

УДК 336.1:338.27

С. В. Качула,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.22

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ТА ВИКЛИКИ

S. Kachula,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

ANALYTICAL TOOLS IN PUBLIC FINANCE MANAGEMENT: CURRENT PRACTICES AND CHALLENGES

Застосування аналітичних засобів стало одним із головних чинників удосконалення системи управління державними фінансами, сприяючи більш раціональному використанню бюджетних ресурсів, зміцненню відкритості фінансових операцій та посиленню контролю з боку органів влади на всіх рівнях. У статті проведено аналіз теоретико-методологічних основ аналітики, а також розглянуто сучасні практики її застосування у державах-лідерах світової економіки, країнах Східної Європи та в Україні. Акцентовано увагу на виявленні основних викликів і обмежень, таких як фрагментарність систем, недостатня якість і сумісність даних, кадровий дефіцит та обмежений політичний запит на аналітичну підтримку прийняття рішень. Наголошено на необхідності розробки і впровадження національної стратегії розвитку аналітики, модернізації цифрової інфраструктури та посилення компетентності фахівців. Запропоновано практичні рекомендації для удосконалення бюджетного аналізу і впровадження data-driven підходів в управлінні публічними фінансами, що сприятимуть зміцненню підзвітності та сталому розвитку.

Analytical tools play a crucial role in the modernization of public finance management by enhancing the efficiency, transparency, and accountability of the budgeting process at various levels of government. This article presents a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations of analytics, alongside a detailed examination of contemporary practices of their application in leading countries worldwide, as well as in Eastern European nations and Ukraine. Particular attention is given to identifying key challenges and limitations, such as fragmented systems, insufficient data quality and interoperability, shortage of qualified personnel, and limited political demand for analytical support in decision-making. The study emphasizes the necessity of developing and implementing a national strategy for analytics advancement, modernizing digital infrastructure, and strengthening the competencies of specialists in the public finance sector. Practical recommendations are proposed to improve budget analysis processes and promote data-driven approaches in public finance management. These measures are expected to contribute significantly to enhancing fiscal accountability and supporting sustainable development. The findings underscore the importance of integrating analytical tools as a fundamental element of strategic governance, enabling timely identification of fiscal risks, evidence-based policymaking, and efficient resource allocation. Furthermore, the article highlights successful examples of analytical tool implementation in Eastern European countries, illustrating potential pathways for Ukraine's digital transformation in public finance. The

research contributes to the growing discourse on digital governance and offers actionable insights for policymakers, financial managers, and researchers aiming to foster innovation and transparency in public sector financial management.

Ключові слова: аналітичні інструменти; публічні фінанси; управління бюджетом; фінансова аналітика; бізнес-аналітика; цифрові технології; прогнозування; сценарний аналіз; прозорість фінансів.

Key words: analytical tools; public finance; budget management; financial analytics; business intelligence; digital technologies; forecasting; scenario analysis; financial transparency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління публічними фінансами в умовах нестабільної економічної ситуації, посилення фіскального тиску та потреби у більш раціональному використанні коштів бюджету вимагає впровадження сучасних підходів до аналітичного забезпечення управлінських рішень. Класичні підходи до фінансового аналізу часто не відповідають викликам цифровізації, яка вимагає оперативності, відкритості процедур та адаптивності управлінських рішень, що спричиняє затримки у процесі бюджетного планування, неефективне використання фінансових ресурсів і ослаблення контролю за дотриманням фінансових норм. Особливої актуальності набуває використання аналітичних інструментів нового покоління — таких як бізнес-аналітика, економетричне моделювання, системи прогнозування та моніторингу, які здатні забезпечити всебічну оцінку результативності публічних витрат, прогнозування фіскальних ризиків та оптимізацію процесів прийняття рішень. Однак ефективне впровадження таких інструментів наштовхується на низку викликів: від технічної та кадрової неспроможності до відсутності єдиних стандартів аналітики у державному секторі. Таким чином, існує необхідність комплексного наукового аналізу сучасних практик застосування аналітичних інструментів в управлінні публічними фінансами, а також виявлення бар'єрів і перспектив їх розвитку. Розв'язання цієї проблеми має вагоме практичне значення для удосконалення фінансового управління на державному та місцевому рівнях, посилення відкритості та відповідальності у сфері публічних фінансів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Застосування аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами актив-

но досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями та експертами. Основна увага приділяється розробці підходів до оцінки зростання рівня відкритості фінансових процедур і підвищення звітності щодо витрат публічних ресурсів, впровадженню цифрових технологій в управлінські процеси та удосконаленню системи фінансового контролю. Зокрема, наголошується на важливості середньострокового бюджетного планування, інтеграції оцінки ефективності (performance-based budgeting) та застосування інструментів фіскального ризик-менеджменту. Європейські дослідження, представлені в аналітичних доповідях OECD, зосереджуються на впровадженні Business Intelligence (BI), використанні open data, розвитку фінансових дашбордів (dashboard analytics), а також цифрових платформ для автоматизації моніторингу та прогнозування бюджетних показників [13—16]. Серед українських дослідників важливий внесок у вивчення цифровізації публічних фінансів та інструментів аналітики зробили Н. Давиденко, Д. Сидоренко [2], В. Дем'янишин, З. Лободіна, В. Костецький [3], С. Єсімов [4], М. Коваленко, М. Сікало [6], С. Криниця [7;8] та ін., які досліджували шляхи оптимізації системи державного фінансового менеджменту шляхом інтеграції інноваційних цифрових технологій, а також проблеми інституційної спроможності органів публічної влади.

Однак, попри значну кількість теоретичних і прикладних праць, залишається недостатньо дослідженим комплексний підхід до використання аналітичних інструментів у публічних фінансах в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, кадрової спроможності та інституційних бар'єрів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз актуальних засобів фінансово-аналітичного забезпечення, які ви-

користовуються для прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів, із урахуванням як зарубіжної, так і національної практики, а також ідентифікація бар'єрів, що ускладнюють їх результативне використання в системі публічного адміністрування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах суттєвого посилення вимог до ефективності, раціонального використання бюджетних ресурсів із дотриманням принципів відкритості, аналітика в управлінні публічними фінансами відіграє все більш значущу роль. Аналітичні інструменти розглядаються як сукупність методів, прийомів, технологій і цифрових рішень, спрямованих на збирання, обробку, інтерпретацію та представлення фінансової інформації для забезпечення ухвалення виважених та аргументованих управлінських дій. Класифікація аналітичних інструментів здійснюється за різними ознаками, зокрема за функціональним призначенням (описові, діагностичні, прогнозні, рекомендаційні), за технологічною базою (BI-системи, економетричні пакети, системи візуалізації даних, геоінформаційні рішення) та за рівнем застосування (державний або місцевий рівень управління публічними фінансами).

Фінансова аналітика забезпечує підтримку управлінських рішень на всіх етапах бюджетного циклу: від стратегічного планування й прогнозування до контролю виконання бюджетних програм і звітності. Її функції охоплюють виявлення фінансових ризиків, оцінку ефективності витрат, моделювання сценаріїв бюджетного розвитку, моніторинг виконання завдань та формування бази для підзвітності органів влади перед суспільством. Застосування аналітики дозволяє не лише оперативно реагувати на поточні виклики, але й забезпечує стратегічне управління фінансовими потоками в умовах обмежених ресурсів [17].

З теоретичної точки зору, фінансова аналітика у публічному секторі ґрунтується на концепціях управління за результатами, оновленому публічному менеджменті, підходах до оцінювання суспільної цінності та фіскальної відповідальності. Методичні основи включають такі підходи, як *performance-based budgeting* (дослівно: бюджетування на основі результатів діяльності), *cost-benefit analysis* (аналіз витрат і вигод), *value for money* (співвідношення ціни та якості), а також інструменти бенчмаркінгу (аналізу кращих світових практик) та *spending reviews* (дослівно: огляд витрат). *Performance-*

based підхід передбачає визначення чітких цілей та індикаторів результативності, що дозволяє зіставляти заплановані результати з фактичними показниками виконання. Підхід *value for money* акцентує на співвідношенні між ресурсами, які витрачаються, та результатами, що досягаються, з урахуванням ефективності, економичності та результативності. У рамках *spending reviews* здійснюється періодичний перегляд усіх програмних видатків з метою підвищення ефективності та перерозподілу бюджетних ресурсів відповідно до пріоритетів державної політики.

Особливе значення в оцінці ефективності використання публічних фінансів має використання кількісних методів та моделей, зокрема економетричних інструментів, систем прогнозування, статистичних оцінок та геоаналітичних платформ. Застосування таких інструментів створює можливості для комплексної оцінки не лише фінансових показників, а й соціально-економічного впливу бюджетних рішень. Водночас ефективність аналітичної підтримки управління публічними фінансами переважно залежить від якості та доступності даних, кваліфікації аналітичного персоналу та рівня цифрової зрілості органів публічної влади.

Інструменти фінансової аналітики — зокрема, звітність за методом нарахування, бюджетування з урахуванням ризиків та оцінка ESG-параметрів — сприяють більш глибокому й прозорому розкриттю джерел потенційної фінансової нестійкості. У цьому контексті закладається підґрунтя для всебічного аналітичного підходу, який поєднує не лише описову статистику, а й аналітику причинно-наслідкових зв'язків, що дає змогу не просто ідентифікувати загрози, а й моделювати напрями їх подальшого розвитку [1].

С. Криниця [7] акцентує увагу на важливості модернізації підходів до цифрової трансформації системи управління публічними фінансами в Україні, підкреслюючи можливі шляхи інтеграції інноваційних цифрових рішень — зокрема технологій штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та інструментів обробки великих масивів даних — задля підвищення результативності державного фінансового менеджменту.

Процеси цифрової трансформації суттєво змінюють підходи до надання фінансових послуг населенню, забезпечуючи їх доступність через електронні сервіси та мінімізуючи потребу у прямому контакті з органами державної влади. Створення централізованої електронної

системи для подання податкової звітності дозволяє оптимізувати податкове адміністрування, одночасно відкриваючи можливості для об'єднання з іншими державними цифровими ресурсами, що формує цілісне інформаційне середовище в сфері публічного управління [6; 7].

Таким чином, теоретико-методологічні основи аналітики в управлінні публічними фінансами формують фундамент для подальшого дослідження сучасних практик застосування аналітичних інструментів, аналізу викликів і обмежень їх впровадження та розробки рекомендацій щодо посилення аналітичної спроможності держави.

В умовах цифрової трансформації публічного управління дедалі більшої ваги набувають практичні аспекти впровадження аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами. Світовий досвід засвідчує, що ефективне використання фінансової аналітики сприяє зміцненню фіскальної дисципліни, підвищенню якості бюджетного планування та забезпеченню прозорості у використанні публічних ресурсів. Особливу увагу у цьому контексті приділяють впровадженню інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, які поєднують функції збору, обробки, візуалізації та аналізу бюджетних даних у реальному часі.

Найпоширенішим інструментом є система Business Intelligence (BI), яка використовуються для створення інтерактивних панелей моніторингу виконання бюджету, виявлення відхилень, порівняння фінансових показників у динаміці та між рівнями управління. У країнах-членах ОЕСР BI-рішення стали стандартом для підготовки візуалізованих звітів, зручних для громадськості, контролюючих органів і міжнародних партнерів. Зокрема, у таких країнах як Естонія, Фінляндія, Канада та Нідерланди інтеграція BI з державними фінансовими інформаційними системами дала змогу істотно підвищити оперативність управлінських рішень та їхню обґрунтованість (табл. 1) [4; 13–16].

Поширеною практикою є застосування економетричних моделей для прогнозування доходів бюджету, моделювання впливу макроекономічних факторів на бюджетні параметри та оцінювання фіскальних ризиків. Такі моделі активно використовуються у фіскальних інститу-

Таблиця 1. Сучасні практики використання аналітичних інструментів у сфері публічних фінансів у зарубіжних країнах

Країна	Аналітичні інструменти / системи	Ключові характеристики / результати
Канада	GC InfoBase, IFMS, BI-платформи (Power BI)	онлайн-доступ до показників бюджетного виконання по всіх міністерствах; інтеграція з KPI урядових програм
Фінляндія	Kieku BI-система + інтеграція з SAP	автоматизація бюджетного планування; скорочення часу на підготовку бюджетних звітів на 40%
Естонія	e-Financials, X-Road, Tableau	повна цифровізація фінансового менеджменту; звітність у режимі реального часу
Нідерланди	Open Spending Dashboard + CBA моделі	відкриті дашборди бюджетних витрат за регіонами; оцінка інфраструктурних проектів за моделями «витрати–вигоди»
Південна Корея	Digital Budget and Accounting System (dBrain) + Forecasting Models	центральна система BI-аналізу та управління всіма видами публічних витрат на національному рівні
Велика Британія	Whole of Government Accounts, Spending Reviews, Performance Budgeting	щорічні огляди витрат; оцінка ефективності за принципом Value for Money; інтеграція з національною статистикою
Чехія	Monitor státní pokladny (FMIS + BI інтерфейс)	платформа візуалізації доходів і витрат у реальному часі; інтеграція з плануванням на основі результативності

Джерело: сформовано автором за [4; 13–16].

тах при Міністерствах фінансів, а також незалежними аудиторськими та аналітичними центрами для обґрунтування бюджетної політики. У розвинених країнах економетричне моделювання стало основою для середньострокового бюджетного планування та оцінки стійкості публічних фінансів [4]. Окремий напрям сучасної практики становить використання геоінформаційних систем (GIS) для просторового аналізу бюджетних даних, зокрема у сферах інфраструктурних проектів, екологічних програм, охорони здоров'я й освіти. Поєднання фінансової інформації з просторовими даними дозволяє оцінювати територіальну ефективність видатків, виявляти зони фінансової недоохопленості та сприяти більш справедливому розподілу ресурсів. У багатьох країнах запроваджено механізми відкритого бюджету (open budget), що передбачають публікацію даних у форматі відкритих даних (open data), доступ до інтерактивних бюджетних порталів, а також можливість громадян здійснювати незалежний аналіз витрат і надходжень, що значно розширює можливості громадського фінансового контролю та забезпечує підзвітність органів влади.

В Україні використовуються подібні аналітично-управлінські інструменти такі як: Єдиний вебпортал використання публічних коштів (spending.gov.ua), "Відкритий бюджет" (openbudget.gov.ua), дашборди на базі Power BI у сфері місцевого самоврядування, а також початкові етапи впровадження систем оцінки ре-

зультативності бюджетних програм. Проте ці ініціативи ще не набули системного характеру й потребують подальшого інституційного, кадрового та технічного зміцнення особливо під час воєнного стану в Україні.

Узагальнюючи зарубіжний та вітчизняний досвід, можна стверджувати, що сучасні практики застосування аналітичних інструментів у публічних фінансах охоплюють не лише технологічні аспекти, але й організаційні моделі управління аналітикою, стандартизацію даних, механізми взаємодії між органами влади та суспільством. Саме інтеграція цих елементів створює передумови для переходу від реактивного до проактивного фінансового управління на основі даних.

Актуалізація потреби у впровадженні сучасних аналітичних рішень у сферу управління публічними фінансами в багатьох країнах зумовлена як зростаючим обсягом бюджетних зобов'язань, так і необхідністю забезпечення високої адаптивності фіскальної політики до динамічних соціально-економічних змін. Відтак державні органи дедалі частіше звертаються до аналітичних інструментів не лише як до засобів оцінки фактичного стану публічних фінансів, але й як до ключових механізмів підтримки стратегічних управлінських рішень. Формується нова культура бюджетного аналізу, в основі якої лежить принцип "управління на основі даних" (data-driven governance).

Найефективніші моделі аналітики у публічному секторі мають інтегрований характер і функціонують на перетині бюджетного планування, управління результативністю та цифрової трансформації. У провідних країнах — зокрема членах ОЕСР — застосування спеціалізованих аналітичних платформ стало частиною інституційної інфраструктури державного фінансового управління. Аналітичні панелі, прогнозні модулі, системи бюджетного моделювання та інструменти порівняльного аналізу використовуються не лише у центральних фінансових відомствах, а й на рівні окремих департаментів та агентств, що забезпечує горизонтальну узгодженість фіскальної політики [13—16].

Основним фактором поширення таких практик стала цифровізація державних фінансових систем, яка надає можливість інтегрувати великі масиви структурованих та неструктурованих даних у режимі реального часу. У

Таблиця 2. Застосування аналітичних інструментів у сфері публічних фінансів у країнах Східної Європи та Україні

Країна	Інструменти / системи	Ключові характеристики / результати
Польща	Trezor (FMIS), бюджетна аналітика в системі ePUAP	візуалізація бюджетних даних у форматі дашбордів; обов'язкове використання BI у бюджетному процесі з 2020 р.
Литва	VSAKIS (Integrated State Accounting and Budget Reporting System)	централізована система управління бюджетом; застосування BI-модулів для планування та контролю витрат
Словаччина	ISUF (Informačný systém účtovníctva a financovania)	модульна система бюджетного управління; включає елементи performance-based budgeting
Румунія	FMIS (implemented with World Bank support), e-budget	обмежене використання BI; розвиток системи моніторингу витрат на рівні міністерств
Україна	C-data, spending.gov.ua, Портал відкритих даних, Open Budget, SmartRegion, Power BI	збір і публікація даних про транзакції бюджетних установ; перші кроки в автоматизованому бюджетному моніторингу
	Local Finance Dashboard, модулі в ЦНАП, регіональні ініціативи	BI-додатки для моніторингу виконання місцевих бюджетів; нерівномірне впровадження між громадами

Джерело: сформовано автором за [4; 13—16].

цьому контексті характерним є поступовий перехід від ізольованих електронних таблиць та адміністративної звітності до динамічних платформ з функціоналом автоматизованого аналізу, сценарного прогнозування, контролю за виконанням програмних бюджетів і візуалізації ключових показників.

Аналітика дедалі частіше слугує не лише діагностичним, а й стратегічним інструментом, що дозволяє своєчасно виявляти фіскальні ризики, оцінювати варіанти політичних рішень і здійснювати бюджетне коригування в контексті цілей сталого розвитку [9].

У державах Східної Європи впровадження таких практик відбувається з певним відставанням, проте з чіткою тенденцією до гармонізації з європейськими стандартами управління фінансами. Переважна більшість реформ орієнтована на розвиток державних фінансових інформаційних систем (FMIS), інтеграцію BI-інструментів у бюджетний процес та посилення аналітичної спроможності міністерств фінансів. Успішні приклади демонструють Польща, Литва та Словаччина, де на рівні фінансових відомств вже функціонують комплексні аналітичні модулі, які забезпечують розрахунок показників результативності, оцінку бюджетних програм та формування обґрунтованих бюджетних запитів (табл. 2) [4; 13—16].

У країнах-членах ОЕСР спостерігається системна інтеграція аналітичних технологій у бюджетний процес на всіх етапах — від стратегічного планування до оцінки ефективності

програм. Характерними ознаками таких практик є використання ВІ-систем з елементами автоматизованого прогнозування, застосування performance-based budgeting, інтеграція аналітики з геоінформаційними платформами та широке впровадження відкритих даних для суспільного контролю. У країнах Східної Європи, які проходять етап адаптації до європейських стандартів публічного управління, аналітичні інструменти вже запроваджуються на рівні фінансових відомств і регіональних бюджетних структур. Польща, Литва та Словаччина демонструють приклади успішного використання інтегрованих фінансово-аналітичних систем із можливістю візуалізації, моніторингу та оцінки ефективності видатків. Водночас у таких країнах, як Румунія, зазначається обмежене використання ВІ-рішень і потреба в подальшому цифровому укріпленні бюджетного процесу [4; 13—16].

В українській практиці застосування аналітичних інструментів, попри окремі позитивні приклади, має поки що фрагментарний характер. Існуючі платформи, як-от spending.gov.ua чи openbudget.gov.ua, переважно орієнтовані на публічність та прозорість, ніж на глибоку аналітику, а більшість бюджетних рішень все ще ґрунтуються на інерційних розрахунках. Разом із тим, на регіональному рівні спостерігаються локальні ініціативи щодо впровадження ВІ-систем для аналізу виконання місцевих бюджетів, а також спроби адаптації моделей оцінки ефективності витрат до умов територіальних громад. Окремі проекти за участю міжнародних донорів (наприклад, програма U-LEAD) сприяли запуску таких інструментів, однак відсутність єдиної концепції розвитку аналітичної спроможності держави значно ускладнює масштабування позитивних практик.

Практика застосування аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами формує нову управлінську парадигму, в якій домінують підходи, засновані на доказах, даних і прогнозах. Вони не лише змінюють характер прийняття фінансових рішень, але й виступають індикатором зрілості бюджетного процесу, а відтак — потенціалу держави до стійкого розвитку та ефективного використання публічних ресурсів.

Головними чинниками, що зумовлюють успіх у впровадженні аналітики у публічному секторі, є:

- наявність єдиної цифрової стратегії державного управління фінансами;
- інституційна спроможність органів влади до впровадження аналітичних інструментів;

- достатня якість та сумісність фінансових і нефінансових даних;

- наявність підготовлених кадрів з відповідною аналітичною та ІТ-кваліфікацією;

- політична воля до прозорості та підзвітності.

Таким чином, Україна має значний потенціал для розвитку аналітики у сфері публічних фінансів за умови імплементації системного підходу, орієнтованого на поетапне впровадження цифрових інструментів, розвиток кадрового потенціалу та стандартизацію аналітичних процесів. Запозичення успішних практик у економічно розвинених державах може стати основою для розробки національної моделі аналітичної підтримки бюджетного процесу, адаптованої до українських реалій.

Незважаючи на очевидні переваги впровадження аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами, у багатьох країнах, зокрема в Україні, цей процес супроводжується низкою системних викликів та обмежень, які стримують реалізацію потенціалу аналітики як рушія якісної трансформації бюджетного процесу. Перепони мають як інституційну, так і технологічну природу, а також пов'язані з дефіцитом аналітичної культури на рівні публічної адміністрації.

М. Коваленко та М. Сікало [6] до ключових проблем у сфері аналітики публічних фінансів відносять потребу інтегрування цифрових інфраструктур, зміцнення систем захисту від кіберзагроз, створення і впровадження національних цифрових рішень разом із розвитком технічної бази, підвищення цифрових компетентностей фахівців у сфері публічного управління, а також подолання цифрового розриву в малодоступних територіях. На їх думку особливої уваги потребує пошук балансу між активним впровадженням інновацій у систему фінансового адміністрування та гарантуванням збереження персональних даних і безпеки інформаційних потоків в умовах стрімкого зростання обсягів цифрової взаємодії.

Ми вважаємо, що головною проблемою є фрагментарність аналітичної інфраструктури та відсутність узгодженої національної стратегії розвитку систем підтримки прийняття рішень на основі даних. У більшості випадків впровадження аналітичних платформ відбувається в межах окремих міністерств, регіональних програм або міжнародних проєктів технічної допомоги, що призводить до слабкої інтегрованості, дублювання функцій, несумісності форматів даних і неможливості агрегованого аналізу на рівні держави. Крім того,

централізовані системи фінансового управління часто не інтегрують аналітичні модулі як структурну складову, а використовуються переважно як платформи обліку.

Важливим обмеженням залишається низька якість, неповнота або несвоєчасність бюджетних та управлінських даних, що істотно знижує аналітичну достовірність та унеможливорює моделювання альтернативних сценаріїв. Особливо гостро це питання постає у країнах із нерозвиненими системами управління публічними фінансами, де відсутні національні реєстри показників ефективності, а обмін даними між органами влади здійснюється у ручному режимі або за допомогою застарілих технологій. У таких умовах аналітичні платформи не лише не дають відчутного ефекту, а й можуть генерувати помилкові висновки, що впливають на якість управлінських рішень.

Окремої уваги потребує проблема кадрового забезпечення аналітичної функції у публічному секторі. Відсутність аналітиків, здатних працювати на перетині фінансової, економічної та цифрової сфер, суттєво знижує ефективність навіть тих інструментів, які вже запроваджені. Часто системи закуповуються або впроваджуються без достатнього рівня підготовки користувачів, що зводить їх використання до формального звітування без глибокого аналізу причин, тенденцій чи наслідків бюджетних рішень. Водночас, без належної інституціоналізації аналітичних функцій (наприклад, створення аналітичних відділів, підрозділів з оцінки ефективності, офісів аналітики при міністерствах тощо), проблема людського ресурсу матиме сталий характер.

Важливою перешкодою залишається недостатній інтерес керівництва на політичному рівні до впровадження аналітичних підходів у процес ухвалення управлінських рішень. Часто домінує політична доцільність, а не обґрунтованість на базі даних, що нівелює аналітичну функцію. Експерти підкреслюють недостатній рівень залучення громадян до процесів ухвалення бюджету на етапі його затвердження законодавцями, а також обмежені можливості впливу на реалізацію бюджетної політики виконавчими органами [2]. В умовах відсутності політичної волі до прозорого і підзвітного управління публічними фінансами навіть найкращі інструменти залишаються недієвими або використовуються вибірково. Також ризиковим є формальний підхід до впровадження інструментів оцінки ефективності, що призво-

дить до імітації аналітики без реального впливу на бюджетний процес.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ключовими умовами подолання згаданих викликів є:

- формування національної політики розвитку аналітики в публічному секторі;
- модернізація цифрової інфраструктури управління фінансами;
- підвищення якості та сумісності даних між рівнями влади;
- розвиток кадрового потенціалу через спеціалізоване навчання;
- створення інституційних механізмів інтеграції аналітики в процес прийняття рішень;
- стимулювання політичного попиту на аналітично обґрунтоване управління.

Лише за умови системного підходу можлива повноцінна імплементація сучасних аналітичних інструментів, які здатні забезпечити ефективніше управління публічними фінансами, підвищити рівень підзвітності та наблизити практику бюджетного управління до кращих європейських стандартів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, аналітичні інструменти у сфері управління публічними фінансами поступово трансформуються з допоміжного засобу обліку та звітності у стратегічний механізм поліпшення доступу до бюджетної інформації та зміцнення механізмів звітування у публічному секторі. У країнах з високим рівнем інституційної спроможності та цифрової зрілості аналітика стала органічною складовою ухвалення фінансових рішень, сприяючи впровадженню принципів управління на основі даних. Зіставлення міжнародного та українського досвіду засвідчує, що, незважаючи на наявність окремих прогресивних ініціатив, в Україні процес впровадження аналітичних інструментів залишається несистемним, фрагментарним і нерівномірним. Основними стримувальними чинниками є інституційна неузгодженість, слабка інтеграція аналітики в бюджетне планування, дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатній політичний інтерес на аналітичну підтримку управлінських рішень. Враховуючи окреслені проблеми, доцільним є формування комплексної політики розвитку аналітики у сфері публічних фінансів, яка має спиратися на такі практичні рекомендації:

- інституційне закріплення аналітичної функції — створення окремих підрозділів або

офісів аналітики в межах фінансових органів центрального та місцевого рівнів, із чітким визначенням мандатом на підтримку управлінських рішень;

— розробка та впровадження Національної стратегії розвитку аналітики у публічному секторі — як частини цифровізації управління публічними фінансами;

— модернізація державної фінансової цифрової інфраструктури з урахуванням потреб аналітики, включаючи інтеграцію ВІ-модулів, аналітичних панелей, інструментів сценарного прогнозування та моделювання;

— професійна підготовка кадрів — розширення освітніх програм, підвищення кваліфікації аналітиків публічного сектору, впровадження сертифікаційних стандартів та обміну досвідом із зарубіжними партнерами;

— розвиток партнерств між державними органами, науковими установами, ІТ-сектором і громадянським суспільством для стимулювання інновацій у сфері аналітики;

— моніторинг і оцінювання ефективності впроваджених інструментів — із застосуванням чітких індикаторів результативності та можливістю періодичного перегляду аналітичної політики.

Реалізація перелічених заходів дозволить не лише підвищити якість управління публічними фінансами, а й зміцнити довіру громадян до державних інституцій, забезпечити відповідність європейським стандартам фінансової підзвітності та створити основу для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Бойко І.М. Оцінка ризиків фінансової стійкості в державному управлінні: аналітичні інструменти і сфери застосування. Економіка: реалії часу. 2025. № 3 (79). С. 39—48. DOI: <http://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.4>

2. Давиденко Н. М., Сидоренко Д. О. Прозорість бюджетних операцій в Україні та її забезпечення в умовах війни. Фінанси України. 2025. № 3. С. 92—110. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.092>

3. Дем'янишин В., Лободіна З., Костецький В. Напрями розвитку інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами, державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору. Інноваційна економіка. 2023. № 1. С. 58—70. DOI: <http://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.9>

4. Єсімов С. С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. Аналітично-порівняль-

не правознавство. 2024. № 1. С. 386—390. DOI: <http://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68>

5. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 1 (76). С. 7—25. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>

6. Коваленко М.М., Сікало М.В. Роль цифровізації у розвитку публічних фінансів. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 217—242. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11>

7. Криниця С. Поняття та сутність цифрової трансформації у публічних фінансах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3—4 (316—317). С. 63—70. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-63-70>

8. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. № 2. С. 82—120. DOI: <http://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>

9. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 31.07.2025)

10. Стефанишин О.В., Качула С.В., Лисяк А.В. Особливості розвитку людського інтелектуального потенціалу та бюджетна політика в умовах відновлення економіки України. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Вип. 62. С. 279—291. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6221>

11. Lysiak L., Kachula S., Hrabchuk O., Filipova M., Kushnir A. Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine. Public and Municipal Finance. 2020. 9/1. PP. 48—59. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.09\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.09(1).2020.05)

12. Lysiak L., Kachula S., Kushnir A., Datsenko V., Tereshchenko T. Assessment of Financial Sustainability of Local Budgets in the Budget Management System Using Kohonen Maps. Universal Journal of Accounting and Finance, Vol. 9(6), pp. 1558—1570, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.13189/ujaf.2021.090633>

13. OECD Government at a Glance 2025: Paris: OECD Publishing, 2025. 249 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/perfor-

mance-budgeting_eb0a21ea.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 31.07.2025).

14. Performance Budgeting: OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/topics/performance-budgeting.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 31.07.2025).

15. OECD: Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en12>.

16. OECD: Digital Economy Outlook 2024: Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024. Vol. 1 <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en

17. Romenska K., Kachula S., Huba M., Dudchuk O., Lapa M. State financial flows for ensuring security in the international economic environment. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2024. Vol. 4 (57). C.317—331. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4430>

References:

1. Boiko, I.M. (2025), "Assessing financial sustainability risks in public administration: analytical tools and areas of application", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 3 (79), pp. 39—48.

2. Davydenko, N. and Sydorenko, D. (2025), "Transparency of budget operations in Ukraine and its implementation in wartime", *Finansy Ukrainy*, vol.3, pp. 92—110.

3. Demianyshyn, V.H., Lobodina, Z.M., Kostetskyi, V.V. and Demianyshyn, V.V. (2023), "Directions for the development of information technologies in the management of public finances, state financial resources and financial security of public sector entities", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 1, pp. 58—70.

4. Yesimov, S. S. (2024), "Foreign experience in the digitalization of public services", *Analitichno-porivnial'ne pravoznavstvo*, vol. 1, pp. 386—390.

5. Kovalenko, M. M. and Dunaiev, I. V. (2023), "Components of public policy in the context of implementing a mobilization model of economic development", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (76), pp. 7—25.

6. Kovalenko, M. M. and Sikalo, M. V. (2024), "The role of digitalization in the development of public finance", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (79), pp. 217—242.

7. Krynytsia, S. (2024), "Concept and essence of digital transformation in public finance", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3—4 (316—317), pp. 63—70.

8. Krynytsia, S. (2023), "Modern trends in the development of digital technologies and their impact on public finances", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, vol. 2, pp. 82—120.

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "On approval of the Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025 and the action plan for its implementation", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (Accessed 31 July 2025).

10. Stefanyshyn, O., Kachula, S., and Lysiak, L. (2022), "Budget policy impact on the human intellectual potential development under post-war recovery of the of ukrainian economy", *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Serii ekonomichna*, vol. 62, pp. 279—291.

11. Lysiak, L., Kachula, S., Hrabchuk, O., Filipova, M. and Kushnir, A. (2020), "Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine", *Public and Municipal Finance*, vol. 9 (1), pp. 48—59.

12. Lysiak, L., Kachula, S., Kushnir, A., Datsenko, V. and Tereshchenko, T. (2021), "Assessment of Financial Sustainability of Local Budgets in the Budget Management System Using Kohonen Maps", *Universal Journal of Accounting and Finance*, vol. 9 (6), pp. 1558—1570.

13. OECD (2025), "Government at a Glance 2025", [Online], available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/performance-budgeting_eb0a21ea.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 31 July 2025).

14. OECD (2024), "Performance Budgeting", [Online], available at: https://www.oecd.org/en/topics/performance-budgeting.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 31 July 2025).

15. OECD (2019), "Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives", [Online], available at: <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en> (Accessed 31 July 2025).

16. OECD (2024), "Digital Economy Outlook 2024: Embracing the Technology Frontier", [Online], vol. 1, available at: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en (Accessed 31 July 2025).

17. Romenska, K., Kachula, S., Huba, M., Dudchuk, O. and Lapa, M. (2024), "State financial flows for ensuring security in the international economic environment", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 4 (57), pp. 317—331.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.