

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.14

Козенко Аліна Олександрівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Київський кооперативний інститут бізнесу та права

Kozenko Alina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the

Department of Finance, Banking and Insurance

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

Кравцова Людмила Леонідівна

старший викладач,

методист кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Київський кооперативний інститут бізнесу та права

Kravtsova Ludmyla

Senior Lecturer, Methodologist of the

Department of Finance, Banking and Insurance

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІСЦЕВОМУ

РІВНІ В УКРАЇНІ

SYSTEM OF BUDGET MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL IN

UKRAINE

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти бюджетного менеджменту, визначено його місце і роль у здійсненні ефективного управління на місцевому рівні, а також запропоновано напрями удосконалення системи бюджетно менеджменту в Україні. Виявлено проблеми при формуванні системи управління місцевими фінансами, які

пов'язані з формуванням системи управління місцевими фінансами. Досліджено елементи системи бюджетного менеджменту в Україні, зокрема, бюджетному плануванні, виконанні бюджету, бюджетному обліку, бюджетній звітності, контролі за виконанням бюджетів усіх рівнів, охарактеризовано взаємозв'язок між ними. Розглянуто фактори, які впливають на ефективне функціонування системи бюджетного менеджменту. До них відносяться: планування, виконання, фінансовий контроль місцевих бюджетів та залучення громадськості в бюджетний процес. Авторами запропоновано оцінювання ефективності бюджетного менеджменту на місцевому рівні з використання інтегрального методу. За допомогою показників інтегральної оцінки, можна визначити ефективність бюджетного менеджменту окремого регіону з огляду на збалансованість показників формування та використання коштів місцевих бюджетів. На основі проведеного дослідження запропоновані заходи щодо удосконалення бюджетного менеджменту на місцевому рівні, зокрема забезпечення доступу до інформації про бюджетні процеси, залучення громадськості до процесу планування та моніторингу бюджету, надання підтримки у розвитку кваліфікованих фахівців у сфері бюджетного менеджменту, використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації бюджетного процесу, розвиток та впровадження стратегічних планів розвитку місцевих громад, посилення механізмів фінансового контролю та аудиту за використанням бюджетних коштів та заохочення обміну досвідом між місцевими громадами та органами вищої влади.

Вступ. Стимулювання підвищення якості управління місцевими фінансами в сучасних умовах в Україні є дуже актуальним завданням. Тільки при досягненні повноти та ефективності розкриття інформації на всіх рівнях бюджетної системи, наявності оперативної системи «стримування та противаг», що поєднує як елементи примусу, так і

елементи стимулювання, можливе підвищення ефективності використання суспільних ресурсів при послідовній децентралізації функцій управління державними та місцевими фінансами. Необхідність ведення регулярного моніторингу стану та управління суспільними фінансами актуалізується як у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності міжбюджетних відносин, так і у зв'язку з просуванням бюджетної реформи на місцевий рівень.

Мета. Метою статті є виявлення проблем неефективності функціонування системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні та розробка напрямів її реформування в контексті організаційного та нормативно-правового забезпечення.

Матеріали і методи. Інформаційно-методологічною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові та прикладні праці вчених та фахівців, в яких розкривались теоретичні та практичні аспекти бюджетного менеджменту. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи системного підходу, аналізу й синтезу з метою визначення сутності та моделі бюджетного менеджменту.

Результати. У науковій статті розглянуто теоретичні аспекти бюджетного менеджменту та запропоновано власне визначення даної категорії. Визначено об'єкти та суб'єкти бюджетного менеджменту та побудована модель на їх основі. Розкрито елементи системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні та виявлено проблеми з управління місцевими фінансами. Для ефективного бюджетного менеджменту на місцевому рівні необхідно вчасне планування та виконання місцевих бюджетів, контроль та залучення громадськості до бюджетного процесу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується покращити бюджетний контроль за ефективністю виконання бюджетних програм; створити систему показників для оцінки

ефективності бюджетного менеджменту; необхідність використання неджерського підходу до управління бюджетом

Ключові слова: бюджетний менеджмент, місцеві фінанси, моніторинг і контроль, бюджет.

Summary. The article examines the theoretical aspects of budget management, defines its place and role in implementing effective management at the local level, and also suggests directions for improving the budget management system in Ukraine. Problems in the formation of the local finance management system were identified, which are related to the formation of the local finance management system. The elements of the budget management system in Ukraine are studied, in particular, budget planning, budget execution, budget accounting, budget reporting, control over the execution of budgets at all levels, and the relationship between them is characterized. Factors affecting the effective functioning of the budget management system are considered. These include: planning, implementation, financial control of local budgets and public involvement in the budget process. The authors proposed evaluating the effectiveness of budget management at the local level using the integral method. With the help of integrated assessment indicators, it is possible to determine the effectiveness of budget management of a separate region, taking into account the balance of indicators of the formation and use of local budget funds. On the basis of the conducted research, measures are proposed to improve budget management at the local level, in particular, providing access to information about budget processes, involving the public in the process of budget planning and monitoring, providing support in the development of qualified specialists in the field of budget management, using information and communication technologies for automation of the budget process, development and implementation of strategic plans for the development of local communities, strengthening of financial control and audit mechanisms for the use of budget

funds, and encouraging the exchange of experience between local communities and higher authorities.

Introduction. Stimulating the improvement of the quality of local finance management in the current conditions in Ukraine is a very urgent task. Only when the completeness and effectiveness of information disclosure at all levels of the budget system is achieved, and an operational system of "checks and balances" combining both coercive and incentive elements is in place, can the efficiency of public resources be improved with consistent decentralization of public and local finance management functions. The need for regular monitoring of the state and management of public finances is actualized both in connection with the need to improve the efficiency of intergovernmental relations and in connection with the promotion of budget reform to the local level.

Objective. The purpose of the article is to identify the problems of inefficiency of the budget management system at the local level in Ukraine and to develop directions for its reform in the context of organizational and regulatory support.

Materials and Methods. The information and methodological basis of the study is legislative and regulatory acts, scientific and applied works of scientists and specialists, which revealed theoretical and practical aspects of budget management. The study used general scientific methods of systematic approach, analysis and synthesis to determine the essence and model of budget management.

Results. The article discusses the theoretical aspects of budget management and offers its own definition of this category. The objects and subjects of budget management are defined and a model based on them is built. The elements of the budget management system at the local level are disclosed and the problems of local finance management are identified. Effective budget

management at the local level requires timely planning and execution of local budgets, control and public involvement in the budget process.

Discussion. In further research, it is proposed to improve budgetary control over the effectiveness of budget programs; to create a system of indicators to assess the effectiveness of budget management; the need to use the negro approach to budget management

Key words: *budget management, local finances, monitoring and control, budget.*

Постановка проблеми. Формування, розподіл та перерозподіл бюджетних ресурсів на всіх рівнях бюджетної системи це багатоступінчастий процес, який охоплює соціальну, економічну, фінансову та інші сфери діяльності держави. В процесі формування та розподілу бюджетів аналізується великий об'єм інформації, який включає фінансові ресурси, перспективи соціально-економічного розвитку, джерело доходів, видатки бюджетів та ін.. і все це коректується та взаємопов'язується в сфері державної фінансової політики.

Тому саме цей процес вимагає координаційного та ціленаправленого процесу управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок в дослідження теоретичних аспектів бюджетного менеджменту зробили такі видатні вітчизняні вчені та науковці, як: Базилевич В. Д. [2], Барановський О.І. [3], Василик О.Д. [9], Ватаманюк-Зелінська У.З. [6], Галушка Є. О. [11], Дем'янишин В.Г. [7], Опарін В. М. [8, 16], Погріщук Г.Б. [7], Федосов В. М. [8; 16; 17], Фролова С.М., Чечуліна О.О. [1], Юрій С. І. [17] та інші.

Виклад основного матеріалу. У економічно розвинених країнах бюджетний менеджмент в секторі державного та місцевого управління вважається одним з широко використовуваних інструментів контролю в бюджетній сфері, який органічно вбудований у систему виконавчої влади.

При цьому на органи виконавчої влади лягає відповідальність за прийняття планів підвищення якості бюджетного менеджменту, а фінансові органи повинні організувати його моніторинг та оцінку з метою оптимізації функцій державного та місцевого управління.

Щодо визначення сутності категорії бюджетний менеджмент вітчизняними науковцями напрацьовані різноманітні трактування цієї категорії. Автори [3, с. 21] характеризують бюджетний менеджмент як сукупність взаємопов'язаних дій (управлінський функцій), прийомів, методів, що направлені на керування бюджетними потоками, бюджетними ресурсами, централізованим фондом грошових коштів держави, основним фінансовим планом держави, бюджетною системою країни з метою досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку суспільства та якісного виконання державою свої функцій.

Галушка Є.О. зазначає, що бюджетний менеджмент покликаний розв'язувати проблеми ефективного управління бюджетом – від раціоналізації бюджетного процесу, оптимізації джерел бюджетних надходжень і видатків до поліпшення діяльності органів виконавчої влади [11, с. 25-26].

Разом з тим Музика О. А. [15, с. 22] розглядає бюджетний менеджмент як сукупність фінансових методів, важелів та інструментів цілеспрямованого впливу на бюджет і бюджетну систему держави, використовувану фінансовим апаратом суспільства для формування, розподілу та ефективного використання бюджетних ресурсів з метою досягнення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни.

Грузіна І.А. [13, с. 110] виділяє, що основним завданням бюджетного менеджменту є забезпечення ефективного управління бюджетною системою, як сукупністю бюджетів різних рівнів, та відносинами, що виникають у даному процесі.

Враховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що бюджетний менеджмент є системою управління бюджетними потоками з використанням науково обґрунтованих ринкових форм та методів прийняття ефективних рішень у галузі управління бюджетними активами, пасивами та бюджетними ризиками. Об'єктом бюджетного менеджменту є фінансові потоки, що проходять через бюджетну систему, а суб'єктом виступають органи управління бюджетом.

Формування ефективного та якісного бюджетного менеджменту на всіх рівнях управління державними та місцевими фінансами базується на розвитку методології фінансового менеджменту в секторі державного та місцевого управління, формуванні критеріїв оцінки (моніторингу) його якості, розвитку нормативно-правового та методичного забезпечення внутрішнього фінансового контролю та аудиту в органах державної влади (органах місцевого самоврядування), а також надання методичної підтримки головним розпорядникам коштів державних та місцевих бюджетів.

Управління бюджетною системою здійснюється через бюджетний механізм та його елементи: бюджетне планування та організацію, бюджетне регулювання та контроль. Використання елементів бюджетного механізму дозволяє організувати бюджетний процес щодо складання та виконання бюджетів всіх рівнів бюджетної системи (рис. 1).

В той же час, для забезпечення ефективного функціонування бюджетного механізму необхідне ефективне управління, яким може стати саме бюджетний менеджмент. Саме бюджетний менеджмент може сприяти ефективному та чіткому управлінню бюджетними ресурсами на всіх рівнях управління.



Рис. 1. Модель бюджетного менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

Разом з тим не відпрацьованість процедур оцінки якості бюджетного менеджменту замикається на цілій низці проблем, які пов'язані з незавершеністю процесу формування цілісної системи управління місцевими фінансами, до яких можна віднести наступні:

- відсутність стратегічного планування, що виявляється насамперед у слабкій ув'язці між стратегічним та бюджетним плануванням;
- низька мотивація органів місцевого самоврядування до вирішення завдань оптимізації бюджетних видатків;
- недостатня дієвість системи державного та місцевого контролю та його орієнтація на оцінку ефективності бюджетних витрат;
- недостатня самостійність і відповідальність регіональних та місцевих органів влади при здійсненні своїх видаткових та бюджетних повноважень;

Реформування та покращення ефективності застосування інструментів бюджетного менеджменту в секторі державного та місцевого управління пов'язано з реформуванням системи міжбюджетних відносин та підвищенням якості управління місцевими фінансами.

Модернізація управління суспільними фінансами та формування системи бюджетного менеджменту в загальному секторі економіки передбачають застосування нових правил, процесів та процедур, спрямованих на:

- розробку та здійснення нормативного та методичного забезпечення системи моніторингу якості бюджетного менеджменту;
- підвищення якості бюджетного планування та виконання місцевих бюджетів;
- оцінку якості боргової політики на місцевому рівні;
- підвищення прозорості бюджетного процесу;
- підвищення якості управління державною власністю та надання державних послуг;
- отримання та виконання законодавчих та інших нормативних правових законів та актів;
- формування та представлення повної та достовірної фінансової, бухгалтерської та іншої звітності [10].

Система бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні складається з комплексу законодавчих та організаційних засад, які регулюють планування, здійснення, моніторинг та контроль за використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Ключові елементи системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні представлено на рис. 2.

Ці елементи складають систему бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні, яка спрямована на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та розвитку місцевих громад.

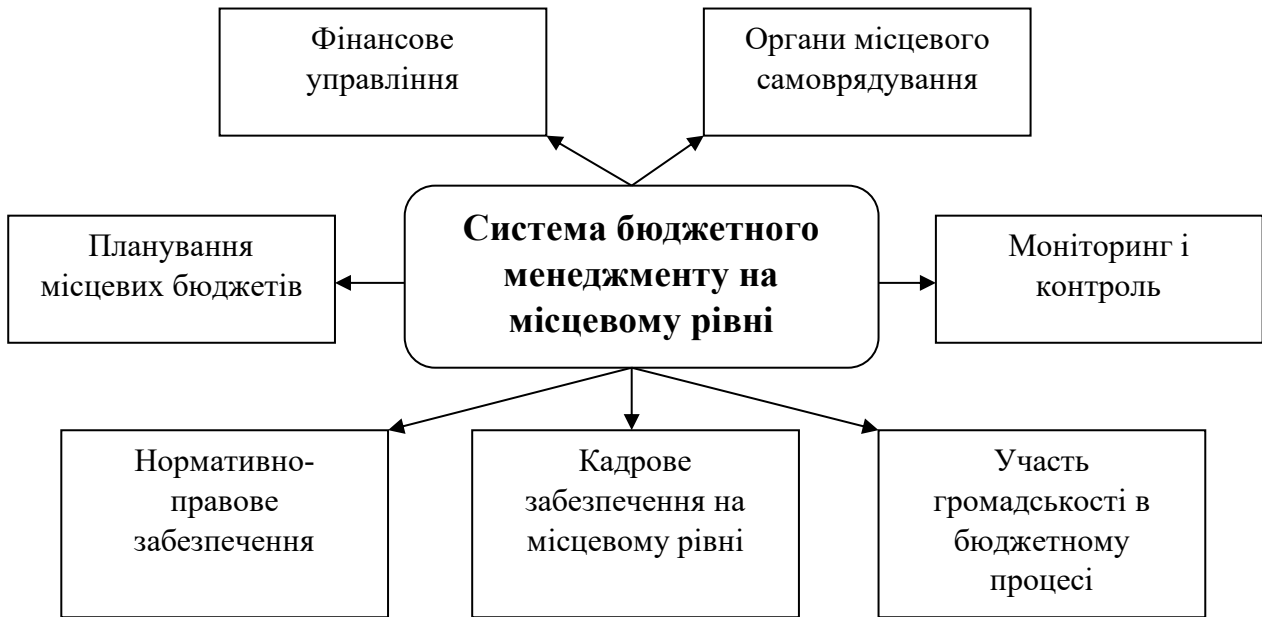


Рис. 2. Елементи системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні

Джерело: власна розробка авторів

Бюджетний менеджмент на місцевому рівні відноситься до процесу планування, управління та контролю фінансових ресурсів на рівні місцевих органів влади, таких як міські чи сільські ради. Для функціонування системи успішного бюджетного менеджменту на місцевому рівні існує декілька ключових вимог:

1. **Планування бюджету:** Цей етап включає визначення пріоритетів та цілей розвитку місцевої громади, а також установлення бюджетних обмежень і ресурсів, доступних для досягнення цих цілей. В Україні планування місцевих бюджетів відбувається відповідно до законодавства та нормативно-правових актів, які регулюють фінансові відносини на рівні місцевого самоврядування.

Відповідно до законодавства, місцеві ради мають розробляти та затверджувати стратегічні плани розвитку територій, які враховуються при формуванні бюджетів. Важливим елементом планування є визначення бюджетних програм, які відображають конкретні напрямки діяльності та витрати місцевої влади.

2. Виконання бюджету: Після затвердження бюджетного плану місцева влада повинна забезпечити, щоб бюджетні кошти були використані відповідно до затверджених планів і без порушень фінансової дисципліни. Місцеві органи влади здійснюють систематичний моніторинг за виконанням бюджету, порівнюючи фактичні доходи та витрати з планованими показниками. Це включає в себе здійснення фінансових аналізів та аудиту, щоб забезпечити дотримання фінансової дисципліни та ефективне використання бюджетних коштів. У разі необхідності місцеві органи влади можуть здійснювати коригування бюджету, вносячи зміни до планування видатків та доходів з урахуванням зміни умов та пріоритетів.

Місцеві органи влади зобов'язані представляти звітність про виконання бюджету перед громадськістю, включаючи публікацію фінансової звітності та інформації про фінансовий стан. У випадку виявлення порушень або недоліків у виконанні бюджету, можуть застосовуватися механізми фінансового контролю, включаючи аудит та перевірки.

Виконання місцевих бюджетів в Україні підлягає ретельному контролю та регулюванню з метою забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та задоволення потреб громадян на місцевому рівні [4].

3. Фінансовий контроль: Місцева влада повинна мати механізми контролю за використанням бюджетних коштів. Це включає моніторинг, аудит та звітність щодо фінансових операцій. Державна служба фінансового контролю України, здійснює фінансовий контроль за використанням бюджетних коштів на рівні місцевого самоврядування. Вона здійснює аудит, перевірки та інші дії для забезпечення дотримання фінансових норм та правил. Фінансовий контроль місцевих бюджетів в Україні спрямований на забезпечення прозорості, ефективності та

відповідності законодавству у використанні бюджетних коштів для задоволення потреб громадян на місцевому рівні.

4. Залучення громадськості: Важливо залучати місцевих жителів до процесу бюджетного планування та контролю, щоб забезпечити прозорість та відповідність витрат громадським потребам [4].

Ефективність бюджетного менеджменту на місцевому рівні залежить від компетентності та відповідальності місцевої влади, а також від прозорості та участі громадськості у процесі прийняття рішень. Добре розроблена система бюджетного менеджменту може сприяти сталому розвитку територіальних громад та поліпшенню якості життя їхніх мешканців.

Доцільним для повного оцінювання ефективності бюджетного менеджменту на місцевому рівні є використання інтегрального методу, який передбачає побудову єдиного інтегрального показника, що дасть змогу об'єднати певні бюджетні чинники з метою ухвалення управлінського рішення щодо ефективності бюджетного менеджменту в кожному регіоні.

Для здійснення інтегральної оцінки ефективності бюджетного менеджменту необхідно враховувати такі важливі показники:

- основні стимулятори (частка податкових надходжень в доходах місцевого бюджету, %, частка місцевих податків і зборів в доходах місцевого бюджету,%);

- основні дестимулятори (частка офіційних трансфертів в доходах місцевого бюджету, %, співвідношення профіциту (дефіциту) місцевого бюджету до обсягу його доходів, %).

Всі ці показники дають можливість встановити фінансову залежність місцевих бюджетів на регіональному рівні від місцевих доходів та офіційних трансфертів. Чим вищі показники інтегральної оцінки, тим ефективнішим є бюджетний менеджмент окремого регіону з огляду на

збалансованість показників формування та використання коштів місцевих бюджетів в умовах трансформаційних змін та євроінтеграції [14, с. 6-7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. З огляду на вищезазначене, на нашу думку, удосконалення бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні є важливим завданням для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку місцевих громад. Для цього необхідно дотримуватися таких заходів:

1. Забезпечення доступу до інформації про бюджетні процеси, витрати та результати виконання бюджету для громадськості. Це може включати публікацію фінансових звітів та проведення громадських обговорень.

2. Залучення громадськості до процесу планування та моніторингу бюджету шляхом проведення громадських обговорень, консультацій та звітності перед громадою.

3. Надання підтримки у розвитку кваліфікованих фахівців у сфері бюджетного менеджменту на місцевому рівні, а також забезпечення доступу до сучасних методів та інструментів управління.

4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації бюджетного процесу, електронного планування та моніторингу виконання бюджету.

5. Розвиток та впровадження стратегічних планів розвитку місцевих громад, які враховують фінансові можливості та пріоритети розвитку.

6. Посилення механізмів фінансового контролю та аудиту за використанням бюджетних коштів для забезпечення їх ефективного та цільового використання.

7. Заохочення обміну досвідом між місцевими громадами та органами влади щодо успішних практик у бюджетному менеджменті.

Ці заходи можуть сприяти удосконаленню бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні та забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів для розвитку громад і задоволення їхніх потреб.

Література

1. Александров В.Т., Ворона О.І., Германчук П.К., Назарчук О.І., Петрашко П.Г., Рубльова С.М., Стефаник І.Б., Сушко Н.І., Чечуліна О.О. Планування, облік, звітність, контроль у бюджетних установах, державне замовлення та державні закупівлі. Київ : НВП „АВТ”, 2004. 593 с.
2. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси : навчальний посібник. К. : Атіка, 2002. 368 с.
3. Бюджетна система України та Євросоюзу : монографія / [Булгакова С. О., Барановський О. І., Кучер Г. В. та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : КНТЕУ, 2010. 396 с.
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 01.10.2011 р. № 2456-17. *Верховна Рада України.*
5. Фролов С.М., Скляр І.Д. Бюджетний менеджмент прикордонних територій (теорія і практика) : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2012. 340 с.
6. Ватаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В., Круглякова В.В. Бюджетний менеджмент : навчальний посібник. Л. : Видавництво «Магнолія», 2021. 511 с.
7. Бюджетний менеджмент : підруч. / за ред. В. Г. Дем'янишина, Г. Б. Погріщук. Тернопіль : Крок, 2015. 522 с.
8. Бюджетний менеджмент : підруч. / В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін.; За заг. ред. В. Федосова. К. : КНЕУ, 2004. 864 с.
9. Василик О.Д., Павлюк К.В. Бюджетна система України : підруч. К. : ЦУЛ, 2002. 544 с.

10. Винниченко Н. В. Проблеми участі громадськості у бюджетному процесі м. Сум. Problems of social and economic development of business : монографія за заг. ред. проф. С. І. Дробязко. Канада : Монреаль, 2014. С. 366-371.
11. Галушка Є. О. Бюджетний менеджмент : навч.-метод. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2007. 280 с.
12. Горбунов О.В. Бюджетний менеджмент як складова системи державного регулювання економіки. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2(36). С. 96-103.
13. Грузіна І.А. Переваги застосування бюджетного менеджменту у процесі управління бюджетною системою України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2016. № 21. С. 108-115. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i21.91513>.
14. Гузар Б.С. Сучасний стан та напрями удосконалення бюджетного менеджменту в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. doi: 10.32702/2307-2105-2021.7.89; URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf (дата звернення: 12.02.2024).
15. Музика О. Трансформація підходів щодо визначення бюджету. *Право України*. 2012. № 2. С. 20-24.
16. Федосов В., Опарін В., Львовчкін С. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями : моногр. / За ред. В. Федосова. К. : КНЕУ, 2002. 387 с.
17. Федосов В.М., Юрій С.І. (ред.) Бюджетна система. Підручник. К. : Центр учбов. літератури ; Тернопіль : Екон. думка, 2012. 871 с.

References

1. Aleksandrov V.T., Vorona O.I., Hermanchuk P.K., Nazarchuk O.I., Petrashko P.H., Rublova S.M., Stefanyk I.B., Sushko N.I., Chechulina O.O.

- Planuvannia, oblik, zvitnist, kontrol u biudzhethnykh ustanovakh, derzhavne zamovlennia ta derzhavni zakupivli. Kyiv: NVP „AVT”, 2004. 593 s.
2. Bazylevych V. D., Balastryk L. O. Derzhavni finansy: navchalnyi posibnyk. K.: Atika, 2002. 368 s.
 3. Biudzhethna systema Ukrainy ta Yevrosoiuzu: monohrafiia / [Bulhakova S. O., Baranovskyi O. I., Kucher H. V. ta in.]; za zah. red. A. A. Mazaraki. K.: KNTEU, 2010. 396 s.
 4. Biudzhethnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 01.10.2011 r. № 2456-17. *Verkhovna Rada Ukrainy*.
 5. Frolov S.M., Skliar I.D. Biudzhethnyi menedzhment prykordonnykh terytorii (teoriia i praktyka): navchalnyi posibnyk. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2012. 340 s.
 6. Vatamaniuk-Zelinska U.Z., Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Kruhliakova V.V. Biudzhethnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. L.: Vydavnytstvo «Mahnoliia», 2021. 511 s.
 7. Biudzhethnyi menedzhment: pidruch. / za red. V. H. Demianyshyna, H. B. Pohrishchuk. Ternopil: Krok, 2015. 522 s.
 8. Biudzhethnyi menedzhment: pidruch. / V. Fedosov, V. Oparin, L. Safonova ta in.; Za zah. red. V. Fedosova. K.: KNEU, 2004. 864 s.
 9. Vasylyk O.D., Pavliuk K.V. Biudzhethna systema Ukrainy: pidruch. K.: TsUL, 2002. 544 s.
 10. Vynnychenko N. V. Problemy uchasti hromadskosti u biudzhethnomu protsesi m. Sum. Problems of social and economic development of business: monohrafiia za zah. red. prof. S. I. Drobiazko. Kanada: Monreal, 2014. S. 366-371.
 11. Halushka Ye. O. Biudzhethnyi menedzhment: navch.-metod. posib. Chernivtsi: Knyhy-KhKhI, 2007. 280 c.

12. Horbunov O.V. Biudzhetni menedzhment yak skladova systemy derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky. *Ekonomika: realii chasu*. 2018. № 2(36). S. 96-103.
13. Hruzina I.A. Perevahy zastosuvannya biudzhethnoho menedzhmentu u protsesi upravlinnia biudzhethnoiu systemoiu Ukrainy. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. 2016. № 21. S. 108-115. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i21.91513>.
14. Huzar B.S. Suchasnyi stan ta napriamy udoskonalennia biudzhethnoho menedzhmentu v Ukraini. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 7. doi: 10.32702/2307-2105-2021.7.89; URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf (date of access: 12.02.2024).
15. Muzyka O. Transformatsiia pidkhodiv shchodo vyznachennia biudzhetu. *Pravo Ukrainy*. 2012. № 2. S. 20-24.
16. Fedosov V., Oparin V., Lovochkin S. Finansova restrukturyzatsiia v Ukraini: problemy i napriamky: monohr. / Za red. V. Fedosova. K.: KNEU, 2002. 387 s.
17. Fedosov V.M., Yurii S.I. (red.) Biudzhethna systema. Pidruchnyk. K.: Tsentri uchbov. literatury; Ternopil: Ekon. dumka, 2012. 871 s.