

УДК 336.14:[004.4:33.021.8]

В. В. Бобиль,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>

С. А. Мушнікова,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

О. А. Топоркова,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0956-3638>

О. В. Пікуліна,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4803-427X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.7

УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

V. Bobyl,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technology

S. Mushnykova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technology

O. Toporkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technology

O. Pikulina,

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technology

MANAGEMENT OF BUDGET FLOWS IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC RELATIONS OF THE PUBLIC SECTOR

Бюджетний процес являє собою суворо регламентований бюджетним законодавством порядок складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства. Діяльність держави та органів законодавчої й виконавчої влади у сфері визначення бюджетної стратегії та формування бюджетної політики є відправною точкою бюджетного процесу. Розпорядники бюджетних коштів та окремі бюджетні установи дуже обмежені у правах використання наявних ресурсів. В роботі пропонується представлення бюджетного процесу у вигляді сукупності нормативної, системної та функціональної складових. В межах кожної складової визначені суб'єкти управління бюджетними потоками. Акцентовано увагу на можливості застосування таких управлінських технологій та інструментів, як контролінг, бюджетування, реінжиніринг розпорядниками бюджетних коштів та окремими бюджетними установами.

The budget process is a strictly regulated procedure, as per budget legislation, for drafting, reviewing, approving, executing budgets, reporting on their execution, and overseeing compliance with budget laws. The activities of the state and the legislative and executive authorities in defining budget strategy and shaping budget policy serve as the starting point of

the budget process. The process of forming revenues and expenditures, incomes and expenses of a budget institution is continuous, cyclical, and involves the necessity of making management decisions at each stage.

As a result of comprehensive reforms currently underway in the budgetary sphere, management technologies are being introduced into budget management practices, along with fundamentally new tools for assessing the effectiveness and efficiency of public financial use. Issues of quality and transparency in planning by primary budgetary fund administrators, as well as the overall level of budgetary discipline, are key indicators of the feasibility and efficiency of ongoing reforms.

Administrators of budget funds and individual budget institutions are typically very limited in their rights to utilize available resources. The transformation of inter-budgetary relations entails a clear delineation of powers, an increase in own financial resources, improvement of the financial support mechanism for expenditure powers, and strengthening the financial transparency and accountability of all participants in the budget process.

The work proposes to present the budget process as a combination of normative, systemic, and functional components. Within each component, the subjects of budget flow management are defined. Attention is focused on the possibility of applying such management technologies and tools as controlling, budgeting, and re-engineering by budget fund administrators and individual budget institutions.

The implementation of the proposed tools in budget institution management practice is driven by the need for informational support, coordination of the planning system, synchronization of various types of accounting, optimization of budget programs, and enhancing their alignment with the goals of state policy.

Ключові слова: бюджетний процес, бюджетний менеджмент, інформаційне забезпечення, бюджетні потоки, ресурси, фінансовий контроль.

Key words: budget process, budget management, information support, budget flows, resources, financial control.

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

Перед економікою України стоїть низка завдань раціонального та ефективного управління державними фінансами. Перехід до ресурсозберігаючої та соціально-інклюзивної економіки, а також реагування на масштабні виклики, які постали перед Україною, потребують додаткової уваги до стратегічного планування та управління публічними фінансами на державному та місцевому рівнях.

В бюджетній сфері тривають комплексні реформи, ключові індикатори яких закладено в "Стратегії реформування системи управління державними фінансами", яка, починаючи з 2017 року ухвалюється Кабінетом Міністрів України на кожні чотири роки. Стратегічними цілями таких реформ є підвищення відповідальності, ефективності та розподілу ресурсів у сфері державних фінансів. Вважається, що підґрунтям для ухвалення управлінських рішень головними розпорядниками бюджетних коштів має стати програмно-цільовий метод, який покладено в основу вітчизняного бюджетного процесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Координацію діяльності всіх розпорядників бюджетних коштів через реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю забезпечує бюджетний процес. Сутність бюджетного процесу та обмеження, з якими стикається наразі ця процедура досліджували Рожко О. Д., Крамаренко К. М., Петленко Ю. В.

У наукових колах активно обговорюється дефініція "бюджетний менеджмент". Іршак О. С. і Фалюта А. В., Козенко А. О. і Кравцова Л. Л., Кладницька Т. А. та інші дослідники розуміють бюджетний менеджмент як систему управління бюджетними потоками з використанням науково обґрунтованих ринкових форм та методів ухвалення ефективних рішень у галузі управління бюджетними активами, пасивами та бюджетними ризиками.

Гузар Б. С., Малюга Н. М., Суліменко Л. А., Цегельник Н. І. акцентували увагу на інструментах та методах контролю ресурсів та витрат за бюджетними програмами. Сукупність взаємопов'язаних управлінських технологій забезпечення фінансовими ресурсами функцій (включно з новими ініціативами) влади, що базуються

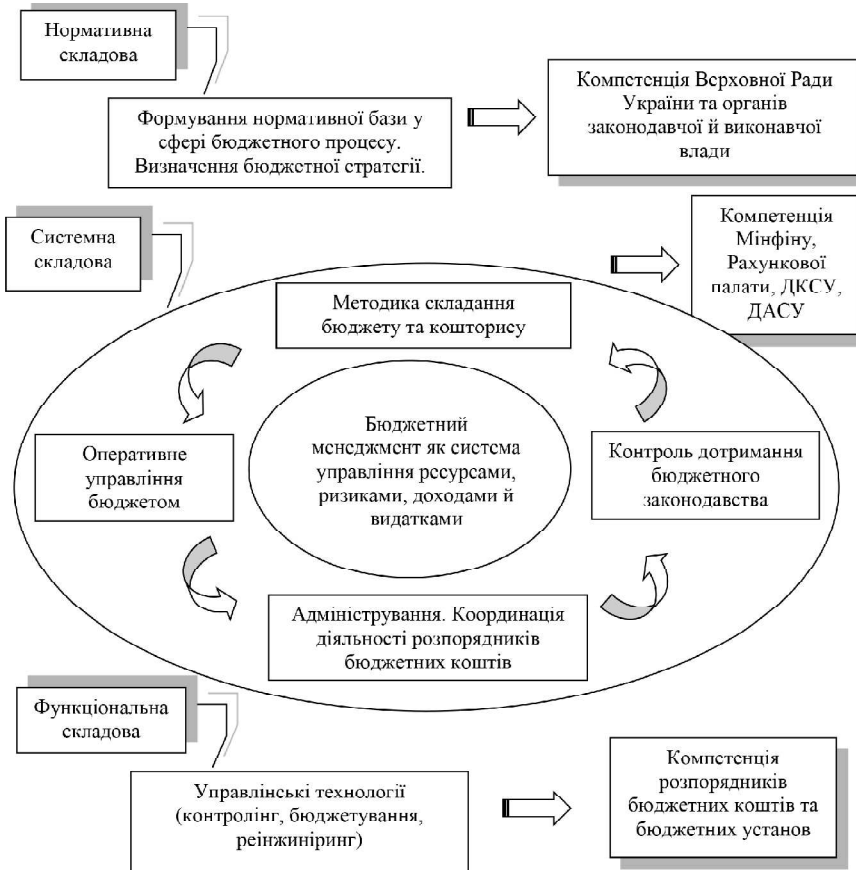


Рис. 1. Складові механізми бюджетного процесу

Джерело: власна розробка.

на підзвітності одержувачів бюджетних коштів за результати їхнього використання досліджували Тимченко О. М., Жибер Т. В., Крамаренко К. М.

Якість і прозорість планування головними розпорядниками бюджетних коштів, а також загальний рівень бюджетної дисципліни є ключовими індикаторами доцільності й ефективності реформ, започаткованих у сфері публічних фінансів. Але питання впровадження управлінських технологій в практику бюджетного процесу залишається малодослідженим, що пояснює актуальність обраної теми.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета роботи полягає у структуризації бюджетного процесу України з виокремленням суб'єктів управління бюджетними потоками та визначенням меж їх відповідальності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державний сектор представлений низкою інституцій, які повністю або частково утримуються за рахунок бюджету (державного або місцевого). Під час фінансування бюджетних установ за рахунок відповідного бюджету кошти надаються на безповоротній основі.

Регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства визначено як бюджетний процес [1].

В Україні наразі бюджетний процес стикається з численними обмеженнями, які негативно впливають на здатність органів державної влади ефективно використовувати бюджетні кошти та виконувати встановлені законодавством основні функції і завдання. Основними з таких чинників є [2, с. 115]:

- обмеженість ресурсів, недостатність яких істотно звужує можливості фінансування різноманітних державних програм та громадських проєктів;

- бюрократизм та низька ефективність ухвалення управлінських рішень, які через тривалі, і, часто недоцільні процедури сповільнюють процес ухвалення рішень та збільшують витрати;

- політичні детермінанти, які обумовлюються інтересами окремих політичних сил, і, як наслідок, це впливає на процес формування та виконання бюджету;

- соціальні пріоритети, які у разі завищених вимог та очікувань громадян ставлять під загрозу баланс бюджету держави в цілому, та громад зокрема.

Діяльність держави та органів законодавчої й виконавчої влади у

сфері визначення бюджетної стратегії та формування бюджетної політики є відправною точкою бюджетного процесу, який можна представити такими складовими (рис. 1).

Зоною відповідальності органів законодавчої та виконавчої влади є визначення бюджетної стратегії та загальної політики держави, окреслення пріоритетів в підтримці тих чи інших сфер. Безпосередніми суб'єктами управління бюджетними потоками в межах нормативної складової є: Верховна Рада й відповідні органи в областях та на територіях об'єднаних територіальних громадах, Президент України, Уряд України.

Системна складова являє собою бюджетний менеджмент як процес управління бюджетними потоками й ризиками. До суб'єктів управління в межах цієї складової належать: Міністерство фінансів України; фінансові управління, Рахункова палата України, Державна казначейська служба України (ДКСУ), Державна аудиторська служба України (ДАСУ). Зазначені суб'єкти визначають методику складання бюджетів та кошторисів, здійснюють оперативне управління бюджетом та фінансовий контроль, координують діяльність розпорядників бюджетних коштів.

Формування ефективного та якісного бюджетного менеджменту на усіх можливих рівнях управління державними та місцевими фінансами базується на розвитку управлінських технологій, а саме: методології фінансового менеджменту в секторі державного та місцевого управління, впорядкуванні критеріїв оцінки й моніторингу його якості, розвитку нормативно-правового та

методичного забезпечення фінансового контролю та аудиту в межах органів державної влади (органів місцевого самоврядування), а також надання методичної підтримки головним розпорядникам бюджетних коштів [3].

Отже, в межах функціональної складової пропонується зосередити можливість застосування управлінських технологій та інструментів розпорядниками бюджетних коштів та окремими бюджетними установами. Такими технологіями є: контролінг, бюджетування, реінжиніринг.

Впровадження контролінгу в практику управління бюджетною установою зумовлене необхідністю інформаційного забезпечення й координації системи планування, синхронізації різних видів обліку, аналізу відхилень і контролю, внутрішньої та зовнішньої транспарентності управлінських рішень, інформаційного й методичного забезпечення менеджменту, підтримки на належному рівні ризик орієнтованого управління.

Бюджетування як управлінська технологія покликана забезпечити можливість прогнозування майбутніх грошових потоків, доходів і витрат з урахуванням нагальних потреб установи. Бюджетування забезпечує координацію діяльності усіх учасників фінансово-економічних відносин в державному секторі через послідовну реалізацію ключових функцій менеджменту, а саме: планування, організації, координації, мотивації та контролю.

Спираючись на [1] — особливостями бюджетування в державному управлінні є такі засади: по-перше, на основі бюджетування забезпечується перевірка дотримання та виконання нормативно встановлених завдань і рішень; по-друге, ця управлінська технологія спрямована на цільове, раціональне та ефективне використання коштів; по-третє, за допомогою бюджетування можна досягти підвищення ефективності роботи державних органів через удосконалення їх структури та оптимізації управлінського впливу.

Традиційно, інструменти бюджетування застосовуються виробничими підприємствами, які складають операційні та фінансові бюджети, плануючи і прогножуючи таким чином майбутні продажі та необхідні для цього ресурси підприємства. Бюджетні установи є неприбутковими організаціями. Їх основне призначення — задовольняти певні потреби суспільства. На ці потреби держава, органи місцевого самоврядування виділяють кошти відповідних бюджетів. Такі кошти є обмеженими, мають цільове призначення і потребують постійного моніторингу і звітування щодо їх витрачання.

Отже, бюджетування в державному секторі можна позиціонувати як — специфічну форму фінансового менеджменту, яка передбачає розробку та аналіз бюджетів, окремих кошторисів і бюджетних програм на основі альтернативних варіантів. Метою бюджетування за такого підходу буде дослідження відповідності витрачених ресурсів і отриманих результатів, оцінка доцільності здійснення тих чи інших видів діяльності, що фінансуються з бюджету.

Реінжиніринг завжди передбачає зіставлення витрат та результатів, а також побудову роботи на основі мети чи результату. Бюджетний реінжиніринг передбачає перепроєктування, переналагодження та перебудо-

ву елементів бюджетної системи, їх взаємозв'язків, принципів організації бюджетного процесу, тобто перехід від витратного методу до бюджетування, орієнтованого на результат [4, с. 101].

Акцентуючи увагу на тому, що фінансово-управлінський інжиніринг у системі фінансово-економічних відносин державного сектору має бути орієнтованим на кінцевий результат, послідовними кроками бюджетування як управлінського інструменту мають бути: 1) постановка цілей; 2) визначення пріоритетів; 3) компонування технологій забезпечення фінансовими ресурсами; 4) оцінювання результативності; 5) аналіз ефективності з наступним корегуванням цілей і комбінуванням існуючих технологій [5, с. 120].

Перешкодами для впровадження управлінських технологій в практику бюджетних установ є низка факторів, а саме [3]:

— відсутність стратегічного планування, що проявляється, насамперед, у відсутності взаємозв'язку між стратегічним та бюджетним плануванням на рівні окремих розпорядників бюджетних коштів та бюджетних установ;

— низька мотивація органів державного управління та місцевого самоврядування до вирішення завдань оптимізації бюджетних видатків відповідно до потреб громади, галузі, окремої установи;

— недостатня дієвість контрольних заходів в системі фінансово-економічних відносин державного сектору та недостатня орієнтація цих заходів на оцінку ефективності бюджетних витрат;

— обмежена самостійність і відповідальність регіональних та місцевих органів влади при здійсненні своїх видаткових та бюджетних повноважень.

Сучасні дослідники акцентують увагу на тому, що основною проблематикою в Україні упродовж останніх років є негативна тенденція розвитку процесу бюджетування, і тому актуальним завданням є вирішення питань, які пов'язані з процесом управління бюджетними видатками та контролем за ефективним використанням бюджетних коштів [6, с. 381]. Основними завданнями бюджетного контролю при цьому будуть [7, с. 68]:

— оцінка дієвості системи управління бюджетними коштами усіх рівнів;

— забезпечення правильності і своєчасності ведення бухгалтерського обліку та достовірності бюджетної, фінансової та іншої звітності;

— перевірка цільового використання бюджетних коштів;

— аналіз та оцінка стану діяльності розпорядників та одержувачів бюджетних коштів;

— орієнтація усіх видів, форм і методів бюджетного контролю на запобігання порушенням бюджетного законодавства;

— наукова обґрунтованість планування доходів і видатків бюджетів усіх рівнів.

Результатом комплексних реформ, які тривають в бюджетній сфері, є впровадження принципово нового інструменту проведення оцінки ефективності та результативності використання публічних фінансів — огляду витрат. Також запроваджено концепцію "розумної економічної причини" (ділової мети), що передбачає проведення аналізу економічної доцільності здійснення

окремих операцій та наявності в них ділової мети. Нагальною потребою залишається питання якості та прозорості планування головними розпорядниками бюджетних коштів та загального рівня бюджетної дисципліни. Пропонується створити та запровадити нову інформаційно-аналітичну систему для бюджетного планування, що підвищить рівень автоматизації процесів та аналітичної спроможності учасників бюджетного процесу [8].

Отже, узагальнюючи законодавчі новації в сфері управління публічними фінансами та переваги впровадження управлінських технологій в практику бюджетного менеджменту, доходимо висновку, що управління бюджетними грошовими потоками в системі фінансово-економічних відносин державного сектору має базуватися на таких принципах:

— Інформативної достовірності і відкритості. Система управління грошовими потоками має бути забезпечена відповідним аналітичним підґрунтям. Для цього доцільно використовувати інструменти інтелектуального аналізу та сучасні програмні засоби аналітичної обробки інформації, які забезпечать функції сортування даних, агрегації показників, формування вибірки тощо. Таке інформаційно-аналітичне підґрунтя також необхідне для формування різноманітної управлінської звітності як сукупності форм і спеціалізованих звітів, які деталізують інформацію відповідно до управлінських потреб. Управлінська звітність, згідно з теоретичними основами менеджменту, є основою під час планування та ухвалення ефективних управлінських рішень. Відкритість і прозорість в бюджетному процесі забезпечується впровадженням системи електронного бюджетування (e-budgeting). Електронне бюджетування дозволяє автоматизувати процеси планування, моніторингу та виконання бюджету, що підвищує прозорість державних фінансів [9, с. 104].

— Збалансованості і раціональності — полягає у збалансуванні грошових потоків відповідно до "розумної економічної причини" за видами, обсягами, тимчасовими інтервалами й іншими характеристиками, необхідними для підтримки і розвитку системи управління бюджетною установою, оскільки стабільна наявність необхідного обсягу фінансових ресурсів забезпечує основу функціонування і розвитку суб'єктів державного сектору.

— Ефективності, прогнозованості і доступності коштів. Акумуляовані бюджетні кошти так само, як і невикористані грошові кошти, можуть втрачати свою вартість у часі внаслідок інфляції та інших чинників. Реалізація принципу ефективності в процесі управління фінансово-економічними відносинами та ресурсним забезпеченням передбачає ефективне їх використання шляхом здійснення фінансових інвестицій через централізовані фонди. Щодо прогнозованості, то "надійність поденних прогнозів руху коштів на єдиному казначейському рахунку на період до трьох місяців на даний час залишається недостатньою, обмін інформацією для прогнозу витрат коштів державного бюджету налагоджено лише з окремими головними розпорядниками бюджетних коштів. Усе це знижує передбачуваність фінансування бюджетних видатків" [8].

Бюджетування включає в себе низку заходів, які пов'язані з деталізацією напрямів витрачання бюджетних ресурсів, визначенням необхідних обсягів здійснення витрат та можливих обсягів акумулювання доходів бюджету, співставленням цих показників та оцінкою їх структури. У сучасних умовах застосування програмно-цільового методу формування бюджету невід'ємним елементом бюджетування є розробка та реалізація бюджетних програм, визначення показників їх ефективності, доповнення, зміна обсягів фінансування або припинення залежно від результату, який отримано у процесі виконання програм.

Бюджетні установи отримують бюджетні асигнування за відповідними програмами та мають ефективно використовувати кошти згідно з бюджетними зобов'язаннями для виконання визначених у програмі завдань. Це можливо лише у тому разі, коли кошторис установи складений і реалізується з урахуванням всіх принципів фінансового планування, а саме таких, як наукова обґрунтованість, єдність (методології, показників, фінансової політики), безперервність [1].

Головні розпорядники бюджетних коштів можуть ініціювати бюджетні програми, спираючись на законодавчі або нормативно-правові акти. Також підставою для формування бюджетної програми може бути управлінське рішення головного розпорядника коштів щодо змін у структурі витрат, зокрема шляхом розщеплення та/або об'єднання бюджетних програм [10].

Інструментами та методами контролю коштів за бюджетними програмами є [11, с. 36]:

— моніторинг виконання — передбачає постійний контроль та аналіз фінансових потоків, що сприяє своєчасному виявленню несанкціонованих витрат або нестач бюджетних коштів в межах певної бюджетної програми;

— встановлення лімітів та контроль їх дотримання — цей інструмент забезпечує дисципліну та відповідність бюджетним обмеженням;

— аудит фінансової звітності — полягає у підтвердженні правильності та достовірності показників фінансової звітності, що сприяє виявленню можливих фінансових невідповідностей та ризиків;

— внутрішній контроль та аналіз — забезпечує оцінку й моніторинг фінансових та економічних результатів виконання бюджетних програм.

Для потреб моніторингу, оцінки й аналізу виконання бюджетних програм доцільно сформувати набір результативних показників. Це кількісні та якісні показники, що визначають результат виконання бюджетної програми, характеризують хід її реалізації, ступінь досягнення цілей державної політики у відповідній сфері діяльності. Спираючись на [10] — результативні показники поділяються на такі групи: показники затрат, показники продукту, показники ефективності та показники якості. Перелік результативних показників є коригованим і обумовлюється специфікою бюджетної програми. Основна вимога до таких показників — задовольнити потреби аналізу виконання бюджетної програми, тобто головні розпорядники мають застосовувати лише ті результативні показники, які найкраще й найбільш активно характеризують ступінь досягнення поставленої мети та виконання завдань бюджетної програми.

ВИСНОВКИ З ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, структуризація бюджетного процесу дозволяє розмежувати зону відповідальності між органами законодавчої та виконавчої влади, суб'єктами державного фінансового контролю та головними розпорядниками бюджетних коштів. Процес формування надходжень і видатків, доходів і витрат в державному секторі є безперервним, циклічним і супроводжується необхідністю ухвалення управлінських рішень на кожному етапі. Базуватися такі рішення мають на програмно-цільовому методі, в основу якого покладено оптимізацію бюджетних програм, регулярне проведення оглядів витрат та моніторинг результативності. Реформування системи управління державними фінансами сприяє впровадженню інноваційних підходів та управлінських технологій в практику бюджетного менеджменту.

Література:

1. Крамаренко К. М. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>
2. Рожко О., Залужна З. Особливості політики обмежень у бюджетуванні органів державної влади в період воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 115—123.
3. Козенко А. О., Кравцова Л. Л. Система бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3>
4. Кладницька Т., Кеменяш І., Присяжнюк Н., Свиноус Н. Теоретичні підходи до формування системи бюджетного менеджменту. *Економічний дискурс*. 2023. № 3—4. С. 98—106. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-10>
5. Тимченко О. М., Жибер Т. В. Концептуалізація бюджетування в парадигмі інституціоналізму. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 113—128.
6. Іршак О. С., Фалюта А. В., Іршак І. К. Теоретичні засади бюджетного менеджменту. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 379—383. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/view/88>
7. Гузар Б. С. Бюджетний контроль як складова бюджетного менеджменту та напрями його удосконалення. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 66—70.
8. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022—2025 роки та плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 30.10.2024).
9. Петленко Ю. В. Механізми сприяння прозорості бюджетного процесу в секторі оборони та безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 102—108.
10. Методичні рекомендації щодо формування бюджетних програм головними розпорядниками коштів державного бюджету. Наказ Міністерства фінансів України від 25.08.2023 № 465. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0465201-23#Text> (дата звернення 30.10.2024).
11. Малуґа Н. М., Суліменко Л. А., Цегельник Н. І. Обліково-контрольні аспекти забезпечення виконання бюджетних програм в об'єднаних територіальних громадах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 30—38.

References:

1. Kramarenko, K. (2023), "Budgeting methods and their place in the financial support system of budget institutions", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (Accessed 30 October 2024).
2. Rozhko, O. and Zaluzhna, Z. (2023), "Features of constraint policy in budgeting of state authorities during martial law", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 2 (223), pp. 115—123.
3. Kozenko, A. and Kravtsova, L. (2024), "System of budget management at the local level in Ukraine", *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, [Online], vol. 3, available at: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/3/> (Accessed 30 October 2024).
4. Kladnytska, T., Kemyenyash, I., Prysiazhnyuk, N. and Svynous, N. (2023), "Theoretical approaches to the formation of the budget management system", *The economic discourse*, vol. 3—4, pp. 98—106.
5. Tymchenko, O. and Zhyber, T. (2023), "Conceptualization of budgeting in the paradigm of institutionalism", *Finance of Ukraine*, vol. 8, pp. 113—128.
6. Irshak, O., Faliuta, A. and Irshak, I. (2024), "Theoretical fundamentals of budget management", *Economic scope*, vol. 191, pp. 379—383.
7. Huzar, B. (2021), "Budget control as a component of the budget management and the directions of its improvement", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 66—70.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approving the Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2022-2025 and the Action Plan for its Implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (Accessed 30 October 2024).
9. Petlenko, Yu. (2024), "Mechanisms for promoting transparency of the budget process in the defense and security sector of Ukraine", *Investments: practice and experience*, vol. 19, pp. 102—108.
10. Ministry of Finance of Ukraine (2023), Order "Methodological Recommendations on the Formation of Budget Programmes by the Main Spending Units of the State Budget", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0465201-23#Text> (Accessed 30 October 2024).
11. Malyuga, N., Sulimenko, L. and Tsehelnik, N. (2024), "Accounting and control aspects of ensuring the implementation of budget programs in amalgamated territorial communities", *Investments: practice and experience*, vol. 10, pp. 30—38.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2024 р.