

Богдан МАЛИНЯК

кандидат економічних наук, доцент, Західноукраїнський національний університет,
Тернопіль, Україна, b.malyniak@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6965-393X

ДИХОТОМІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ: ВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИСТОЯННЯ АГРЕСІЇ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ ДО ПОБУДОВИ МОДЕРНОЇ ДЕРЖАВИ, ІНТЕГРОВАНОЇ У ЗАХІДНУ ЦИВІЛІЗАЦІЮ

Вступ. Період протистояння агресії РФ проти України передбачає необхідність вирішення принципово нових завдань, які стоять перед державою, та великого пласту накопичених раніше проблем. Це зумовлює ключову потребу у вдосконаленні видатків державного бюджету.

Мета – розробити магістральні вектори удосконалення управління видатками державного бюджету, спрямовані на забезпечення спроможності протистояння агресії РФ проти України та реалізації заходів щодо побудови модерної держави, інтегрованої в європейський та євроатлантичний простір.

Результати. Обґрунтовано основні вектори вдосконалення видатків державного бюджету, а саме: зміцнення організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету, вдосконалення пріоритетів використання коштів бюджету, налагодження дієвих комунікацій з суспільством, модернізація процедур формування і виконання видатків бюджету (технологій бюджетування) та розвиток інституційного забезпечення використання коштів бюджету. Визначено комплекс заходів для періоду протистояння агресії РФ проти України та повоєнної розбудови країни з метою зміцнення організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету, який охоплює розвиток людського капіталу, впровадження новітніх цифрових технологій, запровадження штучного інтелекту та посилення партнерських зв'язків. Для зазначених періодів окреслено напрямки зміцнення пріоритетів видатків бюджету, що передбачають зміни в кожній із функцій видатків бюджету в економічній системі (розміщення, перерозподіл і стимулювання) та в публічному управлінні (програмування і контроль). Запровадження сучасних технологій бюджетування в Україні доцільно здійснювати з огляду на можливості застосування в період протистояння агресії РФ актуальних документів НАТО щодо оптимізації розміщення ресурсів для максимізації результату в оборонній сфері та з урахуванням потенціалу європейської та євроатлантичної інтеграції в повоєнний період.

Висновки. *Заходи щодо вдосконалення видатків в умовах протистояння агресії РФ мають бути спрямовані не лише на вирішення актуальних для цього періоду завдань, а й створювати сприятливе середовище для подальшої модернізації відносин у сфері видатків бюджету в період повоєнної розбудови країни, успішної європейської та євроатлантичної інтеграції.*

Ключові слова: *бюджет, видатки бюджету, видатки бюджету в умовах воєнного стану, видатки бюджету в умовах повоєнної відбудови.*

Рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 22.

Bohdan MALYNIAK

Ph. D. (Economics), Assoc. Prof., West Ukrainian National Economic University,

b.malyniak@wunu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0001-6965-393X

THE DICHOTOMY OF IMPROVING STATE BUDGET EXPENDITURE: FROM ENSURING OPPOSITION TO RUSSIAN AGGRESSION AGAINST UKRAINE TO BUILDING A MODERN STATE INTEGRATED INTO WESTERN CIVILIZATION

Introduction. *The period of resistance to the aggression of the Russian Federation against Ukraine implies the need to solve fundamentally new tasks facing the state and the accumulation of a large layer of previously accumulated problems. This determines the key need to improve state budget expenditures.*

The purpose of the article is to develop main vectors for improving the management of state budget expenditures, aimed at ensuring the ability to resist the aggression of the Russian Federation against Ukraine and the implementation of measures to build a modern state integrated into the European and Euro-Atlantic space.

Results. *The main vectors of improving state budget expenditures should cover a complex of directions: strengthening the organizational capacity of entities managing budget expenditures, improving priorities for the use of budget funds, establishing effective communications with society, modernizing the procedures for forming and implementing budget expenditures (budgeting technologies), and developing institutional support for the use budget funds. A set of measures has been defined for the period of resistance to the aggression of the Russian Federation against Ukraine and the period of post-war development of the country with the aim of strengthening the organizational capacity of entities managing budget expenditures, which includes the development of human capital, the introduction of the latest digital technologies, the introduction of artificial intelligence and the strengthening of partnership ties.*

For the specified period, directions for strengthening the priorities of budget expenditures are outlined, which involve changes in each of the functions of budget expenditures in the economic system (placement, redistribution and stimulation) and in public administration (programming and control). The introduction and application of modern budgeting technologies in Ukraine is expedient in view of the possibility of applying relevant NATO documents during the period of resistance to Russian aggression on optimizing the allocation of resources to maximize the result in the defense sphere and taking into account the potential of European and Euro-Atlantic integration in the post-war period. Identified directions in improving the formation

and implementation of budget expenditures, as well as the changing external environment, necessitate the development of institutional support for the budget process.

Conclusions. *The well-founded composition and content of measures to improve expenditures in the conditions of resistance to the aggression of the Russian Federation against Ukraine is aimed not only at solving the tasks that are relevant for this period, but also should create a favorable environment for a flexible transition for the further modernization of relations in the field of budget expenditures in the period of the country's post-war development and successful European and Euro-Atlantic integration.*

Keywords: *budget, budget expenditures, budget expenditures in the conditions of martial law, budget expenditures in the conditions of post-war reconstruction.*

JEL Classification: H60.

Постановка проблеми. Збройна агресія РФ проти України підкреслила особливу важливість питання використання коштів державного бюджету. Саме держава наділена усією повнотою повноважень для організації оборони країни та забезпечення військових операцій. Закріплений в законодавстві принцип повноти означає, що єдиним джерелом ресурсів для реалізації зазначених функцій держави є кошти державного бюджету. Варто також зазначити, що в умовах війни в країні виникають гострі гуманітарні проблеми, що є наслідками бойових дій та масштабних руйнувань. В цих умовах нерідко потребують підтримки господарюючі суб'єкти, які забезпечують життєдіяльність країни та потерпають від ворожої агресії. Відтак спроможність здійснювати раціональний розподіл коштів державного бюджету, ефективно їх використовувати формує передумови для адекватної реалізації функцій видатків бюджету та успішного протистояння наявним викликам і загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відомі українські вчені сконцентрували свої зусилля на творчу побудову напрямків удосконалення бюджетної політики України з урахуванням актуальних викликів і загроз. С. Марченко обґрунтував бачення пріори-

тетів розвитку бюджетних відносин, що виходить з офіційної стратегії вдосконалення управління державними фінансами України, яка була затверджена напередодні військової агресії РФ [1]. Нові умови життєдіяльності країни в умовах війни породжують безпрецедентні виклики для суспільства, що покладає на державу роль фінансиста останньої інстанції. І. Луніна, О. Білоусова, Н. Фролова з урахуванням зарубіжного досвіду окреслили можливі шляхи нарощення бюджетних ресурсів, необхідних для задоволення значних обсягів видатків бюджету в умовах війни [2]. Дослідженню напрямкам вдосконалення фіскальної політики України в умовах воєнного стану приділили увагу А. Крисоватий, В. Валігура [3]. В. Опарін, Є. Волковський, Н. Волковська запропонували фінансові інструменти забезпечення безпеки у глобальному вимірі, а саме облігацій, в контексті затверджених Цілей розвитку тисячоліття [4]. Я. Жаліло, Я. Базилюк, О. Собкевич комплексно розкрили ключові проблеми, спричинені російською агресією для економіки України [5]. Ю. Якименко, В. Юрчишин системно розкрили перспективи відновлення країни в комплексі з ключовим завданням забезпечення оборони України та перспектив євроінтеграції [6]. М. Діба, Ю. Гернего, Т. Шкода

проаналізували фінансування відбудови економіки України на основі сучасного підходу до управління [7]. Не втрачають актуальності дослідження, присвячені цифровій трансформації соціально-економічних систем і процесів в Україні. А. Гриценко, В. Геєць, О. Суходоля розкрили потенціал розвитку управління економічними процесами у цифровому просторі, що формується на сучасному етапі розвитку держави та зумовлює трансформацію суспільних відносин [8; 9; 10]. Водночас питання системного використання ресурсів державного бюджету, яке враховувало б наявні виклики та загрози в умовах воєнного стану, залишається не дослідженим.

Метою статті є розроблення магистральних векторів удосконалення управління видатками державного бюджету, спрямованих на забезпечення спроможності протистояння агресії РФ проти України та реалізації заходів щодо побудови модерної держави, інтегрованої в європейський та євроатлантичний простір.

Вклад основного матеріалу дослідження. Багатокомпонентний підхід до

дослідження видатків бюджету, на наше переконання, дає змогу розробити комплекс завдань щодо удосконалення видатків державного бюджету, спрямований на подолання актуальних викликів і загроз та досягнення ефективної реалізації функцій видатків бюджету (рис. 1).

Зважаючи на те, що фактичні характеристики видатків бюджету є продуктом діяльності конкретних суб'єктів, центральне місце в комплексі заходів щодо вдосконалення їх формування й виконання, тим паче в екстремальних умовах протистояння збройній агресії РФ, доцільно віддати зміцненню організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету. Перманентна зміна умов та дії чинників формування бюджету потребують адекватного реагування зазначених суб'єктів. У світлі європейської та євроатлантичної інтеграції України окремо варто звернути увагу на необхідності імплементації міжнародних зобов'язань нашої держави щодо реформування публічного управління, державного сектору економіки, антикорупційних норм і правил тощо. У зв'язку з набуттям



Рис. 1. Комплекс напрямків удосконалення формування й виконання видатків бюджету*

* Побудовано автором.

України статусу кандидата в члени ЄС особлива роль належить імплементації сучасних правил управління бюджетом, створення середовища ефективного використання бюджетних коштів, забезпечення високого рівня транспарентності, підзвітності перед громадськістю тощо. При цьому варто наголосити на важливості збереження і розвитку національної ідентичності, зміцнення фінансового патріотизму, що спрямовані на раціональне, ефективне та прагматичне використання коштів державного бюджету в інтересах українського суспільства.

Основою зміцнення організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету є розвиток людського капіталу. Цей елемент відіграє ключову роль в удосконаленні управління видатками бюджету як в період протистояння агресії РФ проти України, так і період повоєнної розбудови держави. З цією метою варто забезпечити підготовку фахівців, що беруть участь у плануванні та виконанні видатків бюджету, котрі б не лише відповідали сучасним кваліфікаційним вимогам, а були готові до впровадження новацій у майбутньому. Для цього важливо формувати й розвивати у працівників креативність, критичне мислення, творчі здібності, спроможність генерування неординарних ідей та ін. [11, с. 61]. Досвід успішних організацій засвідчує важливість безперервної освіти постійного вдосконалення кваліфікації співробітників. З огляду на це, одним із пріоритетних завдань суб'єктів управління видатками бюджету є системне підвищення кваліфікації працівників, що дає змогу підтримувати високий рівень знань і вмій персоналу, його спроможність застосовувати сучасні методи планування та виконання видатків бюджету, вирішувати актуальні завдання, зокрема, в екстремальних умовах.

Сучасні умови організації управління фінансовими операціями та публічного ме-

неджменту зумовлюють актуальність ще одного напрямку зміцнення організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету – впровадження новітніх цифрових технологій (табл. 1). Цифровою трансформацією в офіційних документах Європейського Союзу визначається процес впровадження урядових інновацій на основі інформаційно-комунікаційних технологій, що призводить до змін організаційних структур, документів та способів надання послуг, а також загальної політики та систем управління. Саме цифрове врядування покладається на застосування та повторному використанні даних й аналітики для спрощення транзакцій для громадян, компаній, а також державних установ [12, с. 10]. Простір цифрових технологій, попри те, що радикально розширює можливості ефективного управління бюджетними видатками, породжує нові ризики, насамперед, у сфері інформаційної безпеки, що потрібно враховувати у процесі реформування. Результати проведеного міжнародною експертною радою на початку 2015 р. опитування “Глибинні зрушення” засвідчили, що в більш, ніж 21 викремлених технологічних змін порушили інтереси суспільства, насамперед, у забезпеченні приватності життя та дотриманні конфіденційності інформації [13, с. 8–27].

Як слушно зауважив В. Геєць, соціальна реальність у цифровому просторі алгоритмізується, цим самим усе більше витісняючи безпосередню комунікативність соціального характеру як основу соціальної взаємодії та формуючи тим самим загрози не тільки для подальшого розвитку суспільства на засадах демократизації, а й навіть для його існування [9, с. 7]. Вважаємо, що розвиток цифрового врядування у бюджетній сфері має враховувати зазначений ризик, для чого доцільно адаптовувати моделі цифрового врядування до сучасних способів комунікування з суспільством, що пе-

Напрямки зміцнення організаційної спроможності суб'єктів управління видатками державного бюджету в період протистояння агресії РФ проти України та повоєнної розбудови*

Напрямок	Період протистояння агресії РФ проти України	Період повоєнної розбудови країни
Розвиток людського капіталу	Спроможність адекватного управління видатками бюджету в умовах унікальних критичних викликів, зумовлених війною.	Спроможність адекватного управління видатками бюджету в унікальних умовах повоєнної відбудови та європейської й євроатлантичної інтеграції.
Впровадження новітніх цифрових технологій	Можливість дистанційного управління видатками, накопичення та надійного збереження даних, підвищення оперативності та якості управлінських рішень, що зміцнює спроможність держави у вирішенні гуманітарних проблем та успішному проведенні оборонної операції.	Створення умов для ефективного використання коштів державного бюджету, підвищення добробуту в країні та зростання конкурентоспроможності національної економіки, успішної інтеграції в модерне міжнародне співтовариство.
Запровадження штучного інтелекту	Формування алгоритмів послідовних операцій формування й виконання видатків бюджету, адаптованих до потенційного застосування технологій штучного інтелекту, що сприятимуть також підвищенню оперативності та якості управлінських рішень.	Сприяння зростанню якості та доступності суспільних благ, підвищенню ефективності видатків, зростанню бюджетної прозорості, більш успішній взаємодії з реальним сектором економіки та інтеграції в міжнародне співтовариство.
Посилення партнерських зв'язків	Забезпечення довіри до цільового й ефективного використання коштів державного бюджету в суспільства та міжнародного співтовариства, забезпечення підтримки України зарубіжними партнерами, розвиток практики делегування повноважень суб'єктами реального сектору економіки, органами місцевого самоврядування на виробництво суспільних благ, в яких виникає гостра потреба в умовах війни.	Зміцнення довіри до цільового й ефективного використання коштів державного бюджету в суспільства та міжнародного співтовариства, досягнення прогресу в успішній європейській та євроатлантичній інтеграції, партнерська співпраця з суб'єктами реального сектору економіки, органами місцевого самоврядування на виробництво суспільних благ.

* Складено автором.

редбачають безпосередні взаємовідносини суб'єктів управління видатками бюджету з громадськістю.

Розвиваючи відкритість суб'єктів управління видатками бюджету до цифрових трансформацій, центральне місце доцільно відводити формуванню розгорнутої, достовірної та оперативної інформації про видатки бюджету. Виходячи з основних постулатів побудови цифрового врядування, база даних з зазначеною інформацією має формуватися та підтримуватися в актуальному стані органами публічного управління. Важливо формувати деталізовані показники не лише планових і фактичних значень

використання бюджетних коштів, а й очікуваних та досягнутих результатів. Відповідальність за формування актуальних баз даних має бути сконцентрована в суб'єктах публічного управління, наділених повноваженнями щодо формування та виконання видатків бюджету. При цьому зазначені суб'єкти будуть водночас споживачами консолідованої з різних джерел бази даних.

Роль цифровізації у загальній логіці розвитку управління економічними процесами, на думку, А. Гриценка, визначається структурою співвідношення людського розуму із зовнішньою реальністю [8, с. 37]. А результатом цифрового врядування є, зокрема,

формування нової екосистеми, прийняття рішень різними суб'єктами економічних відносин, що вирішує, зокрема, проблему асиметрії інформації. Для цього протоколи доступу до баз даних про видатки бюджету держави мають передбачати їхнє використання не лише органами публічного управління, а й населенням, організаціями громадянського суспільства, суб'єктами реального сектору економіки та суб'єктів міжнародних відносин. Виходячи з питань національної безпеки глибина такого доступу має варіюватися для різних суб'єктів.

Відкритість до цифрових трансформацій розглядається значно ширше, ніж спроможність застосовувати певні електронні ресурси, вона передбачає готовність впроваджувати значно глибші зміни в своїй діяльності, центральне місце в якій займають організації онлайн послуг через портали електронного врядування. Зазначене вимагає від суб'єктів управління видатками бюджету не лише вміння будувати свою діяльність таким чином, щоб бути зручною для споживачів послуг та здатною забезпечувати найкращу взаємодію з суб'єктами, а й головне – спроможність покращувати побудову свого функціонування. Таким чином, відкритість у впровадженні цифрового врядування має бути орієнтована на досягнення прогресу у чотирьох сферах:

- інновації у внутрішніх процесах (адміністративних, системних, організаційних);
- інновації зовнішнього процесу (управління);
- інновації політики (діяльності);
- інновації послуги (або продукту) [12, с. 10].

Побудова цифрового врядування створює добре підґрунтя для ще одного вектору організаційного розвитку суб'єктів управління видатками бюджету – впровадження у цей процес та активне застосування штучного інтелекту (див. табл. 1). В еконо-

мічній площині штучний інтелект спроможний реалізувати свої важливі властивості спостереження за навколишнім середовищем, навчання та виконання інтелектуальних дій на основі отриманих знань і досвіду.

Важливість впровадження штучного інтелекту у процес формування та виконання видатків бюджету зумовлено значними потенційними позитивними результатами його застосування в суспільних та економічних відносинах. Завдяки його використанню існують можливості поліпшувати послуги охорони здоров'я, підвищити ефективність публічного управління, безпеку на транспорті, зробити більш конкурентними промисловість і сільське господарство [14]. Враховуючи його значні позитивні властивості, країни ЄС скоординували план дій для розвитку штучного інтелекту [15].

Застосування суб'єктами управління видатками бюджету штучного інтелекту, на нашу думку, дасть змогу:

- підвищити ефективність використання коштів бюджету завдяки зростанню якості суспільних благ;
- удосконалити процес планування видатків бюджету, базуючись на великому масиві різноманітних даних;
- розвинути розуміння результативності видатків бюджету через конструювання і застосування оптимального набору результативних показників, що демонструють чіткі ефекти від здійснених видатків;
- підвищити прозорість видатків бюджету шляхом підбору найцікавіших елементів інформаційного масиву даних та продукування найпривабливіших форм і способів подачі інформації;
- зміцнити контроль за використанням коштів бюджету за допомогою застосування ризико-орієнтованих моделей відбору операцій та суб'єктів для предметного документального контролю та розвитку механізмів і процедур моніторингу.

Ще одним важливим напрямком розвитку організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету вважаємо розширення та поглиблення їхньої співпраці з партнерами (табл. 1). В умовах посилення екзогенних детермінант бюджетних видатків особлива цінність належить зміцненню співробітництва з зарубіжними країнами та міжнародними організаціями, насамперед, з урахуванням закріпленого курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію. Для поглиблення демократичності бюджетного процесу принциповим є налагодження інклюзивної співпраці з організаціями громадянського суспільства. Важливим вектором розвитку партнерської співпраці суб'єктів управління видатками бюджету є поглиблення відносин з недержавними надавачами суспільних благ, що відкриває перспективи розвитку конкурентних підходів до розміщення коштів бюджету.

Заходи щодо підвищення організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету створюють сприятливі передумови для успішного втілення інших реформ у бюджетному процесі. У визначеному комплексі напрямків фундаментальне значення має вдосконалення пріоритетів використання коштів бюджету (рис. 1). Реалізація масштабних завдань щодо протистояння агресії РФ проти України та повоєнної розбудови країни зумовлює об'єктивну потребу у збільшенні видатків бюджету, що загалом пояснюється виконанням державою в таких умовах ролі фінансиста останньої інстанції. При цьому виникає необхідність зміцнення та посилення кожної з функцій видатків бюджетів. Насамперед, зростає потреба у зміцненні функції розміщення, що зумовлено, насамперед, необхідністю організації оборони країни. Готовність населення до спротиву та відбиття агресії пояснює логіку суспільного вибору щодо збільшення видатків бюджету на озброєння, боєприпаси,

амуніцію, машини й обладнання, грошове забезпечення, організацію мобілізації тощо. Період війни передбачає також акцент на відновленні критично необхідної інфраструктури з елементами модернізації та забезпечення належної якості і доступності суспільних благ для запобігання еміграції населення (табл. 2).

Важливо зауважити, що у повоєнний період розбудови України та її європейської й євроатлантичної інтеграції зміст функцій видатків бюджету матиме свої особливості. При цьому важливо звернути увагу на збереження додаткового навантаження на функції видатків бюджету в економіці розміщення. Вважаємо, що саме наповнення функції, її зміст зазнаватиме доволі плавної трансформації під впливом пріоритетності заходів щодо розбудови держави та європейської й євроатлантичної інтеграції (табл. 2).

Як засвідчує історичний досвід, війни завжди породжують різке погіршення добробуту населення. Військова агресія РФ проти України також призвела до різкого зростання рівня бідності населення. За оцінками експертів Світового банку, рівень бідності в Україні на початку 2022 р. становив близько 2% та, ймовірно, станом на кінець 2022 р. дорівнюватиме 25%, а на кінець 2023 р. – до 55% [16]. Таким чином, логічно постає потреба в активізації функції видатків бюджету перерозподілу. Пріоритетними напрямками зміцнення функції перерозподілу вважаємо забезпечення екстреної соціальної підтримки учасників бойових дій, постраждалих від війни, внутрішньо переміщених осіб тощо. Успішність бюджетної політики в повоєнний період значною мірою залежатиме від гнучкої трансформації функції перерозподілу її спрямування на запобігання соціальним проблемам та запровадження механізмів надання матеріальної допомоги в комплексі з необхідними соціальними послугами (табл. 2).

Напрямки зміцнення пріоритетів видатків державного бюджету в період протистояння агресії РФ проти України та повоєнної розбудови*

Функції	Період протистояння агресії РФ проти України	Період повоєнної розбудови країни
Функції в екзогенному середовищі		
Розміщення	Фокус на обороні держави, врахування цього аспекту у всіх напрямках видатків державного бюджету. Відновлення критично необхідної інфраструктури з елементами модернізації. Забезпечення належної якості та доступності суспільних благ для запобігання еміграції населення. Відмова від бюджетного фінансування непершочергових суспільних благ.	Забезпечення безпеки держави як фундаментального суспільного блага. Відновлення й модернізація необхідної інфраструктури у тісному узгодженні з пріоритетами розвитку з урахуванням європейської та євроатлантичної інтеграції держави. Підвищення якості та доступності суспільних благ, в т. ч. для стимулювання повернення громадян України.
Перерозподіл	Концентрація ресурсів на екстремій соціальній підтримці учасників бойових дій, постраждалих від війни, внутрішньо переміщених осіб тощо. Виконання державою ролі фінансиста останньої інстанції для надання підтримки людям, територіальним громадам, економічним суб'єктам тощо.	Побудова ефективної системи соціальної підтримки, що передбачає інтегроване надання соціальних трансфертів і соціальних послуг з акцентом на допомогу ветеранам, постраждалим у війні. Поступове скорочення бюджетного фінансування Пенсійного фонду України.
Стимулювання	Пріоритетна бюджетна підтримка галузей військово-промислового комплексу. Стимулювання економічних суб'єктів, які здійснюють релокацію виробництва, провадять діяльність на територіях, наближених до зони ведення бойових дій (або постраждали від них), виготовляють товари, роботи, послуги першої необхідності.	Розвиток потенціалу військово-промислового комплексу, як компонент конкурентоспроможності національної економіки. Часткова конверсія виробництв на виготовлення високоякісної цивільної продукції. Стимулювання економічних суб'єктів, розташованих на постраждалих територіях.
Функції в ендогенному середовищі		
Програмування	Стимулювання успішності проведення оборонної операції, забезпечення безпеки країни, екстрене усунення наслідків бойових дій. Використання результативних показників, що дають змогу оцінити вплив на оборону та безпеку країни у кожного напрямку видатків державного бюджету.	Раціональність та прагматичність перспективного планування, що базується на реальних джерелах фінансування. Пріоритетне включення до програмних документів цілей, завдань та очікуваних результатів, узгоджених з дорожніми картами європейської та євроатлантичної інтеграції.
Контроль	Забезпечення можливості для оперативного виявлення певних операцій з видатками бюджету, з'ясування їх наслідків. Убезпечення негативних наслідків від небажаного поширення інформації. Досягнення високого рівня довіри у суспільства, зарубіжних партнерів.	Досягнення відповідності технологій управління видатками бюджету критеріям європейської та євроатлантичної інтеграції. Відкритість даних про видатки бюджету та процедур до бенчмаркінгу. Забезпечення високого рівня довіри у суспільства, зарубіжних партнерів.

* Складено автором.

Проведення оборонної операції в Україні спричиняє потребу у зміцненні функцій видатків бюджету розміщення та перерозподілу, для чого необхідні значні обсяги ресурсів. Основною базою для їх генерування є національна економіка. Проте відносини в економічній системі під впливом воєнних дій зазнають кардинальних змін. Адже бойові дії спричиняють руйнівний вплив на економічні суб'єкти: знищення ви-

робництв, машин, обладнання; порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та готової продукції; втрата постачальників та клієнтської бази; кризові явища на зовнішніх ринках, кризовий стан фінансових інституцій, знищення інфраструктури тощо. Зазначені проблеми, а також наявні потреби в ресурсах та засобах для успішної протидії агресії обґрунтовують пріоритети у використанні коштів бюджету, насамперед,

на: забезпечення виробництва зброї, боеприпасів, машин та обладнання військового і подвійного призначення; підтримку виробництва продуктів харчування та товарів першої необхідності. Крім цього, стабілізація становища в країні неможлива без створення умов для переміщення виробництва з зон бойових дій на безпечні території та сприяння зовнішньоекономічній діяльності суб'єктів реального сектору економіки (табл. 2).

Важливо звернути увагу на те, що ефективність використання коштів державного бюджету в межах реалізації відповідних функцій бюджетних видатків значною мірою залежатиме від прогресу в європейській та євроатлантичній інтеграції. Нездаремно експерти визначають два виміри євроінтеграції України – як засіб протистояння російській агресії і як рушій реформ, в межах яких передбачено реалізацію пакету рекомендацій Єврокомісії, подальшу імплементацію Угоди про асоціацію, секторальну інтеграцію, адаптацію до нормативно-правового простору ЄС тощо. Ключовий фокус реформ буде спрямований на усунення головної причини низького демократичного та економічного розвитку України – неефективності державної влади, зумовленої її корумпованістю, некомпетентністю, недемократичністю [6, с. 4, 8]. Кожен із зазначених напрямків співпраці матиме безпосередні наслідки для видатків державного бюджету. Так, отримання військової допомоги сприятиме більш концентрованому використанню бюджетних ресурсів на безпеку та оборону з урахуванням потенціалу взаємного доповнення видатків. Визначальний вплив на всі напрямки видатків бюджету справлятиме необхідність поступового досягнення Копенгагенських критеріїв, в т. ч. зменшення бюджетного дефіциту, що потребуватиме вжиття заходів для підвищення ефективності видатків та

відмови від використання коштів на непродуктивні напрямки.

Побудова пріоритетів видатків в умовах протидії збройній агресії зумовлена також змінами в реалізації функції видатків бюджету в публічному управлінні програмування. Специфіка сфер, на яких концентрують видатки бюджету, значною мірою зумовлює особливість застосування фінансового інструментарію для цілей програмування завдань. Фахівці у сфері безпеки вважають, що фінансування військової діяльності зосереджене на трьох сферах: технологіях, організації та доктрині [17, с. 9]. При цьому головна роль у військових діях належить людському чиннику, що передбачає застосування заходів щодо залучення боєдатних осіб до військової служби, постійна бойова підготовка, мотивування до захисту держави, забезпечення позитивного мікроклімату в колективах тощо. Безумовно, в період протистояння агресії РФ проти України доцільно враховувати пріоритетне стимулювання успішності проведення оборонної операції, забезпечення безпеки країни, екстрене усунення наслідків бойових дій тощо. Для повоєнного періоду принципове значення матиме раціональне розроблення та ухвалення системи стратегічних планів та програмних документів, що включають пріоритетність виконання заходів щодо європейської та євроатлантичної інтеграції. Продумана інтеграція визначених у них цілей, завдань та очікуваних результатів у процес формування та виконання видатків державного бюджету створить необхідні передумови для реалізації функції планування (програмування).

В умовах протидії збройній агресії докорінно змінюється бачення до здійснення видатків, з огляду на їхню властивість реалізовувати контрольну функцію. Через високі ризики оприлюднення інформації, погіршуються умови для можливості здійснювати

громадський контроль за діяльністю органів влади щодо використання коштів державного бюджету. Компенсувати зазначене обмеження можна шляхом підвищення довіри до державного фінансового контролю та налагодження дієвого моніторингу зарубіжних партнерів за використанням отриманої від них допомоги (табл. 2).

Ще одним важливим вектором удосконалення формування й виконання видатків державного бюджету є налагодження дієвих комунікацій з суспільством (рис. 1). Актуальність цього завдання зумовлена як наявними проблемами в цій сфері, так і екстремальними умовами управління видатками бюджету в умовах воєнного стану.

Попри значний прогрес у забезпеченні публічності інформації про використання коштів державного бюджету, на наше переконання, зберігається потенціал для подальшого розвитку у цій сфері. Насамперед, доцільно розширювати масив інформації, що доступний на онлайн платформах. Пріоритетним завданням у цьому напрямку вважаємо розміщення результативних показників використання бюджетних коштів, що давало б змогу проводити повноцінний моніторинг виконання бюджету й реалізації програмних документів. Потребує подальшого вдосконалення також інтерфейс порталів публічної інформації, що сприятиме оптимізації роботи користувачів інформації, підвищенню його функціональності, в тому числі через використання технологій штучного інтелекту. Проте головним завданням на шляху зміцнення комунікацій у бюджетній сфері вважаємо розвиток фінансової грамотності населення, що стане підґрунтям для формування реальної затребуваності в інформації та участі у відповідних заходах.

З огляду на умови проведення оборонної операції, доцільно мінімізувати доступність небажаної інформації, яка може

завдати шкоди. Відтак доцільно визначити чіткі стандарти оприлюднення інформації, які містили б винятки стосовно розголошення відомостей щодо певних аспектів використання коштів бюджету. Крім цього, варто запровадити певний часовий лаг як універсальний, так і специфічний, що стосується певних витрат на розміщення інформації про видатки бюджету.

Модернізація процедур формування і виконання видатків бюджету (рис. 1) має бути спрямована на побудову такого механізму використання коштів державного бюджету, який давав би змогу забезпечувати максимальну ефективність видатків бюджету та досягати запланованих цілей. В Україні застосовується концепція програмно-цільового бюджетування, що спрямована на забезпечення зв'язку між використанням бюджетних коштів та визначеними пріоритетами розвитку. Важливо зазначити, що вперше повна цілісна система програмно-цільового бюджетування була запроваджена у 1961 р. Міністерством оборони США [18, с. 6]. Саме в секторі оборони було започатковано глибокий системний процес реформ планування та виконання видатків федерального бюджету, який в подальшому розповсюдився на усі інші видатки. Завдяки обраному підходу, Міністерство оборони США ставило за мету оптимізувати бюджетні видатки та досягти максимальної ефективності у досягненні визначених ним цілей.

В період протистояння агресії РФ проти України дуже важливе значення має військова підтримка від партнерів. На полі бою помітна перевага не лише західного озброєння, а й підходів до управління операціями, а тому числі оптимального використання ресурсів Збройними силами України. Вважаємо, що імплементація кращих світових практик використання коштів на оборону країни, поряд з адаптацією використання озброєнь і техніки є необхід-

ними компонентами побудови міцної конструкції, спроможної забезпечити успішне проведення оборонної операції. Таким чином буде успішно реалізоване пріоритетне завдання – забезпечення ефективного використання коштів бюджету, що спрямовуються на безпеку та оборону (табл. 3).

Вагомі інтелектуальні напрацювання щодо раціонального розміщення фінансових ресурсів на потреби оборони має провідна військово-політична організація сучасності – НАТО. Імплементация її документів важлива ще й з огляду на незво-

ротність євроатлантичного курсу України, закріпленого у Конституції нашої держави. Інституції зазначеної міжнародної організації, що регламентують відносини у сфері витрачання суспільних ресурсів, абсорбували ідеї авангардної світової фінансової думки, яка розробила розгорнутий інструментарій планування видатків оборонного сектору, метою якого є максимізація військового прогресу в межах визначеного обсягу ресурсів. Квінтесенцією усієї палітри творчого доробку вчених є систематизовані рекомендації щодо оцінювання витрачання

Таблиця 3

Запровадження та застосування сучасних технологій бюджетування в Україні в період протистояння агресії РФ та повоєнної розбудови*

Період протистояння агресії РФ проти України	Період повоєнної розбудови країни
<p>Імплементация документа НАТО – Основи управління ефективністю оборони, який призначений для того, щоб надати вищому оборонному керівництву потужний інструмент для оцінювання їх поточного підходу до визначення та вимірювання стратегічних цілей, а також сприяти їм в орієнтуванні діяльності і результатів своїх організацій на стратегічні цілі та ключові показники ефективності.</p> <p>Дослідження видатків бюджету в розрізі таких напрямків:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інфраструктурні портфелі; - інвентаризация матеріальних засобів та обладнання; - портфолію інформаційних систем; - портфолію інформації та розвідки; - організаційні заходи та формування різних типів персоналу; - знання в різних галузях науки і техніки. <p>У кожному із виокремлених напрямків витрачання ресурсів оцінювання ефективності зосереджено на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стані самого портфеля ресурсів і його очікувана корисність для задоволення потреб інших категорій ефективності; - ефективність і результативність процесів життєвого циклу, які використовуються для оновлення та створення кожного портфеля; - конкретні ініціативи чи методи управління. 	<p>Поширення досвіду застосування принципів управління ефективністю від сектору оборони на інші напрямки витрачання бюджетних коштів. Подальша імплементация стандартів НАТО щодо ефективного використання ресурсів в межах євроатлантичної інтеграції.</p> <p>Адаптація інституційного забезпечення програмно-цільового бюджетування в Україні до відповідних офіційних документів ЄС у процесі набуття членства в цій організації.</p> <p>Розвиток інструментарію програмно-цільового бюджетування з огляду на високий рівень розвитку моделі результативно орієнтованого бюджетування ЄС та кращі практики країн-членів.</p> <p>Запровадження в чітко окреслених сферах відповідно до правил і рекомендацій Європейського Союзу формалізованих методик оцінювання видатків бюджету методу аналіз “витрати-вигоди”, витрати ефективність, витрати результативність.</p> <p>Врахування рекомендацій та інших можливостей ОЕСР щодо результативно орієнтованого бюджетування у процесі набуття членства в цій організації.</p> <p>Проведення оцінювання стану результативно орієнтованого бюджетування в Україні на основі методик ОЕСР, в тому числі порівняння з іншими країнами, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення програмно-цільового бюджетування в Україні.</p> <p>Запровадження та розвиток екологічного, цифрового, гендерного бюджетування та інших прогресивних технологій планування та виконання бюджету.</p>

* Складено на основі [19; 18].

ресурсів, викладені в технічному звіті НАТО “Управління продуктивністю в оборонних організаціях”. Прийняті підходи до управління в оборонній сфері враховують обмеженість бюджетних ресурсів та спрямовані на досягнення високого рівня управління продуктивністю завдяки використанню інформації про продуктивність для здійснення позитивних змін в організаційній культурі, системах і процесах, встановлюючи узгоджені цілі ефективності, розподіляючи ресурси, інформуючи менеджерів про підтвердження або зміну поточної політики чи напрямків програми для досягнення цих цілей, а також обмінюючись результатами діяльності в досягненні цих цілей [19].

Особливо цінними для України в період протистояння агресії РФ має виокремлення основних векторів видатків на оборонну сферу, кожен з яких має ключову цінність для оборони (табл. 3). Застосовувана НАТО технологія бюджетування дає змогу як отримати консолідовану оцінку продуктивності розміщення ресурсів, так і здійснити її декомпозицію. Запровадження такого підходу в Україні створює передумови для оптимального розміщення бюджетних ресурсів в нашій державі шляхом реагування на “вузькі місця” в кожному з окреслених дороговказів організації оборони, цим самим забезпечуючи максимізацію загального прогресу та досягнення визначених стратегічних цілей.

Сценарій успішного завершення військової агресії для України містить принципову згоду світових лідерів на європейську та євроатлантичну інтеграцію нашої країни. Західна традиція управління бюджетом напручувала багатий інструментарій вибудовування демократичних і бюрократичних процедур бюджетотворення, чим досягнуто високої культури відповідального й ефективного використання суспільних фінансових ресурсів. Повноцінна участь

у провідних міжнародних організаціях відкриває нові можливості для імплементації правил раціонального бюджетування, що притаманні демократичним спільнотам та побудовані на застосуванні концентрованої Західної фінансової думки.

У процесі повоєнної розбудови країни удосконалення програмно-цільового бюджетування в Україні відбуватиметься під впливом реалізації заходів щодо вступу до ЄС, НАТО, набуття членства в ОЕСР. Європейський Союз застосовує розвинуті механізми всього комплексу бюджетування щодо власного бюджету. Загалом бюджетна система ЄС використовує складний, систематичний підхід до формування та використання інформації про виконання бюджету. Показники ефективності та результативності займають важливе місце в загальній правовій основі для бюджетування в ЄС, і ця правова основа враховується як у розробленні програм ЄС, так і в конкретних вимогах звітності про їх виконання за рахунок коштів бюджету ЄС [20, с. 6]. Застосування європейського досвіду бюджетування у вітчизняну практику сприятиме успішній інтеграції України до Європейського Союзу, підвищуватиме якість публічного управління, створюватиме передумови для ефективного використання бюджетних коштів.

Значний потенціал вдосконалення процедур формування та виконання видатків бюджету містить також інтеграція до ОЕСР. Об’єднуючи найбільш економічно розвинені держави світу та маючи у своєму складі розвинений аналітичний підрозділ, який не лише спроможний виявляти системні проблеми розвитку країн, а й пропонувати обґрунтовані рекомендації щодо їх усунення, згадана організація створює сприятливе середовище також для перманентного вдосконалення бюджетного менеджменту. На офіційному сайті організації ведеться окре-

мий розділ, присвячений темі результативно орієнтованого бюджетування, в якому розміщено актуальні рекомендації, добірки кращих практик, аналітичні матеріали тощо [21]. В сукупності з можливістю отримати технічну допомогу та консультаційну підтримку це створює сприятливе середовище для гармонійного розвитку результативно орієнтованого бюджетування в країнах, які є учасниками цієї міжнародної організації. Регулярне обчислення індексу результативного бюджетування на основі дослідження 392 індикаторів та формування за підсумками рейтингу країн [22] створює потужні стимули для розвитку технологій бюджетування в країнах-членах ОЕСР на засадах бенчмаркінгу.

Впровадження запропонованих новацій до формування й виконання видатків бюджету передбачає розвиток інституційного забезпечення використання коштів бюджету (рис. 1). Особливістю періоду воєнного стану є обмеження прав і свобод громадян. Не оминають ці обмеження також і відносини у сфері суспільних фінансів. Вони стосуються не лише участі громадськості у процесі формування та виконання видатків бюджету, а й процедур бюджетотворення в системі органів влади. Ведення воєнних дій зумовлює необхідність оперативного реагування на потреби оборонної операції, запобігання руйнівним діям окремих політичних сил та забезпечення безпеки учасників відповідних заходів. З огляду на це, у виконавчій владі концентрується більше повноважень щодо формування та виконання бюджету, обмежується склад учасників подій, а проведення тих чи інших заходів не анонсується.

Розглядаючи питання системної розбудови інституційного забезпечення формування та виконання видатків бюджету, варто звернути увагу на необхідності забезпечення чіткої системи формальних ін-

ституцій, що складаються з законодавчих норм, які запроваджують правила цілісного планування розвитку держави та формування й виконання видатків державного бюджету для всього суспільства; підзаконних нормативно-правових актів, що визначають порядок дій для органів влади; офіційних документів рекомендаційного характеру для якомога кращого втілення нововведень. Втім невід'ємним компонентом інституційного розвитку управління видатками державного бюджету є змінення неформальних інституцій. Для цього потребують розроблення та реалізації освітні проекти, орієнтовані не лише на посадових та службових осіб органів державного управління, а й на організації громадянського суспільства як важливого учасника формування й виконання видатків державного бюджету.

Висновки. Удосконалення видатків державного бюджету має охоплювати комплекс напрямків: зміцнення організаційної спроможності суб'єктів управління видатками бюджету, вдосконалення пріоритетів використання коштів бюджету, налагодження дієвих комунікацій з суспільством, модернізація процедур формування та виконання видатків бюджету (технологій бюджетування) та розвиток інституційного забезпечення використання коштів бюджету. Запропоновані заходи щодо вдосконалення видатків створюють умови для гнучкого переходу для подальшої модернізації відносин у сфері видатків бюджету в період повоєнної розбудови країни та успішної європейської й євроатлантичної інтеграції. Окреслені вектори удосконалення видатків бюджету потребують деталізації в подальших наукових дослідженнях, глибшого аналізу особливостей реалізації та необхідності врахування актуальних умов.

Список використаних джерел

1. Марченко С. М. Стратегічне управління державними фінансами: євроінтеграційний курс, міжнародні тренди, національні особливості. *Фінанси України*. 2022. № 1. С. 7–26.
2. Луніна І. Потенціал публічних фінансів для забезпечення видатків воєнного періоду та поствоєнного відновлення України. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 7–26.
3. Крисоватий А. І., Валігура В. А. Новації та напрями вдосконалення податкового законодавства України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 33–53.
4. Опарін В. М., Волковський Є. І., Волковська Н. І. Фактор безпеки в контексті фінансового забезпечення сталого розвитку. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 7–31.
5. Жаліло Я. А., Базиліук Я. Б., Собкевич О. В. та ін. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України. Аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2022. 67 с. URL : <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.05>.
6. Якименко Ю., Юрчишин Ю. Відновлення України: точка відліку і напрями дій влади. Аналітична доповідь. Київ : Центр Разумкова, 2022. 20 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/11/10/2022-MATRA-IV-KVARTAL.pdf>
7. Диба М. І., Гернего Ю. О., Шкода Т. Н. Потенціал фінансування відбудови економіки України з врахуванням критеріїв ESG. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 57–69.
8. Гриценко А. Інформаційно-цифровий етап розвитку соціально-економічних систем. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 29–46.
9. Геєць В. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–28.
10. Суходоля О. М. Штучний інтелект в енергетиці. Аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2022. 49 с. URL : <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.09>.
11. Лункіна Т. І. Системне та креативне мислення здобувачів вищої освіти як вимога сьогодення. *Modern Economics*. 2022. № 33. С. 58–63.
12. Barcevičius E., Cibaitė G., Codagnone C. etc. Exploring Digital Government transformation in the EU. Analysis of the state of the art and review of literature. Editor: Gianluca Misuraca. Luxembourg, 2019. 100 p. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/268886171.pdf>.
13. Deep Shift. Technology Tipping Points and Societal Impact. World Economic Forum. Global Agenda Council on the Future of Software & Society. Survey Report. September 2015. URL : https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf.
14. Factsheet: Artificial intelligence for Europe. European Commission. European Commission. 2018. 2 p. URL : <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/factsheet-artificial-intelligence-europe>.
15. Member States and Commission to work together to boost artificial intelligence “made in Europe”. URL : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_6689.
16. Shalal A. World Bank says Ukraine has tenfold increase in poverty due to war. URL : <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-ukraine-has-tenfold-increase-poverty-due-war-2022-10-15/>.
17. Jianu F. Financial resource management specific to contemporary military affairs. *Romanian Military Thinking*. 2015 Apr-Jun, Issue 2. P. 11–16.
18. Diamond J. From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies. WP/0169. Washington: IMF, 2003. 27 p.
19. Performance Management in Defence Organisations (Gestion des performances dans les organisations de défense). Sto technical report TR-SAS-096-Part-I. Brussel: NATO, 2020. 186 p.
20. Downes R., Moretti D., Nicol Sh. Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results. URL : <https://www.oecd.org/gov/budgeting/budgeting-and-performance-in-the-eu-oecd-review.pdf>.
21. Senior Budget Officials network on performance and results. URL : <https://www.oecd.org/>

[governance/budgeting/seniorbudgetofficialsnet-workonperformanceandresults.htm](https://www.oecd.org/governance/budgeting/seniorbudgetofficialsnet-workonperformanceandresults.htm).

22. 2018 International Performance Budgeting Database. URL : https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB_2018.

References

1. Marchenko, S. M. (2022). *Stratehichne upravlinnia derzhavnymy finansamy: yevrointehratsiyni kurs, mizhnarodni trendy, natsionalni osoblyvosti* [Strategic management of state finances: European integration course, international trends, national peculiarities]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 1, 7–26 [in Ukrainian].

2. Lunina, I. (2022). *Potentsial publichnykh finansiv dlia zabezpechennia vydatkiv voiennoho periodu ta postvoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [The potential of public finances to ensure the expenses of the war period and the post-war reconstruction of Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 8, 7–26 [in Ukrainian].

3. Krysovatyi, A. I., Valihura, V. A. (2022). *Novatsii ta napriamy vdoskonalennia podatkovoho zakonodavstva Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [Innovations and directions for improvement of the tax legislation of Ukraine in the conditions of martial law]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 6, 33–53 [in Ukrainian].

4. Oparin, V. M., Volkovskiy, Ye. I., Volkovska, N. I. (2022). *Faktor bezpeky v konteksti finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku* [The safety factor in the context of financial support for sustainable development]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 7, 7–31 [in Ukrainian].

5. Zhalilo, Ya. A., Bazyluk, Ya. B., Sobkevych, O. V. (2022). *Stratehichna tsina rosiiskoi ahresii dlia ekonomiky Ukrainy* [The strategic price of Russian aggression for the economy of Ukraine]. *Analitychna dopovid – Analytical Report*. Kyiv: NISD. Available at: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.05>.

6. Iakymenko, Yu., Yurchyshyn, Yu. (2022). *Vidnovlennia Ukrainy: tochka vidliku i napriamy dii vlady* [Restoration of Ukraine: starting point and

directions of government actions]. *Analitychna dopovid – Analytical Report*. Kyiv: Tsentr Razumkova, 2022. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/11/10/2022-MATRA-IV-KVARTAL.pdf>.

7. Dyba, M. I., Herneho, Yu. O., Shkoda, T. N. (2022). *Potentsial finansuvannia vidbudovy ekonomiky Ukrainy z vrakhuvanniam kryteriiv ESG* [The potential of financing the reconstruction of the Ukrainian economy, taking into account ESG criteria]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 7, 57–69 [in Ukrainian].

8. Hrytsenko, A. (2022). *Informatsiino-tsyfrovyy etap rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system* [The informational and digital stage of development of socio-economic systems]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1, 29–46 [in Ukrainian].

9. Heiets, V. (2022). *Sotsialna realnist u tsyfrovomu prostori* [Social reality in the digital space]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1, 3–28 [in Ukrainian].

10. Sukhodolia, O. M. (2022). *Shtuchnyi intelekt v enerhetytsi* [Artificial intelligence in energy]. *Analitychna dopovid – Analytical Report*. Kyiv. Available at: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.09>.

11. Lunkina, T. I. (2022). *Systemne ta kreatyvne myslennia zdobuvachiv vyshchoi osvity yak vymoha sohodennia* [Systematic and creative thinking of students of higher education as a requirement of today]. *Modern Economics*, 33, 58–63 [in Ukrainian].

12. Barcevičius E., Cibaitė G., Codagnone C. etc. (2019). *Exploring Digital Government transformation in the EU. Analysis of the state of the art and review of literature*. Editor: Gianluca Misuraca. Luxembourg. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/268886171.pdf>.

13. Deep Shift (2015). *Technology Tipping Points and Societal Impact*. World Economic Forum. Global Agenda Council on the Future of Software & Society. Survey Report. September. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf.

14. Factsheet: Artificial intelligence for Europe. European Commission. European Commission. (2018). Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/factsheet-artificial-intelligence-europe>.

15. Member States and Commission to work together to boost artificial intelligence “made in Europe”. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_6689.

16. Shalal, A. World Bank says Ukraine has tenfold increase in poverty due to war. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-ukraine-has-tenfold-increase-poverty-due-war-2022-10-15/>.

17. Jianu, F. (2015). Financial resource management specific to contemporary military affairs. *Romanian Military Thinking*, 2, 11–16.

18. Diamond, J. (2003). From program to performance budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies. WP/0169. Washington: IMF.

19. Performance Management in Defence Organisations (Gestion des performances dans les organisations de défense). Sto technical report TR-SAS-096-Part-I. (2020). Brussel: NATO.

20. Downes R., Moretti D., Nicol Sh. Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results. Available at: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/budgeting-and-performance-in-the-eu-oecd-review.pdf>.

21. Senior Budget Officials network on performance and results. Available at: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/seniorbudgetofficials-network-on-performance-and-results.htm>.

22. 2018 International Performance Budgeting Database. Available at: https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB_2018.

Стаття надійшла до редакції 4.08.2022.