Взаємозв'язок стратегічного планування та бюджетного процесу в державному секторі

2026

EU4PFM
Програма Європейського Союзу (ЄС) з підтримки управління державними фінансами в Україні

CPVA Central project management agency

ПРЯМУЄМО РАЗОМ
ПРОЕКТ ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

Визначення

Стратегічне планування визначає напрям державної політики, стратегічні цілі та очікувані результати, які окреслюють те, чого держава прагне досягти. **Бюджетне планування** забезпечує реалізацію цих пріоритетів шляхом розподілу фінансових, кадрових і капітальних ресурсів між програмами та послугами.

У ефективних системах управління державними фінансами бюджет не є окремою технічною процедурою — він виступає **фінансовим відображенням стратегічного плану**. Узгодженість між стратегією та бюджетуванням забезпечує **послідовність державної політики, фіскальну дисципліну, підзвітність і орієнтацію на результати у наданні публічних послуг**.

Взаємозв'язок стратегічного планування та формування бюджету в державному секторі

1. Стратегія визначає напрям — бюджет забезпечує ресурси

Стратегічне планування визначає:

- бачення та місію;
- стратегічні цілі;
- пріоритети державної політики;
- очікувані результати та вплив.

Формування бюджету трансформує ці пріоритети у:

- фінансові призначення;
- чисельність та забезпечення персоналом;
- фінансування програм;
- капітальні інвестиції.

➡️ **Стратегія відповідає на запитання «що» і «чому», а бюджет — «як» і «за рахунок яких ресурсів».**

2. Пріоритети політики → Програми → Бюджет (ланцюг результатів)

Ефективна система управління державними фінансами функціонує за логічним ланцюгом:

Пріоритети державної політики / політичні зобов'язання
↓

Секторальні стратегії (наприклад, у сферах правосуддя, охорони здоров'я, освіти)
↓

Стратегічні плани міністерств та інших органів влади
↓

Програми та публічні послуги
↓

Такий підхід забезпечує **простежуваність зв'язку між політичними зобов'язаннями та використанням бюджетних коштів**.

3. Середньострокові рамки поєднують стратегію та фінанси

У сучасних системах управління державними фінансами цей зв'язок інституціоналізується через **середньострокові бюджетні рамки**, зокрема:

- **Medium-Term Fiscal Framework (MTFF)** — визначає макрофіскальні обмеження;
- **Medium-Term Budget Framework (MTBF)** — встановлює граничні обсяги видатків за секторами;
- **Medium-Term Expenditure Framework (MTEF)** — формує програмно-орієнтовані видатки.

Ці інструменти забезпечують, що:

- стратегічні пріоритети **узгоджуються з реальними бюджетними ресурсами**;
- державні органи **планують видатки на декілька років наперед**;
- бюджетна політика залишається **фіскально стійкою та орієнтованою на результати**.

Це забезпечує, що:

• Стратегічні цілі є фінансово реалістичними

• Державні політики та заходи мають належне фінансове обґрунтування (costing)

• Реформи впроваджуються поетапно протягом кількох років

4. Бюджетування, орієнтоване на результати, поєднує цілі та фінансування

Узгодження між стратегічним плануванням і бюджетуванням здійснюється через відповідність ключових елементів:

Елемент стратегії	**Елемент бюджету**
Стратегічна ціль	Бюджетна програма
Результат (Outcome)	Мета бюджетної програми
Ключовий показник ефективності (KPI)	Показник результативності
Цільове значення	Плановий результат (output target)
Ризик	Бюджетний резерв / контрольні механізми

Такий підхід формує **бюджетування, орієнтоване на результати**, коли фінансування обґрунтовується **очікуваними результатами та впливом**, а не лише обсягом ресурсів.

5. Зв'язок із системою врядування та підзвітності

Стратегічні плани:

- визначають, **хто відповідальний за досягнення конкретних цілей та результатів**.

Бюджети:

- визначають, **хто управляє та розпоряджається відповідними ресурсами**.

Разом вони забезпечують:

• підзвітність міністерств і керівників органів влади
• парламентський контроль за використанням бюджетних коштів
• аудит і нагляд
• управління результативністю діяльності
• оцінку ефективності використання коштів (value for money)

6. Наслідки відсутності узгодженості між стратегією та бюджетом

Якщо стратегічне планування та бюджетування не узгоджені, виникають такі проблеми:

• «стратегії на папері», що не мають фінансового забезпечення
• інкрементальне бюджетування, не пов'язане з пріоритетами політики
• проєкти донорів, що реалізуються поза межами національних стратегій
• політично мотивований розподіл коштів
• фрагментоване надання публічних послуг
• слабка реалізація реформ