

МЕНЕДЖМЕНТ



MANAGEMENT

Кладницька Тетяна, Кеменяш Ірина, Присяжнюк Наталія, Свиноус Надія. Теоретичні підходи до формування системи бюджетного менеджменту. *Економічний дискурс*. 2023. Випуск 3-4. С. 98-106.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-10>

УДК 336.14:005.1

JEL Classification H60, M19

Кладницька Тетяна

к.е.н., доцент кафедри обліку та фінансів
Університет економіки і підприємництва
м. Хмельницький, Україна

E-mail: kladnitskaya.t@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4216-6431

Кеменяш Ірина

к.е.н., доцент кафедри обліку та фінансів
Університет економіки і підприємництва
м. Хмельницький, Україна

E-mail: kemenasirina.ig@gmail.com

ORCID: 0009-0008-5125-7101

Присяжнюк Наталія

к. вет. н. доцент кафедри іхтіології та зоології,
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна

E-mail: natasha.prisjzhnjuk@ukr.net

ORCID: 0000-0002-4737-0143

Свиноус Надія

доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів,
Університет економіки і підприємництва
м. Хмельницький, Україна

E-mail: svnadia94@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3640-0519

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Анотація

Вступ. У сучасних вітчизняних умовах суттєво зростають роль і значення управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях влади та управління в галузі бюджетних відносин. Управління бюджетом має особливе значення через свою важливість. Саме тут зосереджуються найбільші фінансові потоки держави. Від того, як побудована ця система управління, залежить фінансова основа функціонування державних органів влади.

Методи. Для здійснення поставлених завдань у процесі наукового дослідження було використано логічно-діалектичний підхід, а також такі методи наукового пізнання, як: порівняння, абстрагування, методи декомпозиції, аналізу та синтезу.

Результати. Доведено, що необхідність використання менеджерського підходу до управління бюджетом багато в чому обумовлена зростаючою роллю держави в економіці та соціальній сфері через зміщення акцентів з обсягу її втручання на ефективність використання коштів державного бюджету. Таким чином, розробка теоретико-методологічних та науково-практичних засад формування та розвитку державного фінансового менеджменту, загалом, та бюджетного менеджменту, зокрема, не лише забезпечить збільшення нових знань для сучасної фінансової науки, а й послужить базою для розробки та реалізації ефективної державної фінансової політики в Україні в умовах глобальної економіки та нестабільної зовнішньої кон'юнктури.

Перспективи. Повосення відбудова країни буде вимагати запровадження нових підходів щодо управління системою формування бюджетів на всіх рівнях державного управління. Відповідно до цього буде здійснюватися процес удосконалення системи бюджетного менеджменту з урахуванням досвіду провідних європейських країн. Вважаємо, що запропоновані теоретичні підходи формування системи бюджетного менеджменту будуть покладені в розробку практичних рекомендацій щодо формування і використання фінансових ресурсів державного бюджету після закінчення процесу децентралізації. Запропоновані підходи, щодо управління коштами держави будуть сприяти підвищенню ефективності їх використання, що знайде відображення в підвищенні життєвого рівня населення та прояві позитивних тенденцій розвитку адміністративно-територіальних утворень.

Ключові слова: бюджетний менеджмент, бюджет, бюджетні потоки, управління, бюджетний реінжиніринг.

Вступ.

У сучасних вітчизняних умовах суттєво зростають роль і значення управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях влади та управління в галузі бюджетних відносин. Управління бюджетом має особливе значення через свою важливість. Саме тут зосереджуються найбільші фінансові потоки держави. Від того, як побудована ця система управління, залежить фінансова основа функціонування державних органів влади.

Незважаючи на важливість побудови ефективної системи управління бюджетними потоками, досі поняття «бюджетний менеджмент» не набуло свого розвитку. У сучасній Україні деякі вчені-економісти роблять спроби теоретично і методологічно обґрунтувати і розкрити цей напрям, однак у навчальній літературі, як і раніше, такого розділу немає.

Теорія бюджетного менеджменту ґрунтується на менеджерському підході до функціонування держави в цілому та організації управління державними фінансовими потоками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Значний внесок у теорію розвитку бюджету зробили такі видатні вітчизняні вчені та науковці, як: Опарін В. М., Федосов В. М., Василик О. Д., Геєць В. М., Романенко О. Р., Пасічник Ю. В., Базилевич В. Д., Білопольська В. М., Юрій С. І., Барановський О. І. та інші.

Але не дивлячись на велику увагу до питань бюджету з боку науковців, проблематиці бюджетного менеджменту присвячено незначну кількість праць.

Мета. На основі узагальнення проведених досліджень запропонувати теоретичні підходи щодо формування системи бюджетного менеджменту в країні.

Методологія дослідження.

Для здійснення поставлених завдань у процесі наукового дослідження було використано логічно-діалектичний підхід, а також такі методи наукового пізнання, як: порівняння, абстрагування, методи декомпозиції, аналізу та синтезу.

Результати.

Вже можна сказати, що склався поняттєвий апарат бюджетного менеджменту. Разом з тим, поки немає чітко виробленого та законодавчо закріпленого визначення бюджетного менеджменту, яке найбільш повно характеризує цей процес.

Одні економісти під бюджетним менеджментом розуміють систему управління бюджетними потоками, доходами та видатками бюджету в масштабі країни або її території [1]. Інші розглядають бюджетний менеджмент як процес управління формуванням, розподілом та використанням державних ресурсів та оптимізації грошових потоків, що проходять через бюджетну систему [2]. Треті визначають його як систему програмно-цільового управління бюджетами різних рівнів за допомогою бюджетного механізму з метою оптимізації доходів та видатків бюджету для забезпечення ефективного вирішення завдань соціально-економічного розвитку території [3].

Можна стверджувати, що бюджетний менеджмент являє собою систему управління бюджетними потоками з використанням науково обґрунтованих ринкових форм і методів прийняття ефективних рішень у галузі управління бюджетними активами, пасивами та бюджетними ризиками.

Зміст бюджетного менеджменту зводиться до взаємодії суб'єкта та об'єкта. Об'єктом бюджетного менеджменту виступають фінансові потоки, які проходять через бюджетну систему, суб'єктом – органи управління бюджетом публічно-правових утворень. Щодо суб'єктів, то, з одного боку, ними є структури та підрозділи внутрішнього середовища держави (міністерства та відомства, усі розпорядники та одержувачі бюджетних призначень тощо), а з іншого – численні зовнішні контрагенти: від громадян та недержавних юридичних осіб своєї країни до різних зарубіжних економічних суб'єктів (включаючи окремі держави та міжнародні організації) [4].

Безпосередніх суб'єктів управління бюджетними потоками можна умовно поділити на 3 групи. До першої групи належать органи законодавчої та виконавчої влади, які більшою мірою визначають бюджетну стратегію та загалом політику, пріоритети та законодавчо оформлюють дані процеси. Це Верховна Рада та відповідні органи в областях та на об'єднаних територіальних громадах, Президент України, Уряд України.

До другої групи належать органи оперативного управління бюджетом: Міністерство фінансів України; обласні та фінансові управління, Рахункова палата України.

До третьої групи відносяться неспеціалізовані фінансові органи, які певним чином беруть участь в управлінні бюджетом, але не мають відповідних обов'язків: Митна служба, Міністерство економіки, Національний Банк України, різні галузеві міністерства та відомства, а також підприємства та організації, керівники яких наділені функцією розпорядника коштів.

Всі елементи бюджетного менеджменту тісно пов'язані один з одним і взаємозалежні. Причому ця схема відображає два підходи до управління бюджетом:

- бухгалтерський підхід (управління активами і пасивами бюджету), який в Україні представлений бюджетним обліком та бюджетною звітністю у вигляді балансу виконання консолідованого бюджету держави;

- потоковий підхід, що відображає управління бюджетними потоками через витрати і доходи бюджету.

З урахуванням особливої значущості бюджетних витрат, саме вони визначають бюджетну політику, тобто є первинними по відношенню до доходів. Більшою мірою якість бюджетного менеджменту залежить саме від видаткової політики держави, оскільки витрати пов'язані з тими суспільними благами, які держава зобов'язується надати та профінансувати.

Стосовно сучасного етапу розвитку вітчизняних бюджетних відносин видатковий бюджетний менеджмент можна назвати бюджетним реінжинірингом [5]. Відправна точка для концепції реінжинірингу бізнес-процесів полягає в тому, що робота не рухається вгору і вниз вздовж функціональної ієрархії, вона тече крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів, які в більшості організацій ніким не керуються і ніхто за них не відповідає. Аналогічно і бюджетні потоки течуть крізь відповідні структурні підрозділи як набір процесів.

Реінжиніринг завжди передбачає зіставлення витрат та результатів, а також побудову роботи на основі мети чи результату. Саме це передбачає бюджетування, орієнтоване на результат використання фінансових ресурсів держави, який є основною умовою створення повноцінної системи бюджетного менеджменту. Бюджетний реінжиніринг передбачає перепроектування, переналагодження та перебудову елементів бюджетної системи, їх взаємозв'язків, принципів організації бюджетного процесу, тобто перехід від витратного методу до бюджетування, орієнтованого на результат [6].

Алгоритм прийняття управлінських рішень у процесі бюджетного менеджменту можна подати в послідовності певних етапів, які згруповані в три блоки: стратегічний, оперативний, оціночний.

Перший блок етапів бюджетного менеджменту – стратегічний – передбачає певну підготовчу роботу та узгоджується з такими функціональними елементами, як організація та планування. Цей блок включає:

1) цільовий етап. На даному етапі формулюються мета та завдання конкретного етапу бюджетного менеджменту на довго-, середньо- та короткострокову перспективу;

2) оперативний етап. Передбачає підготовку та аналіз необхідної інформації. У сучасній структурі бюджетно-фінансових органів більшою мірою за цей етап відповідає Державне казначейство, у якому акумулюється величезний пласт різної інформації, що стосується безпосередньо бюджетних потоків. Водночас у процесі бюджетного управління необхідна та інформація, яка є в інших відомствах. Тому, має бути налагоджений чіткий обмін інформаційними потоками. Сьогодні інформаційне поле далеке від оптимального. Це підтверджується тим, що планові значення бюджетних показників відхиляються від фактичних, що є наслідком швидкоплинних процесів зовнішнього середовища функціонування державних органів влади та суб'єктів господарювання, які фінансуються за рахунок коштів бюджетів різних рівнів;

3) формування цільових показників. Тут передбачається наявність конкретних бюджетних показників, якими можна визначити управлінські процеси. Сюди відносяться безпосередньо статті бюджетної класифікації та різні розрахункові показники для визначення кожної конкретної статті;

4) виявлення та аналіз альтернатив. Перелік таких альтернатив реалізується у вигляді варіантів прогнозу соціально-економічного розвитку країни (традиційні оптимістичний, песимістичний та реальні варіанти).

Вибір прийнятних варіантів альтернатив у бюджетному менеджменті виходить з принципу «традиціоналізму», тобто забезпеченості фінансування на рівні минулих років. Державний бюджет неспроможний різко змінити ні цільового вектора, ні обсягів фінансування [7].

Другий блок етапів бюджетного менеджменту є оперативною частиною, у межах якої здійснюється безпосередня реалізація бюджетних процедур. Він включає такі етапи:

1) вибір конкретного варіанта бюджетного плану та законодавче оформлення того плану, який всі виконавці і суб'єкти зобов'язані виконати з мінімальними відхиленнями. Критеріями вибору такого бюджету з альтернативних може бути, наприклад, граничний дефіцит бюджету, обсяги фінансування окремих статей бюджету. Фактично, через відсутність реальних альтернатив, вибору найкращого варіанта бути не може, хоча елементи альтернативності присутні: показники, що характеризують надходження податків наступного року, можуть по-різному трактуватися фінансовими, економічними та податковими органами;

2) оцінка якості бюджетного плану. На сьогоднішній день така процедура є формальною. У рамках бюджетного процесу, що склався, оцінка бюджетного плану реалізується з боку керівника органу виконавчої влади (мовою фінансового менеджменту комерційних структур – керуючого). Проте керуючий на державному рівні обмежений у виборі варіантів витрат чи доходних джерел. Відмова суб'єкта господарювання від неефективних активів сприймається як адекватна міра. Проте у громадському секторі правильним буде збереження чи розширення соціальних зобов'язань перед населенням. Крім того, державний керуючий не може вплинути на реальний сектор економіки і

відповідно на формування доходних джерел. Оцінка якості бюджетного плану може проводитись за різними показниками: швидкість підготовки плану; простота визначення запланованих показників; наявність вбудованих у план механізмів контролю над його дотриманням; доступність планових орієнтирів особами, які приймають рішення;

3) безпосередньо забезпечення виконання бюджетного плану на рік або середньострокову перспективу;

4) останній етап повинен пронизувати всі етапи оперативного блоку – моніторинг і контроль у ході виконання бюджетного плану, що реалізується через систему внутрішнього контролю та аудиту спеціальним структурним підрозділом – службою внутрішнього аудиту (може здійснювати спеціальний аудит ефективності бюджетних витрат і сприяти менеджерам профільних підрозділів у прийнятті особливо складних рішень, що вимагають поглибленого аналізу).

Третій блок бюджетного менеджменту – оцінка його ефективності. Перед оцінкою діяльності з управління бюджетом необхідно відповісти на кілька питань, що стосуються визначення ефективності діяльності фінансових органів, способів вимірювання ефективності, а також можливостей застосування результатів такої оцінки у наступних бюджетних циклах. У цьому блоці виділено:

1) аналіз виконання показників бюджетного плану з виявленням позитивних та від'ємних моментів;

2) етап, безпосередньо пов'язаний з попереднім, – зовнішній контроль, покликаний визначити, чи ефективно діє служба внутрішнього аудиту, сильні і слабкі сторони в роботі відомств, а також надати реалістичні рекомендації, націлені на усунення недоліків і підвищення ефективності витрат;

3) заключний етап, на якому визначається система показників, що характеризують ефективність бюджетного менеджменту в цілому та проводиться оцінка ефективності прийнятих та реалізованих рішень.

Бюджетний менеджмент як частина системи державного фінансового менеджменту складається із структурних елементів (частин), що характеризують її функціональне призначення: організація управління бюджетними відносинами, бюджетне планування, бюджетне регулювання, бюджетний контроль [8].

Функція організації бюджетного менеджменту ставить за мету розробку та здійснення бюджетного управління. Важливим сьогодні залишається питання ефективного управління бюджетом з погляду оптимального розподілу окремих його функцій між різними органами державної влади. В даний час функції з управління бюджетом на кожному рівні бюджетної системи розподіляються між різними міністерствами і відомствами, причому покладені вони не тільки на виконавчі органи влади.

Бюджетне планування як функціональний елемент бюджетного менеджменту є процесом визначення обсягу тієї частини фінансових ресурсів, яка за планований період може бути мобілізована до бюджету і використана на цілі публічно-правової освіти. Бюджетні статті складно планувати з абсолютною точністю, оскільки є об'єктивні причини, що впливають на бюджетні показники, які неможливо спрогнозувати (стихийні лиха; техногенні катастрофи; зміни на міжнародних валютних, фондових та інших ринках, що впливають на національний ринок; зміна цін на товари за особливо важливими статтями експорту та імпорту).

Бюджетне прогнозування полягає у розрахунку можливих обсягів усіх надходжень та виплат з бюджету у визначеному часовому періоді у майбутньому. Такий розрахунок є інформаційною базою для процедур бюджетного планування руху грошових потоків бюджету. Для складання прогнозів використовуються два підходи: генетичний (ведеться від сьогодення до майбутнього на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків) та нормативно-цільовий (за нормативами визначаються майбутня мета та орієнтири руху до неї, досліджуються можливі події та заходи, які необхідно зробити для досягнення у перспективі заданого результату).

Серед факторів, що впливають на якість бюджетного планування та, відповідно, на бюджетний менеджмент, можна виділити:

- витрати часу (скільки необхідно часу для складання того чи іншого плану або прогнозу);
- обсяг інформації і документації та їх якість;
- кваліфікація органів управління;
- стабільність економічної політики;
- стабільність міжбюджетної політики;
- фінансова дисципліна;
- зовнішній контроль;
- відкритість бюджету.

Бюджетне регулювання являє собою організовану державою діяльність із використання всіх аспектів бюджетних відносин з метою коригування параметрів відтворення (встановлення пропорцій розподілу, накопичення, що забезпечують задоволення потреб на мікро- та макрорівні). Інструментами бюджетного регулювання виступають податки та неподаткові платежі до бюджету; пільги та санкції; витрати бюджетних організацій; загальні та цільові субсидії для державних замовлень та ін. Регулювання реалізується за допомогою складу, структури та обсягів бюджетних доходів та витрат.

Висновки і перспективи.

Бюджетний контроль є однією з найважливіших управлінських функцій держави, системою заходів щодо перевірки дотримання законоположень, що стосуються питань формування та виконання бюджетів країни всіх рівнів. Бюджетний контроль поширюється на суб'єктів, відповідальних за формування бюджетів, і навіть на органи управління, підприємства, установи та організації, яким надаються бюджетні кошти як субсидії і субвенції для виконання цільових програм, і державних (муніципальних) замовлень. Визначаючи відповідність видатків цільовому призначенню бюджетних коштів, вишукуючи резерви для формування та витрачання, виявляючи факти бюджетних правопорушень, повноту і своєчасність розрахунків із бюджетами, бюджетний контроль виступає дієвим інструментом підвищення ефективності державного та муніципального управління.

Необхідність використання менеджерського підходу до управління бюджетом багато в чому обумовлена зростаючою роллю держави в економіці та соціальній сфері через зміщення акцентів з обсягу її втручання на ефективність використання коштів державного бюджету. Таким чином, розробка теоретико-методологічних та науково-практичних засад формування та розвитку державного фінансового менеджменту, загалом, та бюджетного менеджменту, зокрема, не лише забезпечить збільшення нових знань для сучасної фінансової науки, а й послужить базою для розробки та реалізації ефективної державної фінансової політики в Україні умовах глобальної економіки та нестабільної зовнішньої кон'юнктури.

Повоєнна відбудова країни буде вимагати запровадження нових підходів щодо управління системою формування бюджетів на всіх рівнях державного управління. Відповідно до цього буде здійснюватися процес удосконалення системи бюджетного менеджменту з урахуванням досвіду провідних європейських країн.

Вважаємо, що запропоновані теоретичні підходи формування системи бюджетного менеджменту будуть покладені в розробку практичних рекомендацій щодо формування і використання фінансових ресурсів державного бюджету після закінчення процесу децентралізації. Запропоновані підходи, щодо управління коштами держави будуть сприяти підвищенню ефективності їх використання, що знайде відображення в підвищенні життєвого рівня населення та проявів позитивних тенденцій розвитку адміністративно-територіальних утворень.

Список використаних джерел

1. Рудаченко О. О., Єсіна В. О., Бібік Н. В. Бюджетний менеджмент в умовах переходу від стратегічного до середньострокового бюджетного планування в територіальних громадах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2021. №11 (2). С. 55-64.
2. Гузар Б. С. Бюджетний контроль як складова бюджетного менеджменту та напрями його удосконалення. *Економіка та держава.* 2021. №7. С. 66-70.
3. Горбунов О. В. Етимологія та зміст поняття «бюджетний менеджмент». *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2017. Вип. 31. С. 12-27.
4. Чужиков В., Бояр А. Антикризовий бюджетний менеджмент в ЄС. *Економіка України.* 2012. №1. С. 69-78.
5. Глуценко Ю. А. Бюджетний менеджмент як дієвий механізм державного управління та місцевого самоврядування. *Державне управління: теорія та практика.* 2013. №2. С. 76-81.
6. Баскаков А. Ю. Наукові підходи до визначення економічного змісту поняття «бюджетний менеджмент». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка.* 2016. Вип. 3. С. 92-95.
7. Лисяк Л. В., Куліченко В. О. Бюджетний механізм в умовах інноваційного розвитку системи бюджетного менеджменту *Економічний простір.* 2016. №106. С. 156-167.
8. Гузар Б. С. Сучасний стан та напрями удосконалення бюджетного менеджменту в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf (дата звернення: 05.11.2023).

Статтю отримано: 08.11.2023 / Рецензування 17.12.2023 / Прийнято до друку: 30.12.2023

Tatiana Kladnytska

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,
Department of Accounting and Finance
University of Economics and Entrepreneurship
Khmelnyskyi, Ukraine

E-mail: kladnitskaya.t@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4216-6431

Iryna Kemenyash

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,
Department of Accounting and Finance
University of Economics and Entrepreneurship
Khmelnyskyi, Ukraine

E-mail: kemenasirina.ig@gmail.com

ORCID: 0009-0008-5125-7101

Natalia Prysiazhniuk

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,
Department of Ichthyology and Zoology
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine

E-mail: natasha.prisjzhnjuk@ukr.net

ORCID: 0000-0002-4737-0143

Nadia Svyous

Ph.D. (in Management), Associate Professor,
Department of Accounting and Taxation
University of Economics and Entrepreneurship
Khmelnyskyi, Ukraine

E-mail: svnadia94@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3640-0519

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE BUDGET MANAGEMENT SYSTEM

Abstract

Introduction. The role and importance of management decisions made at all levels of government and management in the field of budgetary relations are growing significantly in modern domestic conditions. Budget management is of particular importance because of its importance. It is here that the largest financial flows of the state are concentrated. The financial basis of the functioning of state authorities depends on how this management system is built.

Methods. A logical-dialectical approach, as well as such methods of scientific knowledge as: comparison, abstraction, methods of decomposition, analysis and synthesis, were used in the process of scientific research. A logical-dialectical approach was used in the process of scientific research to accomplish the set tasks, as well as such methods of scientific knowledge as: comparison, abstraction, methods of decomposition, analysis and synthesis.

Results. It is proven that the need to use a managerial approach to budget management is largely due to the growing role of the state in the economy and social sphere due to the shift of emphasis from the extent of its intervention to the effectiveness of the use of state budget funds. Thus, the development of theoretical-methodological and scientific-practical foundations for the formation and development of state financial management, in general, and budget management, in particular, will not only provide an increase in new knowledge for modern financial science, but will also serve as a basis for the development and implementation of effective state financial policy in Ukraine in the conditions of the global economy and unstable external environment.

Discussion. The post-war reconstruction of the country will require the introduction of new approaches to managing the system of budget formation at all levels of state administration. Accordingly, the process of improving the budget management system will be carried out, taking into account the experience of leading European countries. We believe that the proposed theoretical approaches to the formation of the budget management system will be included in the development of practical recommendations for the formation and use of financial resources of the state budget after the end of the decentralization process. The proposed approaches to the management of state funds will contribute to increasing the efficiency of their use, which will be reflected in the increase in the standard of living of the population and manifestations of positive trends in the development of administrative and territorial entities.

Keywords: budget management, budget, budget flows, management, budget reengineering.

References

1. Rudachenko, O.O., Yesina, V.O., & Bibik, N.V. (2021). Biudzhetni menedzhment v umovakh perekhodu vid stratehichnogo do serednostrokovoho biudzhetnogo planuvannya v terytorialnykh hromadakh [Budget management in the conditions of the transition from strategic to medium-term budget planning in territorial communities]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya : Ekonomichni nauky* [International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences], 11, 2, 55-64. [in Ukr.].
2. Huzar, B.S. (2021). Biudzhetni kontrol yak skladova biudzhetnogo menedzhmentu ta napriamy yoho udoskonalennia [Budget control as a component of budget management and directions for its improvement]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], 7, 66-70. [in Ukr.].
3. Horbunov, O.V. (2017). Etymolohiia ta zmist poniattia «biudzhetni menedzhment» [Etymology and meaning of the concept «budget management»]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalno tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky* [Scientific Works of Kirovograd National Technical University. Economic Sciences], 31, 12-27. [in Ukr.].
4. Chuzhykov, V., & Boiar, A. (2012). Antykryzovyi biudzhetni menedzhment v YeS [Anti-crisis budget management in EU]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 1, 69-78. [in Ukr.].
5. Hlushchenko, Yu.A. (2013). Biudzhetni menedzhment yak diievyi mekhanizm derzhavnogo upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannya [Budget management as an effective mechanism of state management and local self-government]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka* [State Management: Theory and Practice], 2, 76-81. [in Ukr.].
6. Baskakov, A.Yu. (2016). Naukovi pidkhody do vyznachennia ekonomichnogo zmistu poniattia «biudzhetni menedzhment» [Scientific approaches to the definition of the economic content of the concept «budget management»]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya: Ekonomika*. [Scientific Notes of National University «Ostroh Academy». Series: Economy], 3, 92-95. [in Ukr.].
7. Lysiak, L.V., & Kulichenko, V.O.. (2016). Biudzhetni mekhanizm v umovakh innovatsiinoho rozvytku systemy biudzhetnogo menedzhmentu [The budget mechanism in the conditions of innovative development of the budget management system]. *Ekonomichniy prostir* [Economic Space], 106, 156-167. [in Ukr.].
8. Huzar, B.S. (2021). Suchasnyi stan ta napriamy udoskonalennia biudzhetnogo menedzhmentu v Ukraini

[Current state and directions for improvement of budget management in Ukraine]. *Elektrone naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»* [Electronic scientific specialist publication «Efficient Economy»], 7. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf. [in Ukr.].

Received: 11.08.2023 / Review 12.17.2023 / Accepted 12.30.2023

