

Загалом науковці обґрунтовують свої підходи до визначення фінансових ресурсів суспільства, публічних фінансових ресурсів, визначають їхній склад, джерела формування, напрями розподілу та використання. Вони акцентують увагу на ефективності управління фінансовими ресурсами, напрями модернізації управління ними.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на рівень досліджень проблем реформування управління публічними фінансовими ресурсами, в економічній літературі і на практиці існує ряд невіршених проблем. Зокрема, мають місце різні підходи до трактування сутності фінансових ресурсів суспільства, публічних фінансових ресурсів, які

можна згрупувати таким чином: грошові ресурси, капітал, фінансові активи, грошові доходи, грошові нагромадження, доходи і надходження, грошові фонди та інші. Це свідчить про неможливість отримання точної інформації про дані ресурси в економічних агентів, що не дозволяє розробити дієві напрями управління ними.

Існують проблеми в отриманні реальної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень. На більшості урядових сайтів така інформація відсутня або дуже обмежена. Це стосується, у першу чергу, Державної казначейської служби України, Державної податкової служби України, Державної митної служби України. Починаючи з 2022 р. Міністерство фінансів України перестало випускати статистичний збірник «Бюджет України», внаслідок чого неможливо якісно проаналізувати доходи і видатки Зведеного та Державного бюджетів України. Зведена інформація про місцеві бюджети взагалі відсутня. Державна служба статистики України виключила майже половину показників Національних рахунків, а частину з них ця служба перенаправляє на сайти інших органів влади. Дуже великим недоліком статистичної служби є виключення всіх показників, що характеризують фінанси, фінансову систему, фінансові ресурси, бюджетну систему, систему соціального страхування тощо.

Поряд з цим існують невіршени практичні проблеми управління публічними фінансовими ресурсами. Так, неефективними є податкова система, митна система; якість управління фіскальними ризиками та державними активами, державним та місцевим боргом, ліквідністю. Недосконалим є розподіл фінансових ресурсів внаслідок: відсутності ефективного макроекономічного, бюджетного прогнозування та стратегічного планування, середньострокового бюджетного планування; недостатньо результативного використання бюджетних коштів; наявних проблем

міжбюджетних відносин та фіскальної децентралізації, системи публічних закупівель, управління державними інвестиціями, бухгалтерського обліку та державного фінансового контролю. Бюджет України є недостатньо прозорим, низькою є участь громадян у бюджетному процесі. Не побудована сучасна ефективна система управління інформаційними технологіями. Тому у статті акцентовано увагу на розробку стратегічних орієнтирів реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами шляхом вирішення цих та інших проблем з метою забезпечення ефективного виконання державою своїх функцій та підвищення якості надання суспільних послуг.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є наукове обґрунтування сутності публічних фінансових ресурсів та управління ними, визначення комплексу взаємопов'язаних стратегічних орієнтирів стосовно реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами з метою збільшення обсягів цих ресурсів, підвищення ефективності їх використання для задоволення потреб суспільства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес управління публічними фінансовими ресурсами є сукупністю послідовних цілеспрямованих дій суб'єктів публічних фінансових відносин на конкретно визначений об'єкт управління, що відображає зміст публічних фінансів. У процесі таких дій використовуються різні фінансові форми, методи, важелі, інструменти конкретного впливу на публічні фінансові ресурси, які використовує фінансовий апарат суспільства для формування, розподілу та ефективного використання державних фінансових ресурсів з метою виконання державою своїх конституційних функцій та досягнення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни.

Для забезпечення виконання стратегічних завдань суспільства в управлінні публічними фінансовими

ресурсами застосовуються спеціальні підходи, серед яких важливе місце займає теорія систем. Ця теорія базується на загальних і спеціальних принципах управління та дає можливість керівникам бачити публічні фінансові ресурси як об'єкт управління в єдності його складових та взаємозв'язок із зовнішнім світом. Системний підхід в управлінні публічними фінансовими ресурсами полягає у впорядкованій процедурі вибору й прийняття оптимальних управлінських рішень з урахуванням всіх можливих чинників.

В економічній літературі, зокрема у працях Я. Дропи [3], Г. Кучер [5], С. Сальнікова [7], А. Хомутенко [8], І. Чугунова [9] та інших вчених при визначенні управління публічними фінансовими ресурсами акцентується увага на підборі оптимальних прийомів, методів, інструментів, важелів для прийняття ефективних управлінських рішень стосовно формування, розподілу і використання фінансових ресурсів публічного сектору суспільства. Такі рішення спрямовані на досягнення завдань і цілей державної фінансової стратегії розвитку країни.

Враховуючи такі підходи, на нашу думку, управління публічними фінансовими ресурсами – це сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських дій та функцій, прийомів, форм, методів, інструментів, важелів, стимулів, санкцій, що спрямовані на керування державними фінансовими потоками, державними фінансовими ресурсами, централізованими і децентралізованими фондами грошових коштів держави та суб'єктів господарювання державної форми власності, фінансовими планами держави, державною фінансовою системою країни з метою досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку України та якісного й ефективного виконання державою своїх конституційних функцій.

Фінансова наука і практика в кожній системі управління, включаючи

й державну фінансову систему, виділяє три взаємопов'язані частини – об'єкт, суб'єкт та предмет управління.

Відповідно до методології фінансової науки об'єктом управління є будь-яке фінансове явище або процес, що мають матеріальне вираження. Об'єктами управління публічними фінансовими ресурсами є державні фінансові потоки, державні фінансові ресурси, державні централізовані і децентралізовані фонди грошових коштів, доходи і видатки держави, Публічні фінансові ресурси як об'єкт управління є дуже складним і різноплановим явищем, яке стосується всіх рівнів державного управління, адміністративно-територіальних формувань, підприємств, організацій та установ державної форми власності. Публічні фінансові ресурси потребують глибокого і всебічного вивчення, оскільки вони є двигуном всієї економічної системи суспільства. Ці ресурси мають різні прояви, відображають великий обсяг економічних відносин у суспільстві, забезпечують фінансову базу країни для виконання своїх функцій.

Суб'єктом управління публічними фінансовими ресурсами є державні та місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, керівники галузевих та територіальних структур органів влади, керівники підприємств, організацій та установ державної форми власності. Розуміння об'єкта і суб'єкта управління, у принципі, однаково впливають на результати управління. Однак між цими поняттями існує певна підпорядкованість, яка обумовлена визначальним значенням в процесі управління його об'єкта. На основі цього можна зробити висновок, що органи управління можуть керувати публічними фінансовими ресурсами ефективно лише за однієї умови – досконалим знанням об'єкта управління та його особливостей.

Фінансова наука і практики визначають предмет управління публічними фінансовими ресурсами, який полягає у теоретико-методологічних і практичних засадах об'єкта управління.

Такі засади обумовлені наявністю об'єктивних фінансових відносин, які пов'язані з розподілом і перерозподілом ВВП. Ці відносини характеризують сутність публічних фінансів, як об'єктивної категорії фінансової науки. Знаючи особливості таких відносин суб'єкти управління можуть розробляти ефективні управлінські рішення щодо забезпечення оптимального розподілу і перерозподілу ВВП, запропонувати ефективну систему формування публічних фінансових ресурсів, їх раціонального використання та організацію належного державного фінансового контролю.

Публічні фінансові ресурси як об'єкт управління є складовою фінансових ресурсів суспільства (рис. 1).

Фінансові ресурси суспільства характеризуються певними ознаками, які впливають на формування і використання публічних і недержавних, централізованих і децентралізованих фінансових ресурсів.

В економічній літературі трактування фінансових ресурсів є неоднозначним. Це негативно впливає на забезпечення якісного реального інформаційного забезпечення результатів управління цими ресурсами. У загальному вигляді фінансові ресурси на основі різних підходів до визначення, можна їх згрупувати таким чином: фінансові ресурси – це капітал; грошові кошти; фінансові активи; грошові доходи; фонди грошових коштів (грошові фонди); грошові нагромадження; доходи і надходження. Кожне з цих визначень характеризується особливими підходами науковців, враховуючи особливості тих чи інших чинників, що взяті за основу.

В процесі аналізу англійських наукових праць можна зробити висновок що термін «фінансові ресурси» використовується протягом останнього сторіччя. Серед іноземних науковців можна виділити таких, як М. Бродбент [17], К. Касей [18], Г. Ж. Джін [19], Г. Коркіш [20], М. В. Леонезіо [21], Е. Ньюмаер [22] та інші.

У 1924 р. Г. Коркіш у своїй праці «Фінансові ресурси соціального страхування» [20] розкриває проблеми

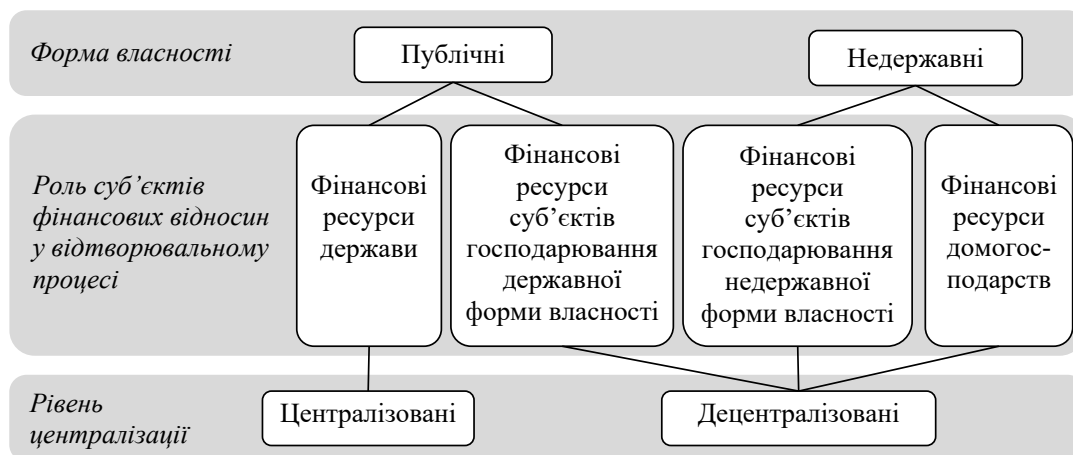


Рис. 1. Класифікація фінансових ресурсів суспільства

Складено авторами

розподілу фінансових ресурсів між державою, роботодавцем та працівником. Він також акцентує увагу на можливих шляхах та резервах збільшення їх кількості.

В окремих джерелах термін «фінансові ресурси» застосовується не лише у фінансовій, а й у соціальній сфері. Наприклад, М. В. Леонезіо, Д. Р. Ваген, Б. Віксон використовують поняття «фінансові ресурси» для розкриття проблем скорочення державного фінансування для окремих пенсіонерів, а також наслідків, які з цього випливають [21]. К. Касей аналізує проблему доступу до фінансових ресурсів малозабезпечених верств населення, невеликих підприємств [18], пов'язуючи поняття «фінансові ресурси» із соціальною сферою.

Особливу увагу фінансовим ресурсам як об'єкту управління присвятили такі вчені, як М. Бродбент та Дж. Каллін у своїй роботі «Управління фінансовими ресурсами», де вони процес управління фінансовими ресурсами розглядають як «... складні питання фінансового планування та контролю. До них належать показники ефективності та аналіз витрат, методи підвищення прибутковості та методи фінансового моніторингу та контролю» [17]. Г. Ж. Джін та А. Валей у науковій праці «Сила інформації: як рейтинги новин США впливають на

фінансові ресурси державних коледжів?» [19], у якій звернута основна увага на залежність між розповсюдженням інформації та необхідної кількості фінансових ресурсів, використовуючи окремі приклади американських коледжів. Е. Ньюмаєр у праці «Збереження природного капіталу у світі невизначеності та обмежених фінансових ресурсів» [22], аналізуючи обсяги природних ресурсів та їхню динаміку, застосовує поняття фінансових ресурсів для характеристики залежності економічних активів у світі, а також проблем збереження природного капіталу.

Ці, та інші підходи зарубіжних і вітчизняних науковців до трактування фінансових ресурсів як об'єкта управління, відображають їх тільки окремі аспекти, внаслідок чого це трактування не є повним, і не може бути використано з найбільшою користю для фінансової науки і практики.

Так, наприклад, незважаючи на багато спільних рис, фінансові ресурси мають такі ознаки, які не властиві капіталу, внаслідок чого ототожнювати їх з капіталом недоцільно. Зокрема, якщо ресурси віддаються для здійснення витрат і можуть приєднуватися до капіталу, капітал не видається, не витрачається, не авансується, здійснюючи кругообіг; якщо фінансові ресурси функціонують на стадії розподілу, перебувають тільки

у грошовій формі і через розподіл впливають на інші стадії суспільного відтворення, то капітал функціонує лише на двох стадіях суспільного відтворення, поступово набуваючи грошової, товарної та виробничих форм, повертаючись до грошової; якщо фінансові ресурси мають місце у всіх ланках фінансової системи, то капітал є тільки у суб'єктів підприємництва; якщо фінансові ресурси відображаються по плану, фактично за різний період: рік, квартал, місяць, на конкретну дату, то капітал відображається тільки як залишок на конкретну дату; якщо джерелом фінансових ресурсів є ВВП, національне багатство, то джерелом капіталу є фінансові ресурси.

Фінансові ресурси також не можна ототожнювати з грошовими ресурсами, оскільки: фінансові ресурси є матеріально-речовою формою «фінанси», то грошові ресурси є матеріально-речовою формою категорії «гроші»; якщо фінансові ресурси утворюються у результаті розподілу і перерозподілу ВВП, то грошові ресурси появляються у результаті обміну, є його інструментом; якщо фінансові ресурси мають фондову форму, то грошові ресурси такої форми не мають; якщо фінансові ресурси регулюються нормативно-правовими актами, то грошові ресурси цими актами не регулюються; якщо фінансові ресурси характеризуються одностороннім рухом грошей у процесі формування й використання ( $\rightarrow\Gamma\rightarrow$ ), то грошові ресурси характеризуються двостороннім рухом вартості ( $\Gamma\rightleftharpoons T$ ); якщо фінансові ресурси мають строго цільове призначення, то грошові ресурси такого призначення не мають; якщо фінансові ресурси характеризуються динамічністю (відсутній елемент нагромадження), то грошові ресурси у процесі формування нагромаджуються; якщо фінансові ресурси не можуть бути фізично пошкодженими або знищеними, то грошові ресурси можуть бути фізично пошкодженими або знищеними.

Таким чином, характерними ознаками фінансових ресурсів є те, що вони формуються у процесі розподілу і перерозподілу ВВП, мають грошове

вираження, цільовий характер. Отже, під фінансовими ресурсами суспільства ми пропонуємо вважати сукупність грошових фондів, створених у результаті розподілу і перерозподілу ВВП усіма суб'єктами фінансових відносин з метою забезпечення виконання цими суб'єктами їхніх завдань, функцій і зобов'язань.

Публічні фінансові ресурси є важливою складовою фінансових ресурсів суспільства. На відміну від останніх, публічні фінансові ресурси охоплюють сфери державної форми власності і використовуються державою для виконання своїх конституційних функцій. Характерні ознаки публічних фінансів, загалом, такі ж, як і фінансів суспільства.

Теоретичні і практичні питання сутності, формування, розподілу і використання публічних фінансових ресурсів розкриті у багатьох наукових джерелах, зокрема у публікаціях таких вчених, як І. Волохова [1], Я. Дропа [3], Т. Коломоець [4], Г. Кучер [5], С. Сальніков [7], А. Хомутенко [8], І. Чугунов [9], І. Скулич [23]. Враховуючи результати наших наукових досліджень та досліджень вітчизняних вчених ми прийшли до висновку, що публічні фінансові ресурси – це сукупність грошових фондів публічного сектору економіки, створених у результаті розподілу і перерозподілу ВВП, національного багатства, зовнішніх джерел публічними суб'єктами фінансових відносин для досягнення кінцевої мети, забезпечення виконання їхніх конкретних завдань, функцій, зобов'язань відповідно до стратегії державної фінансової політики.

Формування та розподіл публічних фінансових ресурсів представлено на рис. 2.

На основі рис. 2 можна зробити висновок, що публічні фінансові ресурси формуються за рахунок ВВП, національного багатства, зовнішніх джерел, зосереджується у бюджеті держави та державних цільових фондах.

Аналіз динаміки джерел публічних фінансових ресурсів України протягом 2018–2023 рр. характеризується даними табл. 1.

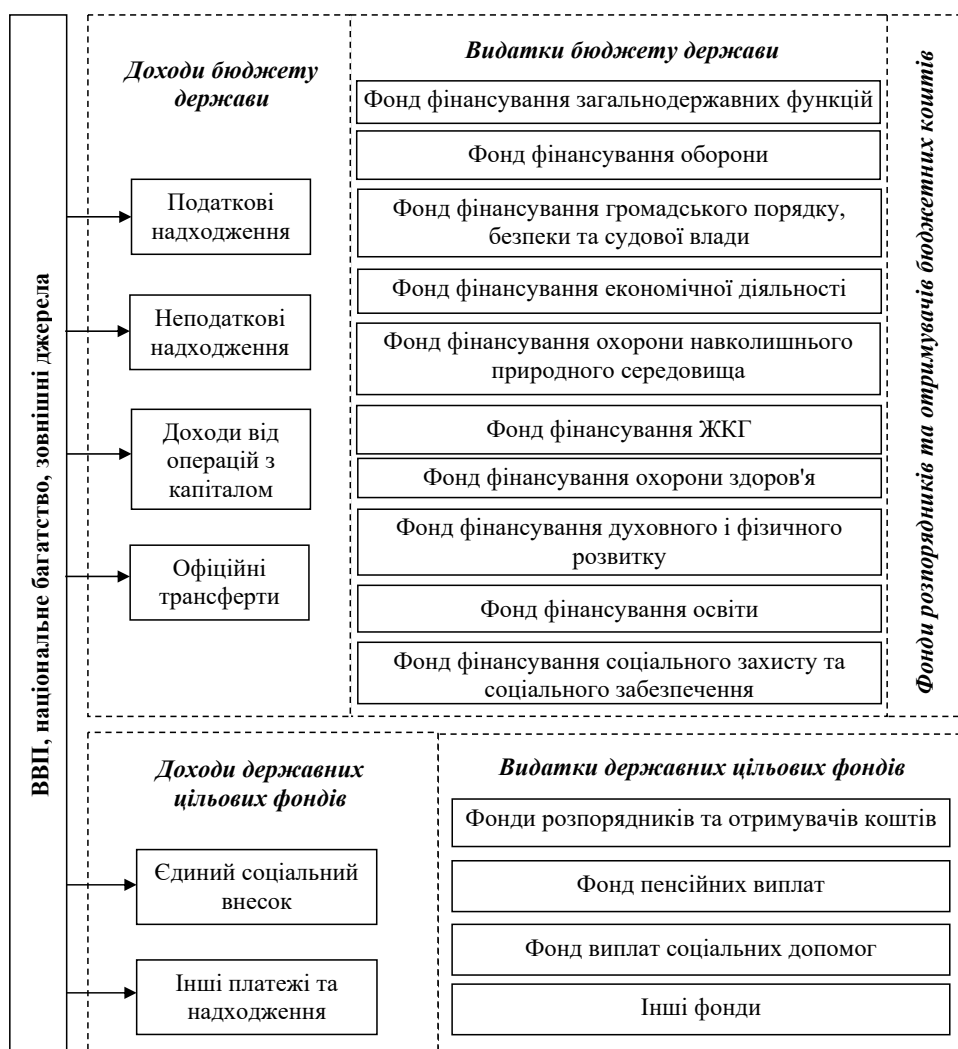


Рис. 2. Формування та розподіл публічних фінансових ресурсів

Складено авторами

Як свідчать дані табл. 1, основним джерелом формування публічних фінансових ресурсів є ВВП, обсяг якого зріс з 3560,3 млрд грн у 2018 р. до 6628,0 млрд грн у 2023 р. Фонд оплати праці найманих працівників, за рахунок якого формуються податкові і неподаткові надходження бюджету і соціальних фондів протягом 2018–2023 рр. зріс на 123,4% з 1472,3 млрд грн у 2018 р. до 3289,4 млрд грн у 2023 р., а його частка у ВВП збільшилася з 41,4% до 49,6%. Обсяг податків на виробництво та імпорт збільшився з 576,0 млрд грн у 2018 р.

до 873,1 млрд грн, а їхня частка у ВВП скоротилася за аналогічний період з 16,2% до 13,2%. Зросли також обсяги валового прибутку, змішаного доходу з 1540,4 млрд грн у 2018 р. до 2543,7 млрд грн у 2023 р. Зростання ВВП та його складових свідчать про збільшення джерел публічних фінансових ресурсів та фінансових можливостей держави за останні п'ятирічний термін.

Аналіз динаміки складу та структури публічних фінансових ресурсів України протягом 2018–2024 рр. характеризується даними табл. 2.

Таблиця 1

**Динаміка джерел публічних фінансових ресурсів України  
протягом 2018–2023 рр.\***

Показники	Роки						Відхилення у 2023 р. порівняно з 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютні	в %%
Валовий внутрішній продукт (млрд грн)	3560,3	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6628,0	+3067,7	<b>+86,2</b>
<i>Напрями використання:</i>								
Оплата праці найманих працівників:								
-млрд грн;	1472,3	1732,8	1843,1	2231,2	2704,3	3289,4	+1817,1	+123,4
-в %%% до ВВП.	41,4	43,6	43,6	40,9	53,3	49,6	+8,2	+19,8
Податки на виробництво та імпорт:								
-млрд грн;	576,0	596,4	637,2	818,3	669,0	873,1	+297,1	+51,6
-в %%% до ВВП.	16,2	15,0	15,1	15,0	12,8	13,2	-3,0	-18,5
Субсидії на виробництво і імпорт:								
-млрд грн;	-28,4	-32,7	-43,3	-75,8	-79,7	-78,2	+49,8	+175,4
-в %%% до ВВП.	-0,8	-0,8	-1,0	-1,4	-1,5	-1,2	+0,4	+50,0
Валовий прибуток, змішаний дохід:								
-млрд грн;	1540,4	1681,0	1785,1	2477,2	1855,6	2543,7	+1003,3	+65,1
-в %%% до ВВП.	43,3	42,3	42,3	45,4	35,4	38,4	-4,9	-11,3
Чистий прибуток, змішаний дохід:								
-млрд грн;	1109,1	1188,8	1216,1	1795,8	1075,4	1690,6	+581,5	+52,4
-в %%% до ВВП.	31,1	29,9	28,8	19,7	20,5	25,5	-5,6	-18,0

\*Складено авторами на основі [13].

Таблиця 2

**Динаміка складу та структури публічних фінансових ресурсів України  
протягом 2018–2024 рр.\***

Показники	Роки								Відхилення у 2024 р. порівняно з 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютні	в %%	
Валовий внутрішній продукт (млрд грн)	3560,3	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6628,0	6866,6**	+3306,3	+92,9	
Всього публічних фінансових ресурсів:										
-млрд грн;	1602,4	1807,2	2061,5	2357,2	3663,9	5218,7	5800,1	+4197,7	+262,0	
-в %%% до ВВП.	45,0	45,4	48,8	43,2	69,9	78,7	84,5	+39,5	+87,8	
у т. ч.										
Зведений бюджет України:										
-млрд грн;	1250,2	1372,4	1595,4	1845,4	3043,5	4441,4	4944,0	+3693,8	+295,5	
-в %%% до ВВП;	35,1	34,5	37,8	33,9	58,1	67,0	72,0	+36,9	+105,1	

Показники	Роки							Відхилення у 2024 р. порівняно з 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютні	в %%
-в %% до публічних фінансових ресурсів.	78,0	75,9	77,4	78,3	83,1	85,1	85,2	+7,2	+9,2
Фонди соціального страхування:									
-млрд грн;	352,2	434,8	466,1	511,8	620,4	777,3	856,1	+503,9	+143,1
-в %% до ВВП;	9,9	10,9	11,0	9,3	11,8	11,7	12,5	+2,6	+26,3
-в %% до публічних фінансових ресурсів.	22,0	24,1	22,6	21,7	16,9	14,9	14,8	-7,2	-32,7

\*Складено авторами на основі [10; 11; 12; 13].

\*\*Очікувані дані.

Результати аналізу даних табл. 2 свідчать про дуже великі темпи зростання обсягів публічних фінансових ресурсів України за останні п'ять років. Якщо величина публічних фінансових ресурсів у 2018 р. складала 1602,4 млрд грн (45,0% ВВП), то у 2024 р. – 5800,1 млрд грн (84,5% ВВП). Найвищі темпи зростання характерні для Зведеного бюджету України. Так, у 2018 р. обсяг Зведеного бюджету становив 1250,2 млрд грн (35,1% ВВП) і 78,0% до публічних фінансових ресурсів, то у 2024 р. цей обсяг зріс до

4944,0 млрд грн (72,0% ВВП), 85,2% публічних фінансових ресурсів. Якщо величина Зведеного бюджету України за аналізований період зросла на 295,5%, то величина фондів соціального страхування збільшилася на 143,1%. Причиною такого зростання є збільшення надходжень у воєнний час за рахунок фінансової допомоги інших країн світу та міжнародних фінансових організацій.

Процес розподілу і використання публічних фінансових ресурсів відображено на рис. 3.



Рис. 3. Розподіл та використання публічних фінансових ресурсів

Складено авторами

На рис. 3 представлено порядок створення і використання цільових фондів за рахунок публічних фінансових ресурсів. Так, Державні соціальні фонди і Пенсійний фонд України включають фінансові ресурси розпорядників та отримувачів коштів, спрямовані на поточне утримання установ, виплату пенсій, виплату допомог та інші виплати. Бюджет держави включає загальний і спеціальний фонд за рахунок цих фондів формуються фінансові ресурси розпорядників та отримувачів бюджетних коштів, які спрямовуються на цільові фонди поточних і капітальних видатків загального і спеціального фондів. Особливістю спеціального фонду бюджету є формування його дохідної частини за рахунок власних надходжень бюджетних установ, які після поступлення в бюджет спрямовуються цим установам на покриття їх видатків в частині спеціального фонду.

Результати аналізу динаміки співвідношення видатків бюджетів України і надходжень бюджетних установ за 2018–2024 рр. представлені у табл. 3.

Як свідчать наведені у табл. 3 дані, обсяг власних надходжень бюджетних установ у видатках Зведеного бюджету України протягом 2018–2024 рр. зросли з 65,9 млрд грн до 810,4 млрд грн, або на 1129,7%. Аналогічно збільшилась і частка власних надходжень до загальної суми видатків Зведеного бюджету України з 5,3% до 16,4%. Власні надходження бюджетних установ у видатках державного бюджету України зросли за аналізований період з 49,7 млрд грн до 778,6 млрд грн, що складає 1466,6%. Частка цих надходжень до загальної суми видатків зросла з 5,0% до 17,4%. Особливістю співвідношення видатків бюджетів України і надходжень бюджетних установ в частині соціально-культурних заходів є те, що у 2024 р. частка власних надходжень у видатках на соціально-культурні заходи Зведеного бюджету України склала 70,2%, а у видатках Державного бюджету України – 104,2%. Таким чином, обсяги власних надходжень Державного бюджету України

перевищили видатки на соціально-культурні заходи на 4,2%. Такі тенденції у мирний час неможливі. Події воєнного часу спонукали державу віднести до власних надходжень бюджетних установ такі джерела, яких раніше не було.

Великі обсяги публічних фінансових ресурсів та швидкі темпи їхнього зростання, наявність об'єктивних та суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх загроз, викликів обумовили зміну підходів до реформування системи управління такими ресурсами. До найважливіших проблем, які обумовили розробку стратегічних орієнтирів реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами можна віднести такі: «... відсутність цілісної системи стратегічного планування, слабкий зв'язок між стратегічним плануванням, бюджетним плануванням і плануванням державних інвестицій; відсутність повноцінного впровадження середньострокового бюджетного планування; неналежна якість бюджетного планування з боку головних розпорядників бюджетних коштів, що призводить до частих перерозподілів цих коштів та їх неефективного використання; недосконале управління ліквідністю єдиного казначейського рахунка та валютних рахунків державного бюджету в процесі виконання державного бюджету; відсутність чіткого розподілу повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування; недостатня прозорість та підзвітність щодо використання коштів місцевих бюджетів; формальний підхід розробників нормативно-правових актів до здійснення фінансово-економічних розрахунків впливу виконання актів на надходження та втрати державного та/або місцевих бюджетів; обмежена кадрова спроможність щодо реалізації реформи на центральному та місцевому рівні; недостатня інституційна і управлінська підзвітність у сфері управління державними фінансами» [16].

З метою визначення найважливіших орієнтирів реформування управління

Таблиця 3

**Аналіз динаміки співвідношення видатків бюджетів України  
і надходжень бюджетних установ за 2018–2024 рр.\***

Показники	Роки							Відхилення у 2024 р. порівняно з 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютні	в %%
Видатки Зведеного бюджету України (млрд грн)									
-всього;	1250,2	1372,4	1595,4	1845,4	3043,5	4441,4	4943,0	+3693,8	+307,3
-на соціально-культурні заходи.	664,3	720,6	806,5	927,7	994,9	1078,4	1154,5	+490,2	+73,8
Власні надходження бюджетних установ у видатках Зведеного бюджету України:									
-млрд грн;	65,9	63,7	82,2	107,3	250,1	839,8	810,4	+744,5	+1129,7
-в %% до загальної суми видатків;	5,3	4,6	5,2	5,8	8,2	18,9	16,4	+11,1	+209,4
-в %% до видатків на соціально-культурні заходи.	9,9	8,8	10,2	11,6	25,1	77,9	70,2	+60,3	+609,1
Видатки Державного бюджету України (млрд грн)									
-всього;	985,9	1075,1	1288,1	1491,2	2705,4	4014,8	4486,7	+3500,8	+355,1
-на соціально-культурні заходи.	240,9	318,9	510,3	590,1	679,9	719,5	747,0	+506,1	+210,1
Власні надходження бюджетних установ у видатках Державного бюджету України:									
-млрд грн;	49,7	46,2	69,0	88,4	234,8	812,3	778,6	+728,9	+1466,6
-в %% до загальної суми видатків;	5,0	4,3	5,4	5,9	8,7	20,2	17,4	+12,4	+248,0
-в %% до видатків на соціально-культурні заходи.	20,6	14,5	13,5	15,0	34,5	112,9	104,2	+83,6	+405,8

\*Складено авторами на основі [10; 11; 12].

публічними фінансами Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням № 1805-р від 29.12.2021 р. схвалив важливий нормативний документ: «Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки», у якому важливими стратегічними засадами модернізації системи такого

управління визначено: «...дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі; підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики; забезпечення ефективного виконання державного та місцевих бюджетів; підвищення рівня

прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами; розвиток управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів» [16].

Досягнення завдань першого стратегічного орієнтира – дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі потребує здійснення таких важливих реформаторських дій: побудови сучасної справедливої податкової системи України за рахунок підвищення ефективності податкового адміністрування, якості обслуговування всіх платників податків та значного розширення бази оподаткування; модернізації митної системи України шляхом значного посилення інституційної спроможності всієї системи митних органів та удосконалення системи митного контролю, упорядкування всіх митних процедур та реального сприяння міжнародній торгівлі; підвищення ефективності управління фіскальними ризиками та державними активами шляхом здійснення комплексної оцінки фіскальних ризиків та їх впливу на показники бюджету, проведення реального моніторингу фіскальних ризиків та визначення шляхів їх мінімізації, впровадження ефективної системи управління фіскальними ризиками на рівні державних, місцевих органів влади та місцевого самоврядування; модернізації управління державним та місцевим боргом шляхом забезпечення ефективного функціонування Боргового агентства, розвитку внутрішнього ринку державних цінних паперів, оптимізації інструментів та механізмів державних гарантій, поступового збільшення частки довгострокового цільового фінансування; підвищення ефективності управління ліквідністю шляхом підвищення якості прогнозування руху державних фінансових ресурсів, модернізації інструментів управління ліквідністю.

Другий стратегічний орієнтир передбачає підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики та потребує

проведення таких важливих заходів: розробку ефективного механізму макроекономічного і бюджетного прогнозування та стратегічного планування шляхом створення та забезпечення функціонування цілісної системи такого прогнозування і планування, подальшої деполітизації макроекономічного і бюджетного прогнозування та стратегічного планування, оптимізації інструментів прогнозування та планування; посилення стратегічного підходу до середньострокового бюджетного планування шляхом визначення реальних середньострокових рамок для бюджетного планування, підвищення якості бюджетного планування та рівня бюджетної політики, створення умов для розвитку середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні; підвищення ефективності та результативності використання бюджетних коштів у процесі використання програмно-цільового методу бюджетування шляхом раціоналізації бюджетних програм і забезпечення їх відповідності засадам державної політики, здійснення ефективного моніторингу результативності, застосування програмно-цільового методу на місцевому рівні; реформування міжбюджетних відносин та розвитку фіскальної децентралізації шляхом оптимального розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування, збільшення обсягів власних фінансових ресурсів всіх органів місцевого самоврядування, модернізації механізму фінансового забезпечення всіх видаткових повноважень місцевої влади, забезпечення фінансової прозорості органів місцевого самоврядування.

Третій стратегічний орієнтир передбачає забезпечення ефективного виконання державного та місцевих бюджетів за допомогою реформування системи управління за такими напрямками: оптимізація системи публічних закупівель шляхом забезпечення ефективного моніторингу публічних закупівель,

реформування методологічних підходів стосовно проведення фінансового контролю у сфері публічних закупівель; визначення стратегічних орієнтирів в управлінні державними інвестиціями; підвищення якості та достовірності інформаційних матеріалів у сфері бухгалтерського обліку у державному секторі; забезпечення ефективності та прозорості виконання бюджетів у процесі казначейського обслуговування бюджетних коштів; реформування системи державного внутрішнього державного фінансового контролю, державного фінансового контролю, незалежного зовнішнього фінансового контролю.

Четвертий орієнтир обумовлений необхідністю підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами. Цей орієнтир передбачає підвищення прозорості, доступності інформації про бюджет і розширення участі громадян у бюджетному процесі, побудову сучасної та ефективної системи управління інформаційними технологіями та здійснення подальшого цифрового розвитку ефективної системи управління публічними фінансовими ресурсами.

П'ятий стратегічний орієнтир передбачає розвиток управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів з метою посилення якості кадрового потенціалу для ефективного формування та практичної реалізації державної фінансової політики.

Таким чином, в процесі розробки стратегічних орієнтирів реформування управління публічними фінансовими ресурсами суспільство може забезпечити побудову ефективної, сучасної, стійкої системи управління цими ресурсами, яка дасть можливість істотно зберегти фінансову стабільність держави, створити сприятливі умови для динамічного зростання соціально-інклюзивної економіки за допомогою зростання обсягів та підвищення результативності використання публічних фінансових ресурсів.

**Висновки.** У результаті дослідження проблем розробки стратегічних орієнтирів реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами ми прийшли до таких висновків:

1. Під управлінням публічними фінансовими ресурсами пропонуємо вважати сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських дій та функцій, прийомів, форм, методів, інструментів, важелів, стимулів, санкцій, що спрямовані на керування державними фінансовими потоками, державними фінансовими ресурсами, централізованими і децентралізованими фондами грошових коштів держави та суб'єктів господарювання державної форми власності, фінансовими планами держави з метою досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку України та якісного й ефективного виконання державою своїх конституційних функцій.

2. Зважаючи на різні підходи до трактування публічних фінансових ресурсів пропонуємо такими ресурсами вважати сукупність грошових фондів, створених у результаті розподілу і перерозподілу ВВП усіма суб'єктами фінансових відносин з метою забезпечення виконання цими суб'єктами їхніх завдань, функцій і зобов'язань. Ці ресурси створюються за рахунок ВВП, національного багатства та зовнішніх джерел і є складовою частиною фінансових ресурсів суспільства. Для сучасного періоду характерними є стрімкі темпи зростання обсягу публічних фінансових ресурсів, їхньої частки у фінансових ресурсах суспільства та ВВП.

3. Враховуючи систему стратегічних заходів держави, наявних проблем, об'єктивних та суб'єктивних, внутрішніх та зовнішніх викликів стратегічними орієнтирами реформування системи управління публічними фінансовими ресурсами вважаємо: створення належних умов та забезпечення дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі; розробку реальних

стратегічних напрямів підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики; створення оптимальних та зручних умов, інструментів, важелів для забезпечення ефективного виконання державного та місцевих бюджетів; залучення громадян України до бюджетного процесу, забезпечення транспарентності та інклюзивності, підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансовими ресурсами; модернізація розвитку управління людськими ресурсами у сфері публічних фінансів.

### Список використаної літератури

1. Волохова І., Лебеденко А. Джерела та форми фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ. *Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди: монографія* / за ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Університетська думка, 2024. С. 62–73. URL: <http://monography.wunu.edu.ua/index.php/ed/catalog/book/4/chapter/9>
2. Джерелейко С. Д., Лопатовський В. Г., Шпильовий В. А. Дефініція понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти». *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 131–138. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37402>
3. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси національної економіки України: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 426 с.
4. Коломоєць Т. О., Курінний Є. В., Титаренко М. В. Принципи формування публічних фінансових ресурсів в умовах децентралізації податків та зборів. *Право і суспільство*. № 3, 2023. С. 447–451. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.3.67>
5. Кучер Г. В. Державні фінансові ресурси : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 608 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/handle/123456789/4314>
6. Романчук К. В. Фінансові ресурси в науковій англomовній літературі: систематизація за об'єктами обліку. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9(3). С. 168–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2012\\_9%283%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9%283%29_23)
7. Сальніков С. М., Гбур З. В. Публічне адміністрування фінансових ресурсів держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 86–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.86>
8. Хомутенко А. В. Сучасна парадигма управління державними фінансами України: монографія. К.: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 384 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11445>
9. Чугунов І., Кучер Г. Фінансові ресурси державного сектора економіки. *Вісник КНТЕУ*, 2019. № 3. С. 40–52. [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)04)
10. Бюджет. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget>
11. Бюджет України 2021: статистичний збірник. Міністерство фінансів України: Київ, 2022. 278 с. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>
12. Видатки та доходи бюджету Фонду. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/vydatky-ta-dohody-byudzhetu-fondu/>
13. Національні рахунки. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/znr/arh\\_znr\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/znr/arh_znr_u.htm)
14. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text>
15. Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 р. № 437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-p#Text>

16. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text>
17. Broadbent M., & Cullen J. (2003). *Managing Financial Resources* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080496269>
18. Casey Colleen (2011). *Low-Wealth, Minority Enterprises and Access to Financial Resources for Startup Activities: Do Connections Matter?*. Western Political Science Association 2011 Annual Meeting Paper. URL: <https://ssrn.com/abstract=1767183>
19. Jin Ginger Zhe and Whalley Alex (2007). *The Power of Information: How Do U.S. News Rankings Affect the Financial Resources of Public Colleges?* (Feb. 16, 2007). URL: <https://ssrn.com/abstract=963194> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.963194>
20. Korkisch H. (1924). The Financial Resources of Social Insurance. *International Labour Review*. URL: <https://search.worldcat.org/title/489662599>
21. Leonasio Michael V. and Vaughan Denton R. and Wixon Bernard (2003). Increasing the Early Retirement Age Under Social Security: Health, Work, and Financial Resources. *Health and Income Security*, No. 7, December 2003. URL: <https://ssrn.com/abstract=555627>
22. Neumayer Eric. *Preserving Natural Capital in a World of Uncertainty and Scarce Financial Resources* (December 7, 2010). *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 2010. Vol. 5, No. 1, pp. 27–42, 1999. URL: <https://ssrn.com/abstract=114992>
23. Skulysh I., Fathutdinov V. Analysis of the dynamics of income and expenses of the pension fund of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, № 3(44), pp. 72–81. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3751>

## References

1. Broadbent, M., & Cullen, J. (2003). *Managing Financial Resources* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080496269>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018). “Strategy for Modernizing the Accounting and Financial Reporting System in the Public Sector for the Period Until 2025. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-p#Text> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021). “Strategy for implementing digital development, digital transformations and digitalization of the public finance management system for the period until 2025”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021). “Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
5. Casey, Colleen (2011). *Low-Wealth, Minority Enterprises and Access to Financial Resources for Startup Activities: Do Connections Matter?* Western Political Science Association 2011 Annual Meeting Paper, Available at: <https://ssrn.com/abstract=1767183> (Accessed 12 February 2025)
6. Chuhunov, I., Kucher, H. (2019). Finansovi resursy derzhavnoho sektora ekonomiky [Financial resources of the state sector of the economy]. *Visnyk KNTEU* [Bulletin of KNTEU], 3, 40–52. [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)04) (in Ukrainian)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Natsional’ni rakhunky* [National accounts]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/znr/arh\\_znr\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/znr/arh_znr_u.htm) (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
8. Dropa, Ya. B. (2017). *Finansovi resursy natsional’noi ekonomiky Ukrainy* [Financial resources of the national economy of Ukraine]. L’viv, LNU imeni Ivana Franka, 426 p. (in Ukrainian)

9. Dzherelejko, S. D., Lopatovs'kyj, V. H., Shpyl'ovyj, V. A. (2022). *Definitsiia poniat' "finansovi resursy" ta "hroshovi koshty"* [Definition of the terms "financial resources" and "cash"]. *Innovation and Sustainability*, 2, 131–138. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37402> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
10. Jin, Ginger Zhe and Whalley, Alex (2007). *The Power of Information: How Do U.S. News Rankings Affect the Financial Resources of Public Colleges?* (Feb. 16, 2007). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.963194>
11. Khomutenko, A. V. (2019). *Suchasna paradyhma upravlinnia derzhavnymy finansamy Ukrainy* [Modern paradigm of management of state finances of Ukraine]. Kyiv, FOP Hul'iaieva V. M., 384 p. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11445> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
12. Kolomoiets', T. O., Kurinnyj, Ye. V., Tytarenko, M. V. (2023). *Pryntsypp formuvannia publichnykh finansovykh resursiv v umovakh detsentralizatsii podatkov ta zboriv* [Principles of formation of public financial resources in the context of decentralization of taxes and fees]. *Pravo i suspil'stvo* [Law and society], 3, 447–451. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.3.67> (in Ukrainian).
13. Korkisch, H. (1924). The Financial Resources of Social Insurance. *International Labour Review*. Available at: <https://search.worldcat.org/title/489662599> (Accessed 12 February 2025)
14. Kucher, H. V. (2018). *Derzhavni finansovi resursy* [State financial resources]. Kyiv, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 608 p. Available at: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/handle/123456789/4314> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
15. Leonesio, Michael V. and Vaughan, Denton R. and Wixon, Bernard (2003). Increasing the Early Retirement Age Under Social Security: Health, Work, and Financial Resources. *Health and Income Security*, No. 7, December 2003, Available at: <https://ssrn.com/abstract=555627> (Accessed 12 February 2025)
16. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2022). *Biudzhet Ukrainy 2021: statystychnyj zbirnyk* [Budget of Ukraine 2021: statistical compilation]. Kyiv, 278 p. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/statystichnij-zbirnik> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
17. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Biudzhet* [Budget]. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/budget> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
18. Neumayer, Eric (2010). *Preserving Natural Capital in a World of Uncertainty and Scarce Financial Resources* (December 7, 2010). *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol. 5, No. 1, pp. 27–42, 1999. Available at: <https://ssrn.com/abstract=114992> (Accessed 12 February 2025)
19. Pensijnyj fond Ukrainy. *Vydatky ta dokhody biudzhetu Fondu* [Expenditures and revenues of the Fund's budget]. Available at: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/vydatky-ta-dohody-byudzhetu-fondu/> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
20. Romanchuk, K. V. (2012). *Finansovi resursy v naukovij anhlomovnij literaturi: systematyzatsiia za ob'iektamy obliku* [Financial resources in scientific English-language literature: systematization by accounting objects]. *Ekonomichni nauky. Ser.: Oblik i finansy* [Economic Sciences. Ser.: Accounting and Finance], 9(3), 168–175. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2012\\_9%283%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9%283%29_23) (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)
21. Sal'nikov, S. M., Hbur, Z. V. (2021). *Publichne administruvannia finansovykh resursiv derzhavy* [Public administration of state financial resources]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 15, 86–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.86> (in Ukrainian).
22. Skulysh, I., Fathutdinov, V. (2022). Analysis of the dynamics of income and expenses of the pension fund of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 72–81. Available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3751>

23. Volokhova, I., Lebedenko, A. (2024). *Dzherela ta formy finansovoho zabezpechennia diial'nosti biudzhetykh ustanov* [Sources and forms of financial support for the activities of budgetary institutions]. *Moderni finansy: hlobal'ni vyklyky i suchasni trendy* [Modern Finance: Global Challenges and Current Trends], za red. d.e.n., prof. A.I. Krysovatoho. Ternopil', University Thought, pp. 62–73. Available at: <http://monography.wunu.edu.ua/index.php/ed/catalog/book/4/chapter/9> (Accessed 12 February 2025) (in Ukrainian)

## ASPECTS OF STRATEGIC GUIDELINES FOR REFORMING THE MANAGEMENT OF PUBLIC FINANCIAL RESOURCES

*Vasyl H. Demianyshyn*, West Ukrainian National University, Ternopil (Ukraine).

E-mail: [v.g.demianyshyn@gmail.com](mailto:v.g.demianyshyn@gmail.com)

*Tetiana M. Bolgar*, Prydniprovskiy Institute of Private Joint Stock Company “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management”, Kremenchug (Ukraine).

E-mail: [t.bolgar.59@gmail.com](mailto:t.bolgar.59@gmail.com)

*Bohdana S. Shuliuk*, West Ukrainian National University, Ternopil (Ukraine).

E-mail: [BohdanaShulyuk@i.ua](mailto:BohdanaShulyuk@i.ua)

*Vasyl V. Demianyshyn*, West Ukrainian National University, Ternopil (Ukraine).

E-mail: [v.v.demianyshyn@gmail.com](mailto:v.v.demianyshyn@gmail.com)

<https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-2-65-6>

**Keywords:** *GDP, financial resources, public financial resources, management of public financial resources, formation of public financial resources, distribution of public financial resources, budget discipline, financial policy, strategic planning*

**JEL classification:** *G28, H50, H60, H61, H70, H73, H79*

The article reveals the relevance of public financial resources management. It is noted that such management is based on general and special principles that must be taken into account when developing and making management decisions. The object, subjects and subject of public financial resources management are considered.

The approaches to the interpretation of financial resources, which are ambiguous, and the classification of the financial resources of society are clarified. Analyzing various statements of scientists and conducting our own research, the differences between financial resources and capital and monetary resources are revealed. The definition of public financial resources as a component of the financial resources of society is given. The dynamics of the sources of public financial resources of Ukraine and their composition, structure, results of the distribution and use of public financial resources are reflected, and the dynamics of the ratio of Ukrainian budget expenditures and revenues of budgetary institutions during 2018-2024 are analyzed.

The main problems that caused the change in approaches to reforming the public financial resources management system are revealed. The focus is on the strategic guidelines of such reform, in particular, changes in the state's approaches to strengthening requirements for compliance with budget and tax discipline in the medium term, identification of specific areas for increasing the efficiency of the distribution of public financial resources at the level of state policy formation, development of effective management decisions and improvement of financial legislation to ensure proper implementation of state and local budgets.

*Дата надходження до редакції / Submitted: 25.02.25*

*Дата прийняття до публікації / Accepted: 29.01.26*

*Дата публікації / Published: 02.07.2026*