

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет інформаційних  
технологій, обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**БОРОДІН Олександр Валентинович**

УДК 338:658

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**«БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ  
ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ»**

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Олександр БОРОДІН \_\_\_\_\_

Науковий керівник  
Сус Юрій Юрійович  
кандидат економічних наук, доцент

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

професор кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, к.е.н., професор Суліменко Лариса Антонівна

**Висновок комісії за результатами попереднього захисту:**

допустити до захисту

Голова комісії \_\_\_\_\_ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:  
допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № \_\_ від «\_\_» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту \_\_\_\_\_ Дмитро ДЕМА

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **БОРОДІН Олександр Валентинович** захистив(ла)  
кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_,

за університетською шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ Тетяна ТОВСТУХА  
«\_\_» грудня 2024 р.

## **АНОТАЦІЯ**

Бородін О.В. Бюджетування як сучасна технологія фінансового планування. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі визначено теоретико-методичні аспекти бюджетування. Проведено аналіз сучасного стану бюджетування на рівні органу місцевого самоврядування. Подано оцінку формування і виконання кошторису установи, місцевого бюджету. Запропоновано шляхи удосконалення бюджетування із врахуванням зарубіжного досвіду.

Ключові слова: бюджетування, кошторис, орган місцевого самоврядування, місцевий бюджет, доходи, видатки.

## **ABSTRACT**

Borodin O.V. Budgeting as a modern technology of financial planning. - Manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work defines the theoretical and methodological aspects of budgeting. An analysis of the current state of budgeting at the level of local self-government is carried out. An assessment of the formation and execution of the institution's budget and local budget is presented. Ways to improve budgeting are proposed, taking into account foreign experience.

Keywords: budgeting, estimates, local government, local budget, revenues, expenditures.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ....	7
Висновки до розділу 1.....	14
Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БЮДЖЕТУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	15
Висновки до розділу 2.....	23
Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ БЮДЖЕТУВАННЯ З ВРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ...	25
Висновки до розділу 3.....	29
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Бюджетування має універсальну актуальність, оскільки дозволяє ефективно управляти ресурсами, забезпечувати прозорість процесів і підвищувати стабільність в умовах мінливого середовища. Його значення лише зростає на тлі сучасних викликів в Україні, що потребує більш відповідального, гнучкого й стратегічного підходу до фінансового планування

Дослідження проблематики особливостей та удосконалення бюджетування як на рівні суб'єктів господарювання, так і на регіональному чи загальнодержавному рівні здійснювали такі вчені: О. Кириленко, О. Пар'єва, Н. Рудик, К. Крамаренко, Н. Татарин, О. Мошковська. У той же час існують окремі положення щодо здійснення бюджетування в умовах воєнного стану, які потребують подальших досліджень

**Мета та завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та методичне обґрунтування стану та шляхів удосконалення бюджетування за нинішніх умов.

При цьому вирішувалися наступні завдання:

- розгляд теоретичних та методичних аспектів бюджетування;
- проведення аналізу формування та виконання кошторису органу місцевого самоврядування;
- здійснення аналізу формування, виконання показників місцевого бюджету сільської ради;
- подання пропозицій у напрямку удосконалення механізму бюджетування із врахуванням зарубіжного досвіду.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти бюджетування. **Об'єктом дослідження** є процес бюджетування як сучасної технології фінансового планування.

**Методи дослідження.** Завдання дослідження було виконано за рахунок таких методів: абстрактно-логічного, аналізу і синтезу, порівняння, інституційного підходу, емпіричного.

**Наукова новизна дослідження** полягає у тому, що подано порівняння характеристик зарубіжного програмного забезпечення, на основі чого запропоновано окремі програмні продукти до використання на рівні сільських рад.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Окремі положення проведеного дослідження пройшли апробацію на науково-практичних конференціях:

- «Студентські наукові читання 2024» – конференція першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. – доповідь на тему: «Хронологічні етапи бюджетування»;

- «Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження» – VII Міжнародна студентська наукова конференція, м. Чернігів, 6 грудня 2024 р. – доповідь на тему: «Можливості цифровізації фінансового планування».

- «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» – VIII Міжнародна студентська наукова конференція, м. Дніпро, 13 грудня 2024 р. – доповідь на тему: «Можливості удосконалення системи бюджетування на підприємстві за сучасних умов».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота сформована із вступу, 3 розділів, списку використаних джерел (43 найменування) та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 29 сторінках і включає 8 таблиць, 8 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ

Сьогодні економіка України перебуває у надзвичайно складному стані, що ставить перед підприємствами ключове завдання – забезпечення фінансової стабільності. У цих умовах підприємства мають розвивати власний внутрішній потенціал і одночасно при цьому змушені адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає впровадження сучасних підходів до фінансового управління та вдосконалення системи організації їх діяльності.

Одним із таких підходів, що відповідає вказаним вимогам, є бюджетування. Цей метод має важливе значення, оскільки дозволяє проводити аналіз і контроль самого процесу фінансового планування та контролю за його виконанням. У сучасних умовах, позначених високим рівнем непередбачуваності зовнішнього середовища, руйнівними наслідками воєнних дій, що зачіпають суб'єктів господарювання незалежно від територіального розташування, бюджетування виступає ефективним інструментом для ухвалення вірних управлінських рішень. При цьому, бюджетування також дозволяє знижувати ризики, що виникають та можуть виникати в майбутньому [7, с. 54].

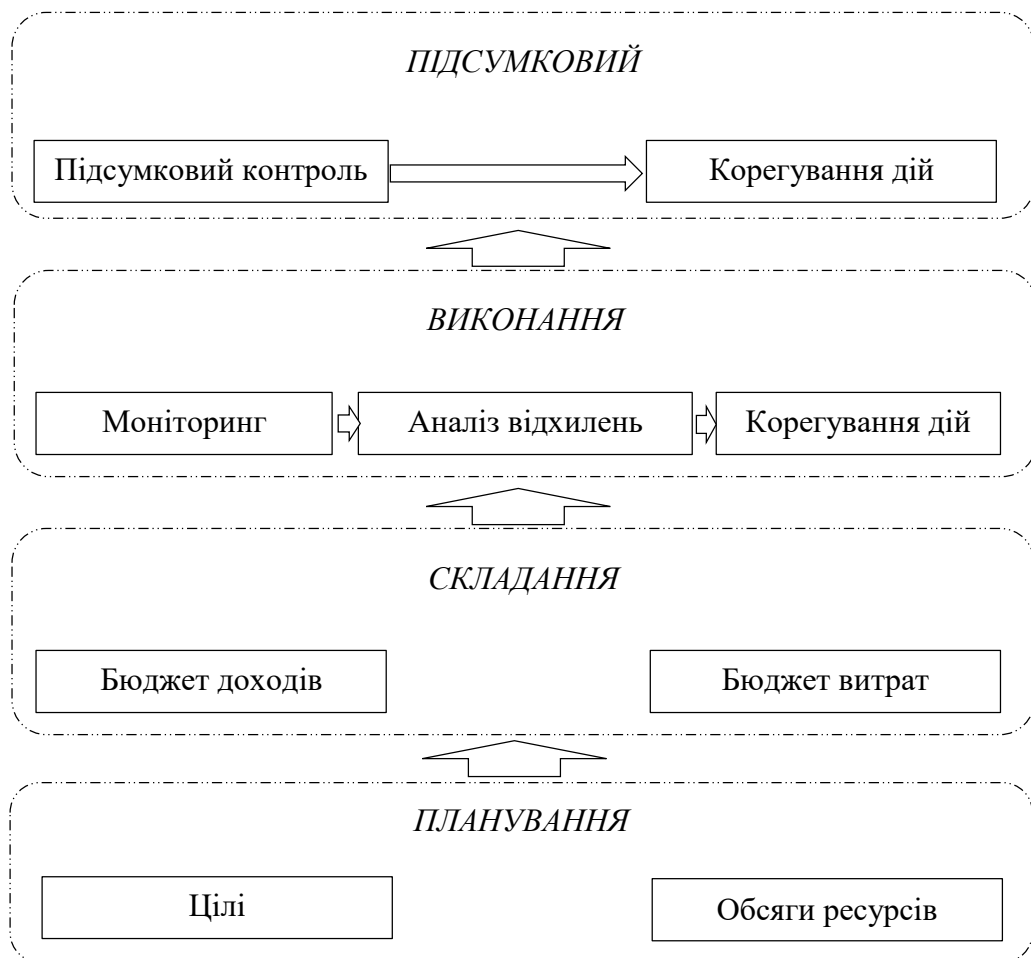
Явище «бюджетування» вперше почало застосовуватися у другій половині ХХ ст. на рівні суб'єктів господарювання. Нині дана категорія розглядається у літературних джерелах як явище, властиве для суб'єктів управління як на рівні держави, регіональному (муніципальному), так і на рівні підприємств та домогосподарств.

На підставі опрацювання літературних джерел, що стосуються досліджуваної проблеми, ми визначаємо, що бюджетування у сфері державного управління розглядається як постійно діюча система планування, пов'язана із формуванням та розподілом бюджетних ресурсів у формі бюджетної програми чи кошторису, які необхідні для ефективного виконання суб'єктом управління покладених на нього завдань і функцій. У іншому значенні, для комерційних підприємств, бюджетування охоплює комплексний процес, що включає

підготовку, погодження, затвердження, виконання бюджету та здійснення моніторингу та контролю за його реалізацією [10; 13].

Пар'єва О.О. розділяє поняття «бюджетування» та «процесу бюджетування», за яким безпосередньо «бюджетування» пов'язує із процесами складання (розробки), розгляду та затвердження бюджету, а «процес бюджетування» включає саме бюджетування і виконання та звітність за бюджетами [22, с. 73]. Таке трактування є, певною мірою, дискусійним, оскільки складові, які автор включає до «бюджетування», є складовими бюджетного планування, що у поєднанні із виконанням складає бюджетний процес.

Процес бюджетування на підприємствах, як комерційних, так і некомерційних і бюджетних складається із чотирьох етапів (рис. 1.1).



**Рис. 1.1** Етапи бюджетування на підприємствах

Джерело: адаптовано [12]



Процес бюджетування на підприємствах починається із визначення цілей, що мають бути досягнуті, та ресурсів, які є в наявності чи потребують залученню.

Наступний етап полягає у процедурі складання бюджетів доходів та витрат, або ж комплексного бюджету, як вказує С. Коробка [12]. При цьому під бюджетами доходів та витрат розуміється не тільки фінансова складова, а і фізичні дані: надходження чи витрачання сировини, ресурсів, продукції, інших виробничих показників.

У процесі реалізації третього етапу бюджетування – безпосередньо виконанні бюджетів, що були складені у попередньому організаційному етапі – здійснюється постійний моніторинг виконання. Коли мають місце окремі відхилення від запланованих показників аналізуються причини таких відхилень та приймаються управлінські рішення щодо корегування поточних дій у процесі виконання з метою зниження негативних змін, чи унормування позитивного ефекту шляхом внесення змін до відповідного бюджету.

Четвертий етап полягає у визначенні результатів (формуванні звітності про виконання) за підсумками періоду, на який здійснювалося бюджетування. Мета даного етапу – визначення ступеню досягнення поставлених цілей і, за потреби, проведення корегування процесу бюджетування та дій виконавців на перспективу.

Визначення цілей бюджетування, як вже було зазначено, є передумовою організації самого процесу бюджетування і певною мірою визначає ефект, який буде досягнуто. Для комерційних підприємств першочерговою метою є одержання цільової межі очікуваного прибутку. Для установ, що фінансуються за рахунок коштів бюджетів певного рівня бюджетної системи, такими орієнтирами виступає спроможність організації процесу надання відповідних послуг.

Цілі бюджетування бюджетної установи подано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 Цілі бюджетування бюджетної установи**

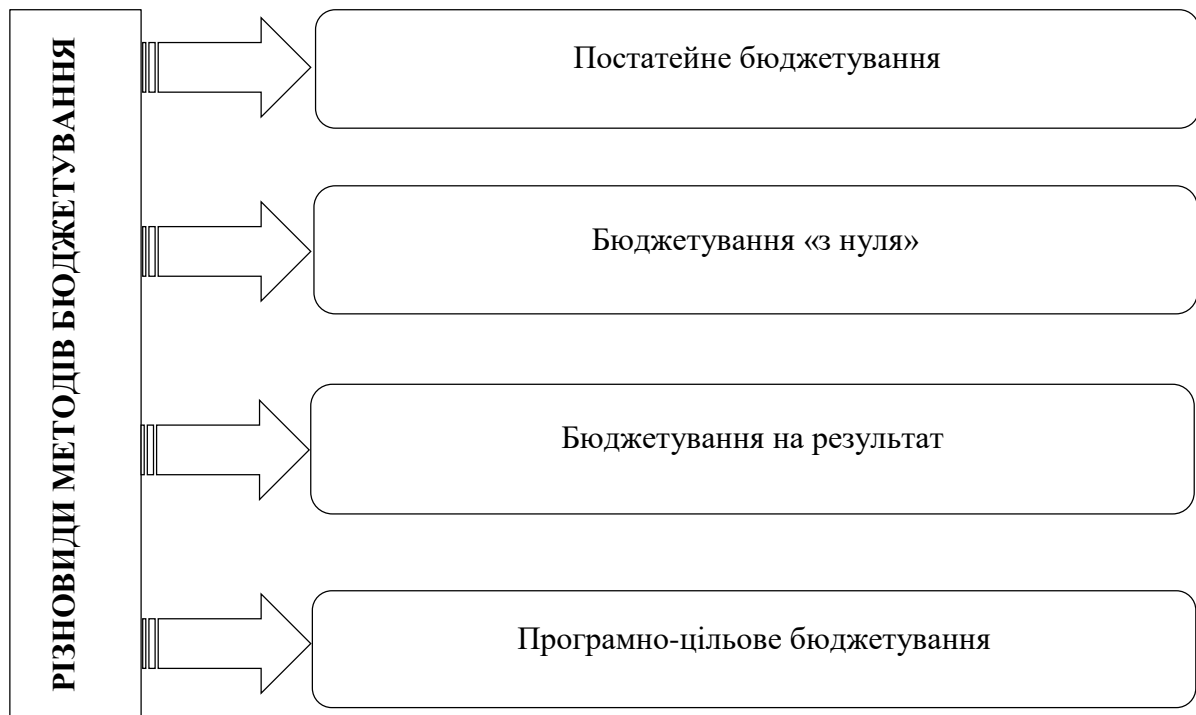
Джерело: адаптовано [32]

Досягнення вказаної цілі можливе за умови достовірного визначення фінансового стану самого суб'єкта бюджетування, а саме формування бюджету доходів та видатків – кошторису. На підставі затвердженого кошторису здійснюється фінансове забезпечення виконання покладених на установу функцій.

Певним сегментом цілей бюджетування кошторисних установ є узгодження показників на відповідність законодавству, доведеним нормам та нормативам, а також врахування необхідності спільного фінансування окремих заходів з відповідними організаціями такого ж типу, якщо на це є потреба.

Ще один сегмент цілей – контроль за діяльністю та відповідальність посадових осіб, чи відділів, якщо їх створення передбачено. Мета дотримання таких цілей – раціональність та цільове використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні установи, та дотримання відповідних нормативно-правових актів.

Задля досягнення цілей, поставлених перед бюджетуванням установи, що фінансується за рахунок коштів бюджету, можливе застосування наступних основних методів (рис. 1.3).



**Рис. 1.3** Різновиди методів бюджетування бюджетної установи

Джерело: сформовано за даними [32]

Постатейне бюджетування є однією з найпростіших форм бюджетування, яка передбачає створення системи рахунків із деталізованим зазначенням об'єктів видатків. Доцільність застосування такого методу є актуальною при здійсненні держуправління за складних умов. Однак основний акцент при цьому робиться на правильності розподілу видатків, а не на оцінці їхньої доцільності та ефективності, що виступає основним недоліком такого методу [32, с. 374]. Фактично передбачає утримання бюджетної установи, а не досягнення ефекту від бюджетних видатків.

Основною метою «нульового» методу бюджетування виступає забезпечення раціональності та ефективності використання бюджетних коштів за рахунок вибору оптимальної стратегії використання ресурсів на основі їх порівняльного рейтингу щодо формування взаємозв'язку «спожиті ресурси – ефективний результат». Неefективні або коли ефективність програми

фінансування є недостатньою, то має місце перерозподіл бюджетних ресурсів на користь програм фінансування з вищою ефективністю [32, с. 374].

За дещо схожими принципами реалізується і метод бюджетування, який орієнтований на результат. За даним методом бюджетування у пріоритеті виступає отриманий результат і вплив на нього результативності чи досягнень персоналу, що реалізує ту чи іншу програму фінансування [32, с. 374].

Програмно-цільове бюджетування будується на основі складання програм, які спрямовані на досягнення конкретних цілей і завдань. Є найновішим методом, що реалізується у процесі фінансового планування вітчизняних бюджетних установ – з 2002 р., а для місцевих бюджетів – з 2009 р. Цей підхід дозволяє встановлювати перелік найбільш важливих цілей серед поставлених, забезпечуючи накопичення необхідних чи наявних ресурсів для їх реалізації [32, с. 374].

У підприємствах недержавної форми господарювання, крім зазначених методів бюджетування, застосовують також наступні методи: Incremental budgeting; Performance-based budgeting; Beyond Budgeting; Bottom up; Top down; Rolling forecast; Last year plus percentage; Demand pull; Driver-based planning [15, с. 125; 26, с. 70].

Різноманітні підходи до класифікації функцій бюджетування дозволяють виділити наступні основні: аналітична, розподілу ресурсів, комунікативна, партисипативна, мотиваційна, координаційна, контролю та коригування функції (Додаток А) [7, с. 55]. Усі перелічені функції бюджетування тісно пов'язані з основними функціями менеджменту, що підкреслює його важливість у процесі управління підприємствами за нинішніх умов.

Для будь-яких управлінських процесів, що здійснюються менеджментом окремо взятого підприємства чи установи, властиві певні позитивні чи негативні моменти. Для процесу бюджетування виокремлено наступні переваги та недоліки, сформовані на основі розгляду програмно-цільового методу складання і виконання бюджетів (рис. 1.4).



**Рис. 1.4 Переваги і недоліки бюджетування установ держсектору**

Джерело: сформовано за даними [42, с. 241]

Переваги процесу бюджетування в установах, які фінансуються на основі кошторисів, полягають у формуванні позитивного соціально-екологічного ефекту з одночасним забезпеченням прозорості використання бюджетних ресурсів і відповідальності учасників.

Причини наявності недоліків бюджетування є такі:

- *загрози розпорошення ресурсів* виникають через відсутність наукового підходу до визначення пріоритетів що не дозволяє враховувати економічні, соціальні та стратегічні чинники, формувати об'єктивні критерії для вибору найважливіших напрямків використання коштів;
- *ризики дублювання / блокування ініціатив* формуються через відсутність аналізу впливу одних програм на інші, що в кінцевому підсумку знижує ефективність державної чи корпоративної діяльності;

- *невизначеність в оцінці успішності реалізованих заходів* – за відсутності кількісно та якісно вимірюваних цілей діяльність стає хаотичною, а її результати важко оцінити, що ускладнює прийняття подальших рішень;
- *ризик недосягнення цілей, непродуктивного використання ресурсів* – залишаючи процедури моніторингу (контролю) невизначеними порушуються чіткість визначення критеріїв оцінки, регулярний збір даних, аналіз результатів та оперативне реагування на відхилення від запланованих показників [42, с. 242].

### **Висновки до розділу 1**

Визначено, що бюджетування у сфері державного управління є як постійно діючою системою планування, пов'язаною із формуванням та розподілом бюджетних ресурсів у формі бюджетної програми чи кошторису, які необхідні для ефективного виконання суб'єктом управління покладених на нього завдань і функцій. Для комерційних підприємств, бюджетування представляє собою комплексний процес, що включає підготовку, погодження, затвердження, виконання бюджету та здійснення моніторингу та контролю за його реалізацією.

Досліджено, що обґрунтування цілей бюджетування є передумовою організації самого процесу бюджетування і визначає ефект, який буде досягнуто. Для комерційних підприємств першочерговою метою є одержання цільової межі очікуваного прибутку. Для бюджетних установ орієнтиром виступає спроможність організації процесу надання відповідних послуг.

Вказано, що процес бюджетування в держустановах має свої переваги та недоліки. Реалізація бюджетування здійснюється через застосування постатейного, «нульового», програмно-цільового методів та методу, орієнтованого на результат. Функції бюджетування є пов'язаними з основними функціями менеджменту, що посилює важливість бюджетування у процесі управління підприємствами за нинішніх умов.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ БЮДЖЕТУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Роки війни продемонстрували високу стійкість і ефективність місцевого самоврядування, зокрема здатність органів місцевого самоврядування (ОМС) відповідати на серйозні виклики, які поставили надзвичайно складні умови війни. Руїнація інфраструктури через атаки безпілотників, масовий відтік кваліфікованих кадрів, необхідність забезпечення належного утримання та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – усе це стало реальними випробуваннями для місцевої влади. Проте ОМС продемонстрували, що здатні впоратися з такими складними завданнями, знаходити рішення в умовах кризи та забезпечувати стабільність у своїх громадах. Їхня стійкість підтвердила здатність гідно протистояти будь-яким загрозам і викликам, навіть в умовах воєнного стану.

Реформа децентралізації, яка передбачала зміцнення фінансової основи територіальних громад, також показала свою ефективність. Сформовані на її основі територіальні громади продемонстрували здатність швидко адаптуватися до мінливих умов і ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення базових потреб мешканців. Завдяки децентралізації громади отримали змогу оперативно приймати рішення, що дозволило їм впоратися з кризовими ситуаціями на місцевому рівні.

У додатку Б наведено динаміку доходів місцевих бюджетів (у розрізі їх видів) за період 2018-2023 рр.

Спостерігається велика зміна величини доходів у розрізі бюджетів ОТГ – з 21,3 млрд. грн. у 2018 р. до 318,5 млрд. грн у 2023р. або майже у 15 разів більше. У той же час, по районних бюджетах зафіксовано абсолютно зворотні тенденції – з 47,4 млрд. грн у 2018 р. до 0,1 млрд. грн у 2024 р. Причинами таких різнопланових змін є децентралізація та реформування територіальних громад.

У додатку В наведено динаміку видатків місцевих бюджетів у галузевому розрізі. Відмітимо скорочення видатків на державне управління з 209,4 млрд. грн до 119,7 млрд. грн за період 2018-2023 рр. За іншими видатками зафіксовано зростання абсолютних величин фінансування: житлово-комунальне господарство – вдвічі, безпеку і судову владу – у 15 р., освіту – у 1,5 р. за досліджуваний період.

Аналіз видатків місцевих бюджетів 2023 р., спрямованих на утримання апарату органів місцевого самоврядування, демонструє суттєві відмінності в цьому показнику між різними рівнями місцевих бюджетів (Додаток Г). Найнижча частка видатків на утримання апарату характерна для обласних бюджетів, міста Києва та інших міст, що пов'язано з масштабом їхніх ресурсів та розгалуженістю функцій, які виконуються.

У менш розвинених адміністративно-територіальних одиницях, таких як села та селища, цей показник є суттєво вищим. Зокрема, у селах частка видатків на утримання апарату органів місцевого самоврядування становить 14,2%, тоді як у селищах – 12,6%. Такий рівень витрат пояснюється меншим обсягом сукупних бюджетних ресурсів цих адміністративно-територіальних одиниць, що робить видатки на утримання апарату вагомими у загальній структурі бюджету.

Дослідження стану бюджетування органів місцевого самоврядування здійснювалося на базі Ушомирської сільської ради Ушомирської об'єднаної територіальної громади Коростенського району Житомирської області.

Ушомирська сільська територіальна громада була створена у 2016 році шляхом об'єднання Ушомирської, Калинівської, Купищенської, Бондарівської, Поліської, Ришавської сільських рад. У липні 2019 р. було реорганізовано і приєднано до Ушомирської ОТГ ще 3 сільради: Білошицівську, Веселівську та Лісівщинську, а у грудні 2020 р. – ще 4: Новинську, Ставищанську, Сушківську та Білківську [37].

В Ушомирській сільській раді організацію процесу бюджетування покладено на фінансовий відділ. Даний структурний відділ сільської ради



виконує роботи щодо фінансового планування формування та використання фінансових ресурсів як на рівні самої сільради, у аспекті складання і виконання кошторису, так і на рівні громади, у аспекті складання і виконання бюджету сільської територіальної громади.

Аналіз показників надходжень кошторису Ушомирської сільської ради наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка надходжень Ушомирської сільської ради за кошторисом, тис. грн**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					+/-	%
Всього надходжень	130882,2	158542,4	52688,7	33435,2	-97447,0	25,6
у т.ч. загальний фонд	118167,5	151192,2	46806,5	33435,2	-84732,3	28,3
Надходження від іншої діяльності	658,9	852,0	0,0	0,0	-658,9	-
Інші надходження	12055,8	6498,2	5882,2	0,0	-12055,8	-

Джерело: розраховано за даними [37]

Доходи Ушомирської сільради за 2020-2024 рр. скоротилися загалом на 97,5 млн. грн, у т.ч. за рахунок скорочення надходжень загального фонду – на 84,7 млн. грн. З початку війни у сільській раді скоротилися надходження від іншої (додаткової) діяльності з 852 тис грн до 0, а у 2023 р. надходження по спеціальному фонду були взагалі не заплановані.

Видатки за кошторисом бюджетної установи поділяються на поточні та капітальні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка видатків Ушомирської сільської ради за кошторисом, тис. грн**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					+/-	%
Всього видатків	130882,2	158542,4	52688,7	33435,2	-97447,0	25,6
у т.ч. <i>поточні</i>	118726,4	152044,3	46806,5	33435,2	-85291,2	28,2
<i>капітальні</i>	12055,8	6498,2	5882,3	0,0	-12055,8	-

Оплата праці	68719,4	102129,0	26254,4	22134,1	-46585,3	32,2
Закупівлі товарів і послуг	20507,7	27512,6	14567,1	7278,1	-13229,6	35,5
Трансферти	25651,3	20269,7	4000,0	2000,0	-23651,3	7,8
Соціальне забезпечення	3740,0	2102,0	1975,0	2000,0	-1740,0	53,5
Інші видатки	108,0	31,0	10,0	23,0	-85,0	21,3
Нерозподілені видатки	100,0	0,0	0,0	0,0	-100,0	-

Джерело: розраховано за даними [37]

Динаміка зміни видатків за кошторисом Ушомирської СР відображають схожу до динаміки доходів тенденцію. Проте, у 2020 р. у розпорядженні сільської ради за підсумками року залишилося 100,0 тис. грн, які не були освоєні. Серед статей поточних видатків найбільшу частку відведено видаткам по оплаті праці персоналу, але у 2022 р. кількість співробітників сільради скоротилася і у 2023 р. такі витрати склали лише 1/3 від показника 2020 р. На 92,2 % скорочено видатки за трансфертами; на 2/3 – видатки на купівлю товарів і послуг (куди включаються комунальні послуги та енергоносії); майже наполовину – видатки на підтримку вразливих верств населення і майже у 5 разів зменшено інші видатки кошторису сільської ради.

Загалом відзначимо, що процес фінансового планування Ушомирської сільської ради організований належним чином, однак мають місце окремі недоліки – про що свідчать нерозподілені видатки у 2020 р. Також великий вплив на структуру та динаміку видатків, як і доходів, здійснило введення воєнного стану в Україні та запроваджені у зв'язку з цим обмеження щодо витрачання бюджетних коштів на рівних рівнях бюджетної системи.

Окрім формування та виконання кошторису сільради, фінансовий відділ складає і виконує бюджет сільської громади. При цьому іншим суб'єктом бюджетування є постійно діюча комісія з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку, створена депутатами сільської

ради.

Динаміка планових показників доходів бюджету Ушомирської СТГ подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка планових показників доходів бюджету  
Ушомирської територіальної громади**

Рік	План доходів, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.
2020	140734,6	-	-	-	-
2021	193507,4	52772,8	52772,8	37,5	37,5
2022	224234,9	83500,3	30727,5	59,3	15,9
2023	235565,1	94830,5	11330,2	67,4	5,1

Джерело: розраховано за даними [37]

Згідно даних таблиці 2.3 можна відмітити, що у 2023 р. затверджений плановий показник доходів Ушомирської сільської територіальної громади складає 235565,1 тис. грн, що більше чим в 2020 році на 94830,5 тис. грн чи на 67,4%, а порівняно 2022 року більше на 11330,2 тис. грн або на 5,1%. Доцільно також вказати, що щорічний темп приросту знижується щорічно – з 37,5 % у 2021 р. до 5,1% у 2023 р., що свідчить про погіршення можливостей територіальної громади у формуванні доходів місцевого бюджету.

Розглянемо динаміку планових показників видатків бюджету Ушомирської СТГ у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка планових показників видатків бюджету  
Ушомирської територіальної громади**

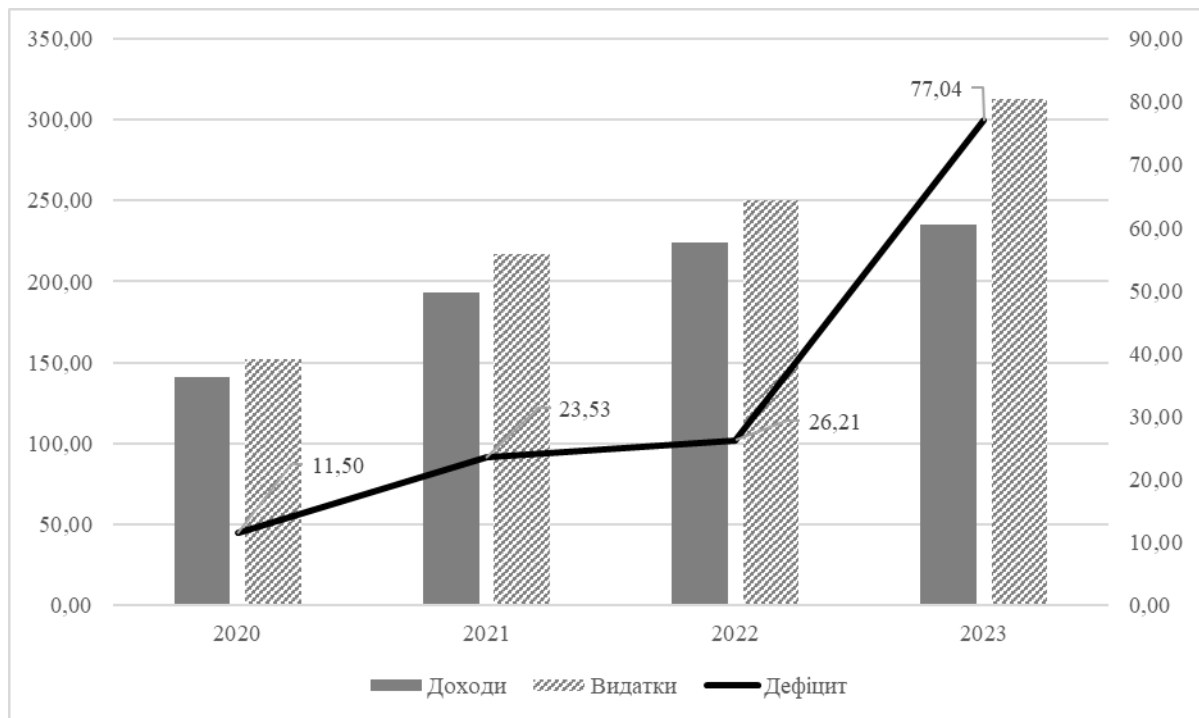
Рік	План видатків, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.
2020	152230,2	-	-	-	-
2021	217036,2	64806,0	64806,0	42,6	42,6
2022	250440,1	98209,9	33403,9	64,5	15,4
2023	312601,1	160370,9	62161,0	105,3	24,8

Джерело: розраховано за даними [37]

Дані таблиці 2.4 вказують, що за 2023 р. затверджений плановий показник видатків Ушомирської сільської територіальної громади у сумі 312601,1 тис. грн,

що більше чим в 2020 році на 160370,9 тис. грн, або на 105,3%, а порівняно з 2022 р. – більше на 62161,0 тис. грн, або на 24,8%. На відміну від плану доходів, щорічний темп приросту має хвилеподібну динаміку – скорочення у 2022 р. та зростання у 2023 р.

На основі наведених у таблицях даних відобразимо порівняння планових доходів та видатків, а також планового показника дефіциту бюджету Ушомирської СТГ (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Порівняння планових показників доходів, видатків та дефіциту бюджету Ушомирської територіальної громади, млн. грн**

Джерело: розраховано за даними [37]

Згідно наведених на рис. 2.1 показників можна відзначити, що бюджет Ушомирської СТГ є дефіцитним, причому показник дефіциту має стійку щорічну тенденцію до зростання. Дефіцит бюджету зріс на 65,5 млн. грн, або у 6,7 рази у 2023 р. відносно даних 2020 р., а за останній рік – у 2,9 рази, що більше чим за 2 попередні роки сукупно.

Динаміку показників виконання дохідної частини бюджету Ушомирської СТГ подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виконання показників дохідної частини бюджету  
Ушомирської територіальної громади**

Рік	Доходи, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.
2020	152593,5	-	-	-	-
2021	212478,5	59885,0	59885,0	39,2	39,2
2022	226056,7	73463,2	13578,2	48,1	6,4
2023	278702,2	126108,7	52645,7	82,6	23,3

Джерело: розраховано за даними [37]

Дані табл. 2.5 відображають, що у 2023 р. показник виконання доходів Ушомирської територіальної громади становить 278702,2 тис. грн, що більше чим у 2020 р. на 126108,7 тис. грн або на 82,6%, а порівняно з 2022 р. – більше на 52645,7 тис. грн або на 23,3%.

Динаміку показників виконання видаткової частини бюджету Ушомирської СТГ подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

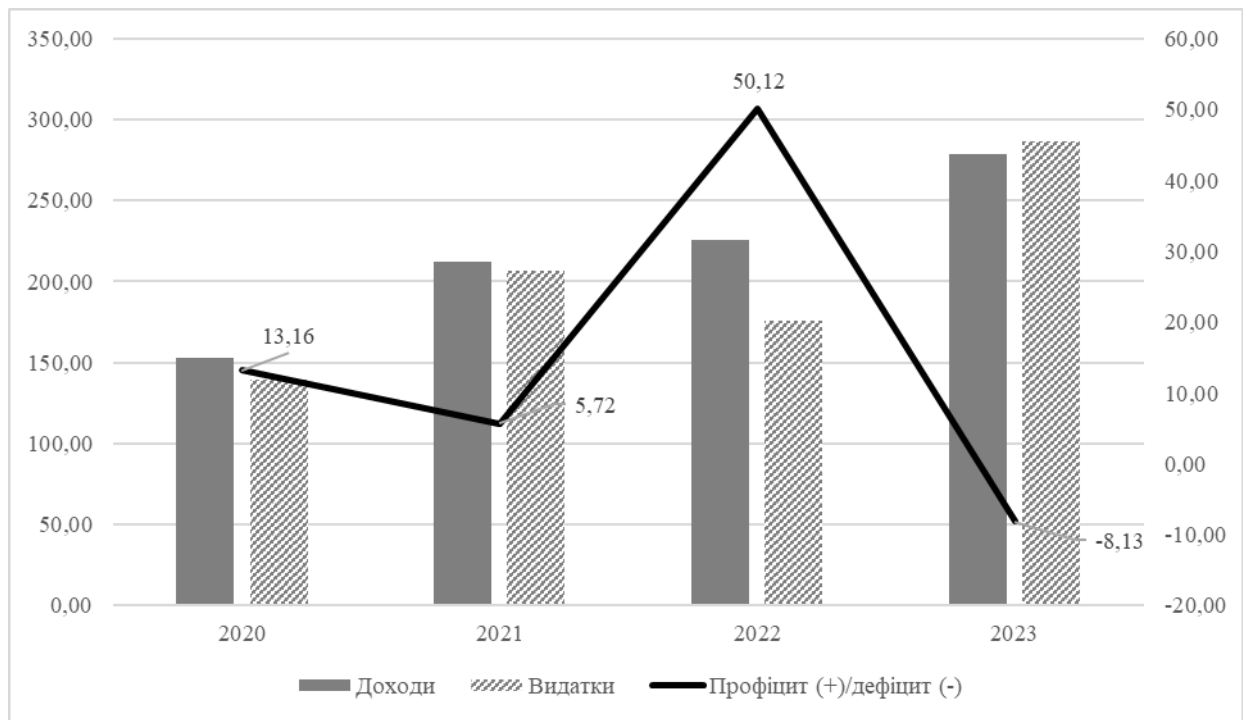
**Динаміка виконання показників видаткової частини бюджету  
Ушомирської територіальної громади**

Рік	Видатки, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.
2020	139437,9	-	-	-	-
2021	206760,0	67322,1	67322,1	48,3	48,3
2022	175935,1	36497,2	-308249,0	26,2	-14,9
2023	286831,7	147393,8	110896,6	105,7	63,0

Джерело: розраховано за даними [37]

Дані табл. 2.6 показують, що за 2023 р. показник виконання видатків Ушомирської територіальної громади становить 286831,7 тис. грн, що більше відповідного показника 2020 р. на 147393,8 тис. грн або у 2,1 р., а порівняно із відповідними даними 2022 р. – більше на 110896,6 тис. грн, або на 63,0%.

Порівняння показників виконання бюджету Ушомирської сільської територіальної громади та фактична величина дефіциту подано на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 Порівняння показників виконання доходів, видатків та дефіциту бюджету Ушомирської територіальної громади, млн. грн**

Джерело: розраховано за даними [37]

Доцільно вказати, що на відміну від планових показників доходів, видатків та їх порівняння, фактичні показники порівняння відображають іншу ситуацію – бюджет Ушомирської сільської територіальної громади є профіцитним у період 2020-2022 рр. з найвищим показником профіциту – 50,12 млн. грн. Проте, у 2023 р. фіксується фактичний дефіцит бюджету громади у сумі 8,13 млн. грн.

Ушомирська сільська територіальна громада є однією із небагатьох самодостатніх громад Житомирської області. Поняття самодостатності визначається на підставі обрахунку індексу податкоспроможності громади, в основу якого покладено частку податку на доходи фізичних осіб, що припадає на 1 жителя громади.

За даними Ушомирської територіальної громади та відкритими даними, Ушомирська СТГ є однією із лідерів Житомирщини щодо індексу податкоспроможності. Так, у 2020 р. індекс податкоспроможності даної громади склав 2,64, а у 2022 р. – 3,4. За даними 2022 р. Ушомирська сільська

територіальна громада сплатила 39,5 млн. грн реверсної дотації (3 місце в області) [25].

## **Висновки до розділу 2**

Обґрунтовано, що децентралізація та реформування територіальних громад позитивно вплинула на їх фінансовий стан. Доходи об'єднаних територіальних громад України за період 2018-2023 рр. зросли у 15 разів. У той же час фіксується скорочення доходів районних бюджетів, причинами чого стало скорочення їх кількості.

Встановлено, що видатки на держуправління місцевих бюджетів у 2023 р. вказують на суттєві відмінності між різними рівнями місцевих бюджетів. Найнижча частка видатків на утримання апарату характерна для обласних бюджетів, міста Києва та інших міст, що пов'язано з масштабом їхніх ресурсів та розгалуженістю функцій, які виконуються. У менш розвинених адміністративно-територіальних одиницях, таких як села та селища, цей показник є суттєво вищим. Такий відсоток витрат виникає внаслідок меншого обсягу сукупних бюджетних ресурсів таких адміністративно-територіальних одиниць, що робить видатки на утримання апарату вагомими у загальній структурі бюджету.

Зазначено, що Ушомирська сільська територіальна громада є однією із небагатьох самодостатніх громад Житомирської області, що визначено на підставі обрахунку індексу податкоспроможності громади. В Ушомирській сільській раді організацію процесу бюджетування покладено на фінансовий відділ, який виконує роботу щодо фінансового планування фінансових ресурсів як на рівні самої сільради, у аспекті складання і виконання кошторису, так і на рівні громади, у аспекті складання і виконання бюджету сільської територіальної громади. Також суб'єктом бюджетування по територіальній громаді виступає комісія з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку, створена депутатами сільської ради.

Вказано, що через введення воєнного стану було введено окремі обмеження стосовно бюджетування фінансових ресурсів на усіх рівнях бюджетної системи. Внаслідок цього, доходи та видатки спеціального фонду

кошторису Ушомирської сільської ради було скорочено і скасовано їх формування та витрачання у 2023 р.

Підтверджено розрахунками, що плановий бюджет Ушомирської СТГ є дефіцитним, а показник дефіциту має стійку щорічну тенденцію до зростання. Дефіцит бюджету зріс на 65,5 млн. грн, або у 6,7 рази у 2023 р. відносно даних 2020 р., а за останній рік – у 2,9 рази, що більше чим за два попередні роки дослідження сукупно. Фактичні показники виконання бюджету Ушомирської СТГ на відміну від планових показників доходів, видатків та їх порівняння, відображають іншу ситуацію – бюджет Ушомирської сільської територіальної громади є профіцитним у період 2020-2022 рр. з найвищим показником профіциту – 50,12 млн. грн. Проте, у 2023 р. фіксується фактичний дефіцит бюджету громади у сумі 8,13 млн. грн.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ БЮДЖЕТУВАННЯ З ВРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

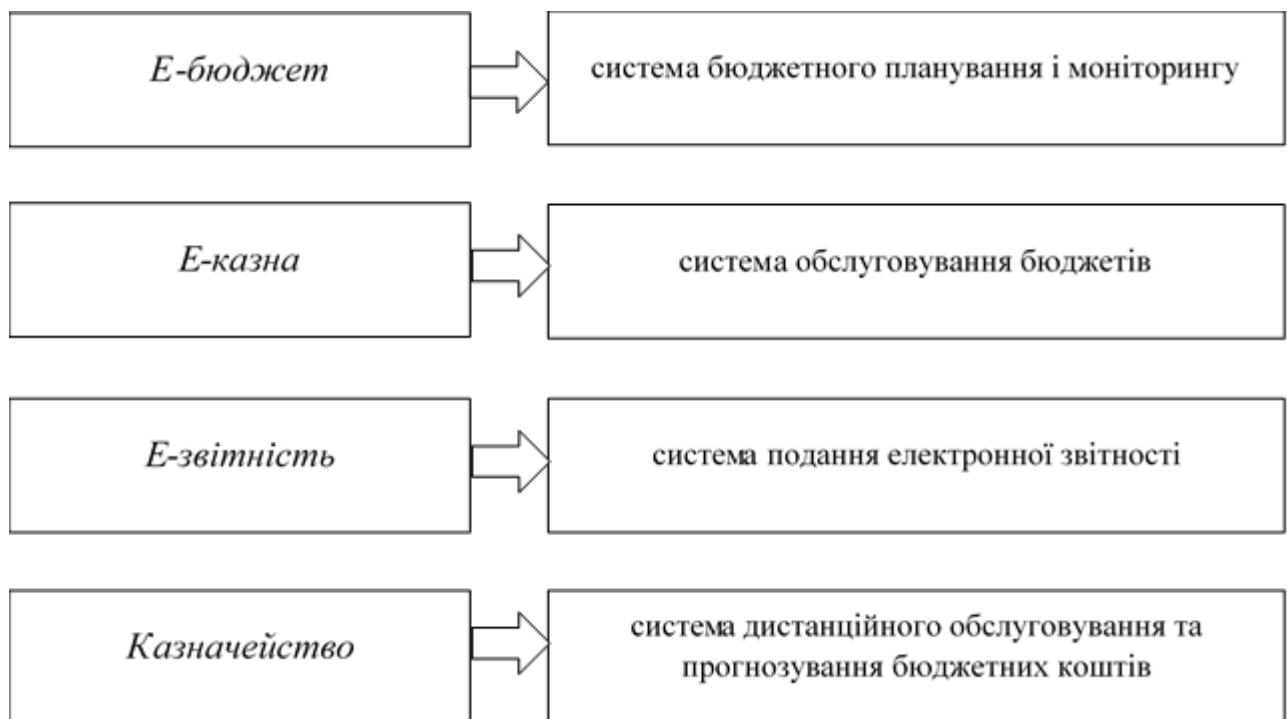
Вагомі інтелектуальні ресурсні можливості України, а також численні реформи, впроваджені у різних галузях протягом незалежності не сформували достатньо високий рівень ефективності управління державними та регіональними фінансами. Однією із основних проблем, яка не забезпечує підвищення ефективності управління публічними фінансами, полягає у людському факторі. Зокрема, на всіх етапах бюджетного процесу дії керівників різних ланок і виконавців часто визначаються суб'єктивними чинниками – неналежним професійним рівнем окремих фахівців, впливом корупційних практик, необ'єктивністю прийняття рішень, що ускладнює дотримання єдиних стандартів та підходів. Наслідком таких проблем є нераціональне використання ресурсів, недостатня прозорість бюджетного процесу та уповільнений розвиток механізмів, які могли б забезпечити сталий економічний розвиток і підвищення добробуту населення.

Одним із механізмів подолання вказаних проблем виступає механізм цифровізації (діджиталізації) процесів управління фінансами на різних рівнях функціонування суб'єктів такого управління. Такий механізм затверджений на рівні центральних органів влади [31] і включає у себе положення, які, зокрема, мінімізують вплив людського фактору на формування, збереження та обробку інформації стосовно державних та муніципальних фінансів. Таке рішення Уряду було прийняте ще у 2021 р. і перші кроки щодо його впровадження у практику діяльності багатьох секторів державної діяльності забезпечили відповідні результати, які стали особливо актуальними при веденні бойових дій і захопленні ворогом територій – інформація була збережена і могла бути використана для прийняття відповідних рішень [8].

Бюджетні установи, установи органів місцевого самоврядування при здійсненні операцій ведення бухгалтерського обліку, формування та подачі

звітності, планування та прогнозування застосовують вітчизняне прикладне інформаційне забезпечення (додаток Д). Функціонал даних програмних продуктів дозволяє полегшити роботу відповідальних осіб, так як постійно здійснюється оновлення безпеки, нормативно-правового забезпечення, що сприяє зменшенню обсягів формування і поширення недостовірних даних.

У той же час, досить поширені випадки забезпечення документообігу за допомогою стандартного пакету програм (Word, Excel). При цьому існують наступні проблеми, які властиві для багатьох видів бюджетних установ: застаріле матеріально-технічне забезпечення; недостатньо висока кваліфікація персоналу; використання «піратських копій» програмного забезпечення тощо. Також окремі з вказаних у додатку Д програмних продуктів створені та обслуговуються недержавними структурами (М.Е.Дос), що обумовлює додаткове витрачання бюджетних коштів на користування. Тому, у найближчій перспективі, Кабмін планує впровадити у практику діяльності установ державного сектору та органів місцевого самоврядування такі інформаційні системи як елементи хмарної інфраструктури державних фінансів (рис. 3.1).



**Рис. 3.1 Плани КМУ впровадження програмних продуктів щодо реалізації Стратегії діджиталізації сектору державних фінансів**

Джерело: сформовано за [31].

Зарубіжний досвід використання програмних продуктів для бюджетування може значно покращити фінансове управління на рівні сільських рад, забезпечуючи ефективність, прозорість і точність у процесах планування, виконання та моніторингу бюджету або кошторису ради. Окремі зарубіжні програмні продукти які можуть використовуватися при бюджетуванні у вітчизняних умовах наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Характеристика зарубіжних програмних продуктів бюджетування  
для застосування в органах місцевого самоврядування**

<b>Програма (країна походження)</b>	<b>Функціонал</b>	<b>Основна перевага</b>	<b>Орієнтація</b>
Oracle Hyperion (США)	планування, управління та прогнозування фінансів	Потужне прогнозування	Широкий спектр установ і організацій
SAP Public Sector Management (Німеччина)	інтеграція всіх аспектів бюджетного процесу	Глибока інтеграція всіх процесів	Великі організації
OpenGov (США)	забезпечення прозорості процесу бюджетування	Прозорість і простота	Малі та середні організації
Questica Budget / Euna Solutions (Канада)	створення оперативних і стратегічних бюджетів	Легкість використання	Малі та середні організації
ATENEA (Іспанія)	електронний документообіг з питань складання проекту бюджету	Повнота моніторингу у бюджетуванні	Широкий спектр установ і організацій
CANOA (Іспанія)	Формування інформації щодо розподілу державних ресурсів та бюджетних витрат	Повна автоматизація обліку та звітності доходів і видатків установи	Широкий спектр установ і організацій

Джерело: сформовано за даними [2; 18-20]

Серед наведених прикладних програмних продуктів для бюджетування, які можна використовувати на рівні сільських рад в Україні, найбільш

привабливими є американська програма OpenGov та канадська Questica Budget, яка була перейменована та інтегрована у програму Euna Solutions. Дані програми є простими та зрозумілими у використанні, відносно дешевшими за інші аналоги, тобто мають оптимальний баланс між функціональністю, вартістю та простотою впровадження. При цьому їх використання можливе при організації фінансового планування як на рівні кошторису установи, так і на рівні бюджетування територіальної громади.

Для прогнозування майбутніх обсягів величини дефіциту бюджету Ушомирської сільської територіальної громади застосовуватимемо метод екстраполяції тренду, який дозволяє будувати трендові моделі на основі кривих зростання. Цей підхід ґрунтується на аналізі динаміки попередніх даних та визначенні закономірностей, що дозволяють оцінити майбутні зміни. Метод екстраполяції тренду є ефективним інструментом для отримання прогнозних показників, оскільки він враховує тенденції розвитку показників за минулі періоди [43].

Таблиця 3.2

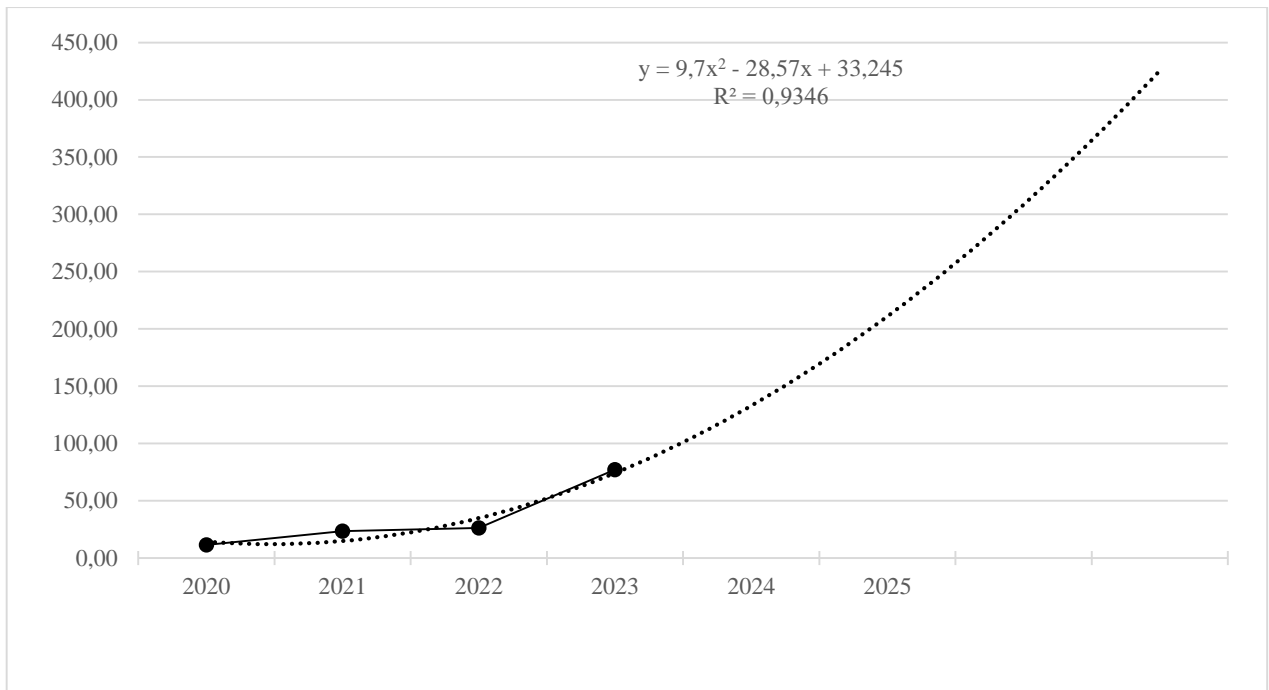
**Вихідні дані прогнозу планового дефіциту бюджету  
Ушомирської територіальної громади**

Назва показника	Моделі рівняння			
	Лінійна	Експотенціальна	Поліноміальна	Степенева
Рівняння регресії	$y = 19,93x - 15,255$	$y = 6,3555e^{0,5814x}$	$y = 9,7x^2 - 28,57x + 33,245$	$y = 10,46x^{1,202}$
Коефіцієнт кореляції	$R^2 = 0,7857$	$R^2 = 0,9148$	$R^2 = 0,9346$	$R^2 = 0,8483$

Джерело: власні дослідження.

За даними, наведеними у табл. 3.2, доцільно вказати, що тренд планової величини дефіциту досліджуваного місцевого бюджету найкраще описує поліноміальна функція, оскільки коефіцієнт апроксимації при такому рівнянні є найвищим – 0,9346.

Графічне відображення лінії тренду поліноміальної функції прогнозу планової величини дефіциту наведено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2 Прогноз планового дефіциту бюджету  
Ушомирської територіальної громади**

Джерело: власні дослідження

За даними показниками прогнозний показник плану дефіциту місцевого бюджету складатиме понад 200 млн. грн. у 2025 р. Тому фінансовому відділу Ушомирської сільської територіальної громади необхідно посилити роботу у аспекті удосконалення бюджетування фінансових ресурсів власного регіону з метою зменшення дефіцитності.

### **Висновки до розділу 3**

Встановлено, що подолання проблем негативного впливу некомпетентності людського чинника, корупційної складової на ефективність бюджетування у сегменті державних та муніципальних фінансів можливе за рахунок реалізації механізму цифровізації процесів управління. Такий механізм затверджений на рівні центральних органів влади. Бюджетні установи, установи

органів місцевого самоврядування при здійсненні операцій ведення бухгалтерського обліку, формування та подачі звітності, планування та прогнозування застосовують вітчизняне прикладне інформаційне забезпечення.

Вказано, що зарубіжні програмні комплекси, застосування яких можливе для бюджетування, відкриває значні перспективи для сільських рад, сприяючи прозорості, підвищенню ефективності та інтеграції сучасних підходів до управління фінансами. Однак доцільність їх впровадження залежить від можливостей адаптації до місцевих умов і ресурсів громади. Найбільш привабливими для використання у вітчизняних умовах виступають американська програма OpenGov та канадська Questica Budget (Euna Solutions). Дані програми є простими та зрозумілими у використанні, відносно дешевшими за інші аналоги, тобто мають оптимальний баланс між функціональністю, вартістю та простотою впровадження для бюджетування на рівні органів місцевого самоврядування і регіональному рівні.

Доведено розрахунками на основі методу екстраполяції тренду, що майбутні обсяги планової величини дефіциту бюджету Ушомирської сільської територіальної громади у 2025 р. складатимуть понад 200 млн. грн. Тому фінансовому відділу Ушомирської сільської територіальної громади необхідно посилити роботу у аспекті удосконалення бюджетування фінансових ресурсів громади щодо зменшення дефіцитності.

## ВИСНОВКИ

Дослідження механізму бюджетування як перспективного напряму фінансового планування та врахування зарубіжних технологій його реалізації дають можливість зробити наступні висновки:

1. Визначено, що бюджетування у сфері державного управління є як постійно діючою системою планування, пов'язаною із формуванням та розподілом бюджетних ресурсів у формі бюджетної програми чи кошторису, які необхідні для ефективного виконання суб'єктом управління покладених на нього завдань і функцій. Для комерційних підприємств, бюджетування представляє собою комплексний процес, що включає підготовку, погодження, затвердження, виконання бюджету та здійснення моніторингу та контролю за його реалізацією.

2. Досліджено, що обґрунтування цілей бюджетування є передумовою організації самого процесу бюджетування і визначає ефект, який буде досягнуто. Для комерційних підприємств першочерговою метою є одержання цільової межі очікуваного прибутку. Для бюджетних установ орієнтиром виступає спроможність організації процесу надання відповідних послуг.

3. Вказано, що процес бюджетування в держустановах має свої переваги та недоліки. Реалізація бюджетування здійснюється через застосування постатейного, «нульового», програмно-цільового методів та методу, орієнтованого на результат. Функції бюджетування є пов'язаними з основними функціями менеджменту, що посилює важливість бюджетування у процесі управління підприємствами за нинішніх умов.

4. Встановлено, що видатки на держуправління місцевих бюджетів у 2023 р. вказують на суттєві відмінності між різними рівнями місцевих бюджетів. Найнижча частка видатків на утримання апарату характерна для обласних бюджетів, міста Києва та інших міст, що пов'язано з масштабом їхніх ресурсів та розгалуженістю функцій, які виконуються. У менш розвинених адміністративно-територіальних одиницях, таких як села та селища, цей показник є суттєво вищим. Такий відсоток витрат виникає внаслідок меншого обсягу сукупних

бюджетних ресурсів таких адміністративно-територіальних одиниць, що робить видатки на утримання апарату вагомішими у загальній структурі бюджету.

5. Зазначено, що Ушомирська сільська територіальна громада є однією із небагатьох самодостатніх громад Житомирської області, що визначено на підставі обрахунку індексу податкоспроможності громади. В Ушомирській сільській раді організацію процесу бюджетування покладено на фінансовий відділ, який виконує роботу щодо фінансового планування фінансових ресурсів як на рівні самої сільради, у аспекті складання і виконання кошторису, так і на рівні громади, у аспекті складання і виконання бюджету сільської територіальної громади. Також суб'єктом бюджетування по територіальній громаді виступає комісія з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку, створена депутатами сільської ради.

6. Вказано, що через введення воєнного стану було введено окремі обмеження стосовно бюджетування фінансових ресурсів на усіх рівнях бюджетної системи. Внаслідок цього, доходи та видатки спеціального фонду кошторису Ушомирської сільської ради було скорочено і скасовано їх формування та витрачання у 2023 р.

7. Підтверджено розрахунками, що плановий бюджет Ушомирської СТГ є дефіцитним, а показник дефіциту має стійку щорічну тенденцію до зростання. Дефіцит бюджету зріс на 65,5 млн. грн, або у 6,7 рази у 2023 р. відносно даних 2020 р., а за останній рік – у 2,9 рази, що більше чим за два попередні роки дослідження сукупно. Фактичні показники виконання бюджету Ушомирської СТГ на відміну від планових показників доходів, видатків та їх порівняння, відображають іншу ситуацію – бюджет Ушомирської сільської територіальної громади є профіцитним у період 2020-2022 рр. з найвищим показником профіциту – 50,12 млн. грн. Проте, у 2023 р. фіксується фактичний дефіцит бюджету громади у сумі 8,13 млн. грн.

8. Встановлено, що подолання проблем негативного впливу некомпетентності людського чинника, корупційної складової на ефективність бюджетування у сегменті державних та муніципальних фінансів можливе за



рахунок реалізації механізму цифровізації процесів управління. Такий механізм затверджений на рівні центральних органів влади. Бюджетні установи, установи органів місцевого самоврядування при здійсненні операцій ведення бухгалтерського обліку, формування та подачі звітності, планування та прогнозування застосовують вітчизняне прикладне інформаційне забезпечення.

9. Вказано, що зарубіжні програмні комплекси, застосування яких можливе для бюджетування, відкриває значні перспективи для сільських рад, сприяючи прозорості, підвищенню ефективності та інтеграції сучасних підходів до управління фінансами. Однак доцільність їх впровадження залежить від можливостей адаптації до місцевих умов і ресурсів громади. Найбільш привабливими для використання у вітчизняних умовах виступають американська програма OpenGov та канадська Questica Budget (Euna Solutions). Дані програми є простими та зрозумілими у використанні, відносно дешевшими за інші аналоги, тобто мають оптимальний баланс між функціональністю, вартістю та простотою впровадження для бюджетування на рівні органів місцевого самоврядування і регіональному рівні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басюк О.П. Аналіз бюджетної політики України з урахуванням досвіду застосування цифрових технологій. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 19. С. 135-157. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso\\_2022\\_19\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_19_11)
2. Басюк О.П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (60). DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08>
3. Бородін О. Можливості удосконалення системи бюджетування на підприємстві за сучасних умов. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції*, м. Дніпро, 13 грудня 2024 р. ГО «Молодіжна наукова ліга». – Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 49-51.
4. Бородін О. Можливості цифровізації фінансового планування. *Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження : матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції*, м. Чернігів, 6 грудня 2024 р. ГО «Молодіжна наукова ліга». – Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 71-72.
5. Бородін О. Хронологічні етапи бюджетування. *Студентські наукові читання 2024*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир : Поліський національний університет. 2024. С. 28-29.
6. Васюта В.Б. Теоретичні аспекти прогнозування розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 255-230.
7. Гринчишин Я.М. Бюджетування як напрям удосконалення системи управління діяльністю сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №2. С. 54-59.

8. Грицай О.І., Кашпур Ю.Я. Впровадження диджиталізації бухгалтерського обліку у державному секторі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-146>
9. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий Вісник Ужгородського національного університету*. Сер: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 35. С. 33-37.
10. Качагіна Л. В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2013. № 4(20). С. 65-69.
11. Колісник М.В., Балик У.О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 372-375.
12. Коробка С.В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>
13. Крамаренко К.І. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>
14. Крамаренко К.М. Фінансовий механізм бюджетних установ в сучасних умовах. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5. С. 33-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-5>
15. Маркіна Н.Ю. Аналіз особливостей процесу бюджетування на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72-1. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-20>
16. Мошковська О.А., Кульгейко М.О. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-160>
17. Онищук І. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. *Всеукраїнська асоціація ОТГ* : веб-сайт. URL : <https://hromady.org/analiz-miscevix-byudzhativ-za-2023-rik/> (дата звернення 14.11.2024 р.)

18. Офіційний сайт OpenGov. URL : <https://opengov.com/>
19. Офіційний сайт Oracle. URL : <https://www.oracle.com/ua/>
20. Офіційний сайт SAP. URL : <https://www.sap.com/ukraine/index.html>
21. Пар'єва О.О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 266–270.
22. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» : X Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, 16-20 травня 2016 р. С. 71-74.
23. Птащенко Л.О. Проблеми організації процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6723>
24. Рожко О., Залужна З. Особливості політики обмежень у бюджетуванні органів державної влади в період воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. № 2(223). С. 115-123.
25. Розрахунок горизонтального вирівнювання податкоспроможності бюджетів територіальних громад за надходженням податку на доходи фізичних осіб на 2023 рік. *Всеукраїнська асоціація ОТГ* : веб-сайт. URL : [https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/09/BR\\_dot\\_2023.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/09/BR_dot_2023.pdf) (дата звернення 20.10.2024 р.).
26. Рудик Н.І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 392-395.
27. Савонік Т.П. Особливості бюджетного планування зарубіжних країн та перспективи їх впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2022. №1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.39
28. Свистун Л.А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіони*. 2022. № 3 (86). С. 59-64.

29. Свічкач Н.М., Олініченко І.В., Цибулін М.В. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів фінансової звітності. *«Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. 2024. Випуск 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.21>

30. Столяров Г.П., Пенова Р.П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 4 (57). С. 84-94.

31. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 19.11.2024 р.).

32. Татарин Н.Б., Негода І.І. Бюджетування в Україні: становлення та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 373-379.

33. Таукешева Т.Д. Фінансове планування діяльності бюджетних установ : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 405 с.

34. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019. № 34. С. 149-152.

35. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_53)

36. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.157

37. *Ушомирська територіальна громада* : веб-сайт. URL : <https://ushomyrska-gromada.gov.ua/>

38. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37-39.

39. Цюлковська С.І. Функції менеджменту та бюджетування в зовнішньоекономічній діяльності підприємств агробізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 69-74.

40. Шевченко Л.Я. Бюджетне планування як складова системи інтегрованого обліку. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 754-757.

41. Ювженко Н.М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 74-78.

42. Ювженко Н.М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 239-245.

43. Янковий О. Прогнозування розвитку складних ймовірнісних систем (+ практика розрахунків). *Журнал головного інженера управління промисловим виробництвом*. 2022. №5. URL : <https://jgi.techmedia.com.ua/zhurnal-holovnoho-inzhenera-2022-5/prohnozuvannya-rozvytku-skladnykh-ymovirnisnykh-system-praktyka>