

УДК 336.143

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-64>**Іршак О.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1536-8161>

**Фалюта А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5310-4733>

**Іршак І.К.**

аспірант,  
Львівський університет бізнесу та права  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5399-1541>

**Irshak Olesya, Faliuta Andrii**

Lviv National Ivan Franko University

**Irshak Ihor**

Lviv University of Business and Law

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних засад бюджетного менеджменту. У статті визначено місце та роль бюджетного менеджменту у здійсненні ефективного державного управління та місцевого самоврядування. Розглянуто особливості бюджетного менеджменту в особливих умовах, а також здійснено функціональний аналіз бюджетного менеджменту. Обґрунтовано бюджетний механізм інноваційно-інвестиційного розвитку, що є одним із найважливіших понять сучасності у бюджетному менеджменті. Досліджено сучасний стан та тенденції розвитку бюджетного менеджменту в Україні на державному та місцевому рівнях. Розглянуто різні функціональні підходи до бюджетного менеджменту, визначено принципи бюджетного менеджменту. Охарактеризовано новітні ІТ-інструменти для бюджетного планування та моніторингу виконання бюджету, наведено їх передумови та переваги. Обґрунтовано проблеми бюджетного процесу в Україні та обґрунтовано ключові аспекти у сфері бюджетування.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетний менеджмент, бюджетний процес, державний бюджет, доходи, видатки.

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF BUDGET MANAGEMENT

The article is devoted to the study of the theoretical foundations of budget management. The article defines the place and role of budget management in effective state administration and local self-government. The peculiarities of budget management in special conditions were considered, as well as a functional analysis of budget management was carried out. The budgetary mechanism of innovation and investment development, which is one of the most important modern concepts in budget management, is substantiated. The current state and development trends of budget management in Ukraine at the state and local levels are studied. Different functional approaches to budget management are considered, the principles of budget management are defined. The latest IT tools for budget planning and monitoring budget execution are characterized, their prerequisites and advantages are given. The problems of the budget process in Ukraine are substantiated and the key aspects in the field of budgeting are substantiated. The main problem in Ukraine in recent years is the negative trend in the development of the budgeting process, and therefore, solving the issues of the management of budget expenditures and control over the effective use of budget funds is an urgent task. The analysis of the current state of budget management in Ukraine made it possible to determine the following directions of its development and improvement. Among the main ones: imbalance of revenue and expenditure parts of budgets of all levels and, as a result, its permanent deficit; widening of the gap between the volume of public borrowing and the repayment of the public debt, which causes the growth of the public debt in significant amounts over the last studied years; decrease in the degree of solvency of the state. As a result of the assessment of the current state of budget management at the meso-level, the presence of factors and factors that lead to the emergence of imbalance and inconsistency between its target orientation and tasks in the context of state regulation of the economy and the current state of formation and implementation of local budgets was ascertained. In the conditions of transformational changes, the main and necessary directions for improving budget management should be the introduction of budget control over the effectiveness of budget program implementation; improving the quality of capital budgeting; optimization of the number of budgetary state target programs; increase in budgetary security per capita; reduction of public administration expenditures and increase of social expenditures.

**Keywords:** budget, budget management, budget process, state budget, revenues, expenditures.

**JEL classification:** H60, H61, H69

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення росії в Україну зумовило нагальну потребу у якісному та ефективному бюджетному менеджменті. Сьогодні бюджетний менеджмент має досить вагоме

значення та охоплює усі сфери діяльності держави, зокрема формує, розподіляє і використовує бюджетні кошти на рівні державного та місцевих бюджетів. Для того, щоб реалізувати ефективний бюджетний

менеджмент, потрібно координувати та здійснювати постійне цілеспрямоване управління бюджетним процесом, що неможливо без теоретико-функціонального аналізу бюджетного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематичні аспекти бюджетного менеджменту вивчали такі науковці як Бак Н.А. [1], Дем'янишин В.Г. [3], Ляшок Н.Ю. [10], Мельник Л.М. [5], Панкевич Л.В. [4], Погрішук Г.Б. [3], Стасишин А.В. [5], Яшина Н.І. [13] та інші. Високо оцінюючи внесок вітчизняних науковців, варто зауважити, що мало та недостатньо вивченими залишаються новітні ІТ-інструменти для бюджетного прогнозування, планування та моніторингу виконання бюджету. В умовах цифровізації економіки застосування інноваційних методів та моделей є безперечно важливим процесом.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад бюджетного менеджменту та основних принципів бюджетного менеджменту, визначення основних проблем бюджетування в Україні упродовж останніх років. Для досягнення обраної мети дослідження сформовано такі завдання: дослідити теоретичні підходи трактування сутності поняття «бюджетний менеджмент» та подати власне визначення даного поняття, здійснити функціональний аналіз бюджетного менеджменту, визначити переваги новітніх ІТ-інструментів для бюджетного планування та моніторингу виконання бюджету.

**Виклад основних результатів дослідження.** Бюджетний менеджмент є одним із ключових напрямів фінансового менеджменту. Саме бюджетний менеджмент як на державному рівні, так і в межах індивідуального підприємства, виконує роль прогресуючого механізму управління розподілом бюджетних коштів.

За своїм призначенням бюджетний менеджмент забезпечує дотримання певних правил формування й виконання бюджету на основі загальноприйнятих принципів, що безпосередньо відповідають цінностям та цілям демократичної та правової держави, громадянського суспільства і ринкової економіки.

На нашу думку, бюджетний менеджмент – це безперервний процес, що пов'язаний із плануванням, контролем та управлінням фінансовими ресурсами в державі з метою досягнення стратегічних цілей. Існують різноманітні концепції та принципи бюджетного менеджменту, але на наш погляд доцільно виокремити основні з них:

1. Принцип планування (бюджетний менеджмент передбачає розробку ґрунтовних та детальних планів доходів і видатків на певний період часу, що у свою чергу забезпечує безперербійне та ефективне використання ресурсів).

2. Принцип координації (бюджети різних підрозділів або департаментів повинні бути згаджені для досягнення загальних організаційних цілей).

3. Принцип обґрунтованості забезпечує формування бюджету на реалістичних макропоказниках економічного і соціального розвитку держави та розрахунках надходжень до бюджету і витрат з бюджету, що здійснюються відповідно до затверджених методик і правил.

4. Принцип цільового використання бюджетних коштів передбачає те, що бюджетні кошти повинні використовуватись лише на ті цілі, що визначені бюджетними призначеннями.

5. Принцип контролювання (може виступати і як функція, а саме бюджетний менеджмент передбачає

Таблиця 1

Теоретичні підходи трактування сутності поняття «бюджетний менеджмент»

Автор	Визначення поняття «бюджетний менеджмент»
Мельник Л.М. [5, с. 12]	Бюджетний менеджмент – є невід'ємною складовою системи державного регулювання економіки та інструментом регулювання економічних і соціальних процесів. Бюджетний менеджмент виступає як система управління для результативного та ефективного досягнення цілей – забезпечення стабільного розвитку національної економіки. Ця система є динамічною.
Дем'янишин В.Г., Погрішук Г.Б. [3]	Бюджетний менеджмент – це сукупність взаємопов'язаних дій (управлінських 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.
Панкевич Л.В., Зварич М.А., Могиляк П.Я., Хомічак Б.І. [4]	Бюджетний менеджмент – це сукупність взаємопов'язаних дій (управлінських функцій), прийомів, методів, спрямованих на керівництво бюджетними ресурсами і відносинами, які виникають у процесі руху бюджетних потоків. Бюджетний менеджмент повинен дати відповідь на питання: як ефективно керувати цим рухом і відносинами. Бюджетний менеджмент – це один із напрямків фінансового менеджменту
Федосов В.М., Юрій С.І. [2]	бюджетний менеджмент – це система грошових відносин, які виникають між державою, з одного боку, підприємствами, організаціями і населенням – з другого, щодо формування і використання централізованого фонду державних грошових ресурсів для задоволення суспільних потреб».
Ляшок Н.Ю., Рустамова Г.М. [10]	Бюджетний менеджмент – це системи розробки та реалізації управлінських рішень у процесі формування й використання централізованих грошових ресурсів (коштів) держави та її територіально-адміністративних одиниць.
Яшина Н.І. [13]	Бюджетний менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом, перерозподілом і використанням державних ресурсів, а також оптимізацією грошових потоків, що проходять через бюджетну систему
Бак Н.А. [1]	Бюджетний менеджмент – один із напрямів фінансового менеджменту. Як на державному рівні, так і в межах окремого відомства чи установи він виконує роль цивілізованого механізму управління розподілом бюджетних ресурсів. З наукових позицій процес управління функціонує за умови єдності трьох основних складових: змісту, структури, технології управління.

наявність інструментів для здійснення контролю використання фінансових ресурсів, виявлення відхилень та прийняття відповідних корекційних заходів).

6. Принцип збалансованості (повноваження на здійснення видатків бюджету мають відповідати обсягу надходжень до бюджету на певний період).

7. Концепція перегляду бюджету з нуля (передбачає здійснення перегляду та оцінки усіх видатків з нуля на початку бюджетного періоду, щоб забезпечити більш обґрунтоване розподілення фінансових ресурсів).

8. Концепція гнучкості (бюджетний менеджмент повинен бути гнучким, у першу чергу, це потрібно для того, щоб гнучко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, вміти адаптуватися до цих змін).

Вважаємо, що до основних функцій бюджетного менеджменту можна віднести: планування бюджету, виконання бюджету, координація, бюджетний контроль, оцінка ефективності (рис. 1).



Рис. 1. Функції бюджетного менеджменту

Джерело: складено авторами

Планування бюджету передбачає визначення мети та обґрунтування завдань, що потрібно досягти, також включається розробка бюджетного плану на певний період. Сюди можна віднести оцінку доходів і видатків, а також визначення пріоритетів та розподіл коштів між різними сферами діяльності.

Виконання бюджету включає забезпечення дотримання бюджетних обмежень і виконання запланованих дій. Це охоплює контроль за виконанням видаткової і дохідної частини, аналіз відхилень від запланованих дій та прийняття заходів для їх коректування.

Координація як функція передбачає забезпечення співпраці між різними підрозділами або відділами організації для досягнення згоди щодо бюджетних цілей і планів. Саме це забезпечує комунікативну складову та інформаційний обмін між відповідальними особами.

Контроль передбачає моніторинг виконання бюджету, виявлення відхилень та прийняття заходів для їх усунення. Тут здійснюється аналіз фінансових показників та звітів, оцінюють рівень досягнення цілей і впровадження корекційних заходів, якщо це є необхідною умовою.

Оцінка ефективності включає аналіз результатів бюджету для визначення ефективності використання ресурсів і досягнення бюджетних цілей. Цей процес передують прийняття рішення щодо подальшого вдосконалення процесу бюджетування.

Функціональний аналіз бюджетного менеджменту є надважливим процесом для забезпечення контролю

над державними фінансовими ресурсами, а також фінансами підприємств, раціонального їх розподілу ресурсів та досягнення стратегічних цілей (рис. 2).

1) Розподільна функція бюджету характеризується планомірним міжгалузевим та міжрегіональним розподілом фінансових ресурсів держави між виробничою та невиробничою сферами суспільства. Розподіл між галузями зумовлюється тим, що платежі до бюджету здійснюють суб'єкти господарювання усіх галузей діяльності, а з бюджету спрямовуються кошти лише галузям, визнаними пріоритетними.

2) Контрольна функція бюджету передбачає те, що відбувається контроль у всіх регіонах держави та досягається рівномірність у тенденціях їх розвитку. Проводиться бюджетний контроль на усіх стадіях бюджетного процесу. Комплексна контрольно-аналітична робота, що проводиться у процесі складання, розгляду, затвердження та виконання бюджету.

3) Інформаційна функція полягає у тому, що бюджет є як основний план і показує поточний стан економіки, соціальної сфери та політичної ситуації країни. Прибуткова та видаткова частини показує та дозволяє судити про пріоритети державної політики, масштаби впливу на неї окремих груп інтересів. Бюджет виступає як прогнозна модель майбутньої економічної ситуації держави.

4) Функція інституціоналізації суспільних переваг передбачає те, що ухвалення закону про бюджет обов'язково передують його розгляду в парламенті. На цьому етапі можна вносити корективи з урахуванням думок депутатів що представляють інтереси своїх виборців у складений урядом законопроект.

Розглядаючи бюджетне планування, можна стверджувати, що у сучасних умовах важко уявити його реалізацію без застосування новітніх інноваційних інструментів. У Міністерстві фінансів представили новітні IT-інструменти для бюджетного планування та моніторингу виконання бюджету, які наразі розробляються та в подальшому будуть впроваджені.

Нова IT-система бюджетного планування та моніторингу виконання бюджету стане вагомим інструментом для розпорядників бюджетних коштів, за допомогою якого можна буде здійснювати контроль, планування та моніторинг коштів на всіх рівнях їх використання. Мінфін створює нову «екосистему», що надалі повністю оцифрує ключові функції Міністерства і стане основою для подальшої діджиталізації бюджетного процесу [12].

Основною аудиторією користувачів будуть громадяни, які не є фахівцями у сфері державних фінансів, також подана інформація буде корисною для громадських організацій, представників ЗМІ та бізнесу, а також для органів державної влади. Як засіб інформаційно-аналітичної підтримки буде використовуватися керівництвом і фахівцями структурних підрозділів Міністерства фінансів України, а також експертами у фінансовій області як інструмент забезпечення підтримки прийняття рішень [9].

Новітні IT-інструменти для бюджетного планування та моніторингу виконання бюджету передбачають орієнтацію на задоволення потреб громадськості у інформації, зокрема для підвищення поінформованості громадян та бізнесу про бюджетний процес і роботу державних органів влади; забезпечення можливості кожного члена суспільства бачити на які цілі витрача-

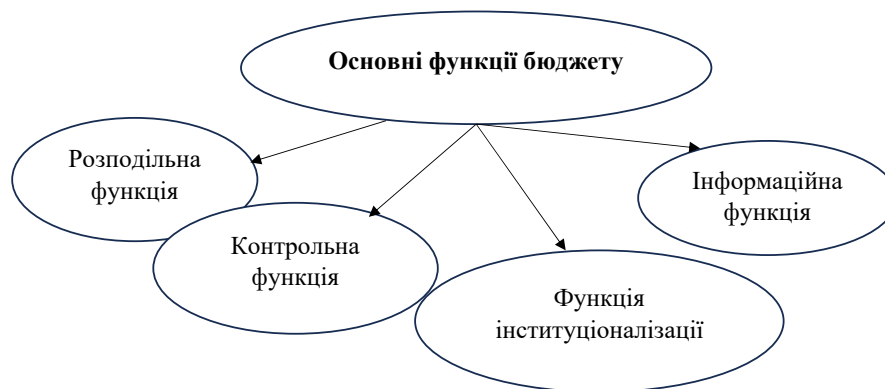


Рис. 2. Основні функції бюджету

Джерело: складено авторами

ються податки, що ним сплачуються, оскільки податки становлять основу дохідної частини бюджету; створення умов для прозорого діалогу влади із громадськістю у ході бюджетного процесу; надання можливості моніторингу з боку громадськості за цільовим витрачанням коштів бюджету як інструменту боротьби з корупцією; забезпечення відкритості політики Уряду для світового співтовариства, що підвищує інвестиційну привабливість країни та її регіонів і сприяє збільшенню інвестицій в економіку України; підвищення прозорості розрахунків у сфері соціального забезпечення, формуванню, вирахуванню та розподілу соціальних виплат і пільг; скорочення часу опрацювання заяв і запитів громадян; моделювання та прогнозування ситуацій у фінансовій сфері; перевірка ефективності прийняття рішень; автоматизація вибору оптимального рішення; надання можливостей гнучкої візуалізації.

Основною проблематикою в Україні упродовж останніх років є негативна тенденція розвитку процесу бюджетування, і тому актуальним завданням є вирішення питань процесу управління бюджетними видатками та контроль за ефективним використанням бюджетних коштів. Основними завданнями бюджетного контролю є [6, с. 68]:

- оцінка системи управління бюджетними коштами усіх рівнів;
- забезпечення правильності і своєчасності ведення бухгалтерського обліку та достовірність всієї звітності;
- шляхом своєчасного і ефективного контролю досягнення економії бюджетних коштів та їх цільового використання;
- аналіз та оцінка стану діяльності розпорядників та одержувачів бюджетних коштів;
- направлення організації всіх видів, методів і форм бюджетного контролю на запобігання порушенням бюджетного законодавства;
- наукова обґрунтованість планування доходів і видатків бюджетів усіх рівнів.

Важливим є також поняття «бюджетний механізм інноваційно-інвестиційного розвитку», що передбачає сукупність способів організації бюджетних відносин, що застосовують органи державної влади для забезпечення сприятливих умов, а також для використання інноваційних методів та інвестицій у бюджетний процес.

У вузькому сенсі бюджетний механізм інноваційно-інвестиційного розвитку виступає як сукупність форм, методів, інструментів, важелів формування та викорис-

тання бюджетних ресурсів з метою забезпечення інноваційного розвитку системи управління публічними фінансами. Бюджетний механізм інноваційно-інвестиційного розвитку системи управління публічними фінансами має бути спрямований на вирішення таких основних завдань, як: забезпечення відкритості та стабільності бюджетного процесу; створення сприятливих умов для впровадження інновацій та інвестицій у бюджетний процес; реконструкція бюджетної системи на засадах ринкової моделі; розвиток і удосконалення механізмів інтеграції бюджетного та стратегічного планування; забезпечення раціонального використання бюджетних коштів за рахунок контролю ефективності виконання проектів і програм; зменшення фінансових ризиків під час бюджетного процесу; забезпечення ефективного управління видатками, які мають перспективний характер; сприяння розвитку державно-приватного партнерства; зміцнення бюджету розвитку; розроблення ефективної системи контролю за витрачанням бюджетних коштів; розширення можливостей для залучення боргових ресурсів з одночасним закріпленням напрямів використання ресурсів дефіцитного фінансування; застосування комплексу податкових стимулів, спрямованих на заохочення інновацій та інвестицій у пріоритетні галузі економіки [11].

**Висновки.** З вище поданого, ми дійшли наступних висновків. Теоретичний аналіз сучасного стану бюджетного менеджменту в Україні дозволив визначити наступні напрями його розвитку та удосконалення. Сучасні умови розвитку зумовлюють нові вимоги, які стосуються бюджетного контролю та моніторингу, якісного управління, що забезпечуватиме економічне зростання, зниження нерівномірності розподілу доходів населення тощо. У сучасних реаліях в Україні не сформовано ефективної системи управління бюджетними ресурсами, що засвідчує наявність чималого кола проблем у цій сфері, а саме: необґрунтоване планування та прогнозування у сфері бюджету, невикористання новітніх технологій у бюджетному менеджменті, що супроводжує некваліфіковані управлінські рішення, недосконалість та неефективність бюджетного контролю, що у свою чергу, породжує нецільове використання бюджетних коштів та стримує поступальний економічний розвиток. Тому детальний аналіз цих проблем та розробка відповідних шляхів їх вирішення є напрямками подальших досліджень.



## Список використаних джерел:

1. Бак Н.А., Собкова Н.Д. Бюджетний менеджмент. Фінанси, банківська справа та страхування. Менеджмент публічних фінансів : підручник для магістрів. / за ред. проф. П.О. Нікіфорова, доц. Н.А. Бак. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2021. С. 75–130.
2. Бюджетна система: підручник / за наук. ред. В.М. Федосова, С.І. Юрія. Київ : Центр учбов. літератури; Тернопіль: Екон. думка, 2012. 871 с.
3. Бюджетний менеджмент : підруч. / за ред. В.Г. Дем'янишина, Г.Б. Погрішук. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 532 с.
4. Бюджетний менеджмент: Навч. посіб. / Панкевич Л.В., Зварич М.А., Могиляк П.Я., Хомічак Б.І. Київ : Знання, 2006. 293 с.
5. Бюджетний менеджмент: навчальний посібник / Ватаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В., Крулякова В.В. Львів : Видавництво «Магнолія», 2021. 511 с.
6. Гузар Б.С. Бюджетний контроль як складова бюджетного менеджменту та напрями його удосконалення. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 66–70. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2021/14.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/14.pdf). (дата звернення: 02.06.2024).
7. Гузар Б.С. Сучасний стан та напрями удосконалення бюджетного менеджменту в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2021/91.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf) (дата звернення: 30.05.2024).
8. Жибер Т.В., Сущенко О.М. Розвиток технологій бюджетного менеджменту. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eed4fb8d-fd8e-4be8-ba04-480679bc8fe7/content> (дата звернення: 29.05.2024).
9. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» Документ 183-VIII від 24.10.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (дата звернення: 27.05.2024).
10. Ляшок Н.Ю., Рустамова Г.М. Бюджетний менеджмент: визначення, принципи, функції. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. URL: [https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/21769/1/BUDJETNY\\_MENEDJMENT\\_Lyashok\\_Rustamova.pdf](https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/21769/1/BUDJETNY_MENEDJMENT_Lyashok_Rustamova.pdf) (дата звернення: 28.05.2024).
11. Міщенко Р.О., Гордей О.Д. Теоретико-організаційні аспекти бюджетного стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №1 (71). С. 50–54.
12. У Мініфіні представили нові IT-інструменти для бюджетного планування та моніторингу виконання бюджету. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-minfini-predstavlyly-novi-it-instrumenty-dlia-biudzhethnoho-planuvannia-ta-monitorynhu-vykonannia-biudzhetu> (дата звернення: 28.05.2024).
13. Яшина Н.І. Теоретичні і методичні основи управління бюджетом: ризики дохідної частини бюджету. *Фінанси і кредит*. 2004. № 8 (146).

## References:

1. Bak N. A., Sobkova N. D. (2021) Biudzhetni menedzhment. Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannya. Menedzhment publichnykh finansiv : pidruchnyk dlia mahistriv [Budget management. Finance, banking and insurance. Management of public finances: a textbook for masters] / za red. prof. P.O. Nikiforova, dots. N.A. Bak. Chernivtsi: Chernivetskyi nats. un-t, pp. 75–130. (in Ukrainian)
2. Fedosova V. M., Yuriiia S. I. (eds.) (2012) Biudzhetna sistema: pidruchnyk [Budget system: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbov. literatury; Ternopil: Ekon. dumka, 871 p. (in Ukrainian)
3. Demianyshyna V. H., Pohrishchuk H. B. (eds.) (2017) Biudzhetni menedzhment: pidruch. [Budget management: textbook]. Ternopil : TNEU, 532 p. (in Ukrainian)
4. Pankevych L. V., Zvarych M. A., Mohyliak P. Ya., Khomichak B. I. (2006) Biudzhetni menedzhment: navch. posib. [Budget management: study guide]. Kyiv : Znannia, 293 p. (in Ukrainian)
5. Vatamaniuk-Zelinska U. Z., Sytnyk N. S., Stasyshyn A. V., Kruhliakova V. V. (2021) Biudzhetni menedzhment: navchalnyi posibnyk [Budget management: study guide]. Lviv: Vydavnytstvo «Mahnoliia», 511 p. (in Ukrainian)
6. Huzar B. S. (2021) Biudzhetni kontrol yak skladova biudzhethnoho menedzhmentu ta napriamy yoho udoskonalennia [Budget control as a component of budget management and directions for its improvement]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 66–70. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2021/14.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/14.pdf). (accessed June 2, 2024).
7. Huzar B. S. (2021) Suchasnyi stan ta napriamky udoskonalennia biudzhethnoho menedzhmentu v Ukraini [Current state and directions for improvement of budget management in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2021/91.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf) (accessed May 30, 2024).
8. Zhyber T. V., Sushchenko O. M. Rozvytok tekhnolohii biudzhethnoho menedzhmentu [Development of budget management technologies]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eed4fb8d-fd8e-4be8-ba04-480679bc8fe7/content> (accessed May 29, 2024).
9. Zakon Ukrainy (2020) «Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv» [The Law of Ukraine "On Open Use of Public Funds"]. Dokument 183-VIII vid 24.10.2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (accessed May 27, 2024).
10. Liashok N. Yu., Rustamova H. M. (2011) Biudzhetni menedzhment: vyznachennia, pryntsypy, funktsii [Budget management: definition, principles, functions] Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu. Available at: [https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/21769/1/BUDJETNY\\_MENEDJMENT\\_Lyashok\\_Rustamova.pdf](https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/21769/1/BUDJETNY_MENEDJMENT_Lyashok_Rustamova.pdf) (accessed May 28, 2024).
11. Mishchenko R. O., Hordei O. D. (2021) Teoretyko-orhanizatsiini aspekty biudzhethnoho stymulivannia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Theoretical and organizational aspects of budgetary stimulation of innovation and investment activity in Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (71), pp. 50–54.
12. U Minfini predstavlyly novi IT-instrumenty dlia biudzhethnoho planuvannia ta monitorynhu vykonannia biudzhetu [The Ministry of Finance introduced new IT tools for budget planning and monitoring budget execution]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-minfini-predstavlyly-novi-it-instrumenty-dlia-biudzhethnoho-planuvannia-ta-monitorynhu-vykonannia-biudzhetu> (accessed May 28, 2024).
13. Iashyna N. I. (2004) Teoretychni i metodychni osnovy upravlinnia biudzhethom: ryzyky dokhidnoi chastyny biudzhetu. [Theoretical and methodological foundations of budget management: risks of the revenue part of the budget]. *Finansy i kredyt*, no. 8 (146).