

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ РЕСУРСАМИ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

В роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління грошовими ресурсами бюджетних установ в умовах реформування системи державних фінансів України. Розглянуто сутність грошових ресурсів бюджетних установ, особливості фінансового планування, внутрішнього контролю та оцінювання ефективності використання бюджетних коштів. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту та цифрових технологій у процес управління фінансовими ресурсами бюджетних установ. Визначено основні напрями підвищення ефективності використання бюджетних коштів у сучасних умовах.

Ключові слова: бюджетна установа, грошові ресурси, бюджетні кошти, фінансовий менеджмент, фінансовий контроль, кошторис, ефективність.

Abstract

The paper examines theoretical and practical aspects of financial resource management in budgetary institutions under the conditions of public finance reform in Ukraine. The essence of financial resources of budgetary institutions, features of financial planning, internal control and assessment of budget funds efficiency are considered. The necessity of implementing modern financial management tools and digital technologies in the management process is substantiated. The main directions of improving the efficiency of public funds utilization are identified.

Keywords: budgetary institution, financial resources, budget funds, financial management, financial control, budgeting, efficiency.

Вступ

В умовах реформування системи державних фінансів України та необхідності забезпечення ефективного використання бюджетних коштів особливої актуальності набуває питання управління грошовими ресурсами бюджетних установ. Саме від ефективності фінансового менеджменту залежить якість виконання державних функцій, стабільність діяльності бюджетних установ та рівень надання суспільно значущих послуг.

Обмеженість фінансових ресурсів, необхідність дотримання принципів бюджетної дисципліни та підвищення результативності використання бюджетних коштів зумовлюють потребу в удосконаленні механізмів управління фінансовими ресурсами бюджетних установ [1].

Грошові ресурси бюджетної установи являють собою сукупність коштів, що формуються за рахунок бюджетних асигнувань та власних надходжень і використовуються для виконання покладених на установу функцій та завдань. Раціональне управління такими ресурсами сприяє підвищенню ефективності функціонування установи та забезпечує досягнення визначених соціально-економічних результатів.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та визначення сучасних напрямів удосконалення управління грошовими ресурсами бюджетних установ в умовах цифрової трансформації та реформування системи державних фінансів.

Результати дослідження

Управління грошовими ресурсами бюджетної установи являє собою систему взаємопов'язаних заходів щодо планування, організації, контролю та аналізу процесів формування і використання фінансових ресурсів. Основною метою такого управління є забезпечення ефективного, цільового та економного використання бюджетних коштів відповідно до вимог чинного законодавства [1].

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження концепції ефективного фінансового менеджменту в діяльність бюджетних установ. На відміну від традиційного підходу, який орієнтується переважно на дотримання кошторисної дисципліни, сучасна система управління грошовими ресурсами повинна забезпечувати досягнення конкретних соціально-економічних результатів при мінімальних витратах бюджетних коштів. Такий підхід відповідає принципам результативності, ефективності та економності, що визначені основними засадами функціонування бюджетної системи України [1-5].

Ключовим елементом системи управління грошовими ресурсами є фінансове планування. Основним фінансовим документом бюджетної установи виступає кошторис, який визначає обсяги доходів та видатків на відповідний бюджетний період. Якість складання кошторису безпосередньо впливає на ефективність використання бюджетних ресурсів та можливість досягнення визначених цілей діяльності установи [2].

Однією з передумов підвищення ефективності використання бюджетних коштів є вдосконалення процесу фінансового планування. Практика діяльності бюджетних установ свідчить, що якість фінансового планування безпосередньо впливає на можливість виконання установою покладених на неї функцій. Недостатньо обґрунтоване планування видатків призводить до виникнення дефіциту фінансових ресурсів, необхідності коригування кошторисів та зниження ефективності використання бюджетних асигнувань. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання сучасних методів прогнозування та фінансового аналізу під час складання кошторисів [3].

Важливим інструментом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є середньострокове бюджетне планування, яке передбачає формування бюджетних показників на трирічний період. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність фінансування бюджетних програм, покращити прогнозування потреб у фінансових ресурсах та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [4].

Вагомим значення набуває застосування програмно-цільового методу бюджетування, який передбачає орієнтацію не лише на обсяги фінансування, а й на кінцеві результати діяльності. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність використання бюджетних коштів через систему показників результативності та сприяє підвищенню рівня відповідальності керівників бюджетних установ за досягнення поставлених цілей [5].

У сучасних умовах важливо не лише забезпечити фінансування бюджетних програм, а й оцінювати рівень досягнення запланованих результатів. Система моніторингу та оцінювання ефективності бюджетних програм дозволяє своєчасно виявляти проблеми їх реалізації, коригувати напрями фінансування та підвищувати результативність використання бюджетних ресурсів [5]. Доцільним є також запровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють оцінити якість управління фінансовими ресурсами та рівень досягнення поставлених цілей.

Одним із ключових інструментів забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів є фінансовий контроль. Його основними завданнями є забезпечення законності використання бюджетних коштів, попередження фінансових порушень та підвищення рівня фінансової дисципліни. У сучасних умовах особливого значення набувають внутрішній контроль та внутрішній аудит, які спрямовані на своєчасне виявлення ризиків та вдосконалення системи фінансового менеджменту відповідно до принципів COSO та міжнародних стандартів внутрішнього аудиту [6; 7].

Важливим напрямом удосконалення фінансового менеджменту є впровадження ризик-орієнтованого підходу. Його сутність полягає у виявленні, оцінці та мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних із недостатністю фінансування, інфляційними процесами, порушеннями бюджетного законодавства та неефективним використанням бюджетних коштів. Використання інструментів ризик-менеджменту сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та фінансовій стійкості бюджетних установ [6; 8].

Важливим елементом фінансового менеджменту є управління ліквідністю бюджетної установи, яке передбачає забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань та недопущення виникнення касових розривів. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підтримувати фінансову стабільність установи та забезпечувати безперервність виконання її функцій [4].

Особливості сучасного етапу розвитку бюджетної системи України обумовлені впливом воєнного стану на процес управління державними фінансами. В умовах зростання оборонних видатків та необхідності фінансування заходів з відновлення інфраструктури підвищується значення ефективного управління грошовими ресурсами бюджетних установ. Це потребує оперативного перерозподілу фінансових ресурсів, посилення фінансового контролю та впровадження гнучких механізмів бюджетного планування [1; 15].

Особливу роль у сучасній системі управління грошовими ресурсами відіграють цифрові технології. Використання електронного документообігу, автоматизованих систем бухгалтерського обліку, інформаційно-аналітичних платформ та цифрових сервісів державного сектору забезпечує оперативність отримання фінансової інформації, скорочує витрати часу на обробку документів та підвищує якість контролю за використанням бюджетних коштів [10].

Перспективним напрямом розвитку фінансового менеджменту є використання технологій штучного інтелекту для аналізу фінансових даних, прогнозування видатків та виявлення потенційних фінансових ризиків. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підвищити точність бюджетного планування та оперативність прийняття управлінських рішень [12].

Важливим інструментом забезпечення прозорості використання бюджетних коштів є функціонування електронних систем відкритих даних. Завдяки таким платформам забезпечується відкритий доступ до інформації про використання публічних фінансів, що сприяє посиленню громадського контролю та підвищенню відповідальності розпорядників бюджетних коштів. Відкритість фінансової інформації є важливою передумовою ефективного управління державними фінансами та запобігання проявам корупції [10].

Одним із чинників забезпечення ефективного використання бюджетних коштів є запобігання корупційним ризикам. Впровадження електронних закупівель, відкритих бюджетів та автоматизованих систем контролю сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, мінімізує можливості для зловживань та підвищує довіру громадян до державних інституцій [10; 14].

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що ефективне управління публічними фінансами базується на принципах прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. Значна увага приділяється середньостроковому бюджетному плануванню, оцінюванню ефективності бюджетних програм та цифровізації фінансових процесів. Використання зазначених підходів в Україні сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів та наближенню національної системи управління фінансами до європейських стандартів [11; 13].

Поряд із позитивними змінами існує низка проблем, які негативно впливають на ефективність управління грошовими ресурсами бюджетних установ. До них належать недостатність фінансування, інфляційні процеси, складність бюджетних процедур, необхідність модернізації інформаційних систем, потреба у підвищенні кваліфікації працівників фінансових служб та необхідність адаптації фінансового управління до умов воєнного стану [15].

Висновки

Отже, управління грошовими ресурсами бюджетної установи є важливою складовою системи фінансового менеджменту державного сектору. Ефективність цього процесу залежить від якості фінансового планування, дієвості механізмів контролю, рівня цифровізації управлінських процесів та здатності установи адаптуватися до сучасних викликів фінансового середовища.

Встановлено, що підвищення ефективності використання бюджетних коштів можливе шляхом удосконалення кошторисного планування, розвитку внутрішнього контролю та аудиту, застосування програмно-цільового методу бюджетування й упровадження сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню фінансової дисципліни, підвищенню прозорості використання бюджетних ресурсів та забезпеченню якісного виконання бюджетними установами покладених на них функцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п>
3. Василик О. Д., Павлюк К. В. Бюджетна система України : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 624 с.
4. Опарін В. М. Фінанси : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 448 с.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Performance Budgeting in OECD Countries*. Paris : OECD Publishing, 2022. 168 p.
6. International Organization for Standardization. *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines*. Geneva : ISO, 2018. 16 p.
7. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Vienna : INTOSAI, 2019. 92 p.
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York : COSO, 2017. 247 p.
9. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо середньострокового бюджетного планування. Київ : Міністерство фінансів України, 2023.
10. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава та електронне урядування в Україні. Київ : Мінцифри України, 2024.
11. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 432 p.
12. World Bank. *Artificial Intelligence for Public Financial Management*. Washington, DC : World Bank Group, 2024.
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024.
14. Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2024*. Berlin : Transparency International, 2025.
15. Міністерство фінансів України. Звіт про стан виконання державного бюджету України в умовах воєнного стану. Київ : Міністерство фінансів України, 2025.

Логова Яна Вікторівна – студентка групи МФКД-24мз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Ткачук Людмила Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Lohova Yana V. – student of group MFKD-24mz, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Tkachuk Liudmyla M. – Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.