

УДК 334.02

**Рудаченко Ольга Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Рудаченко Ольга Александровна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры предпринимательства и бизнес-администрирования  
Харьковский национальный университет  
городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

**Rudachenko Olha**

*PhD, Associate Professor,  
Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship  
and Business Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Єсіна Валерія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Есина Валерия Александровна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики  
Харьковский национальный университет  
городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

**Yesina Valeriya**

*PhD, Associate Professor,*

*Assistant Professor of the Department of Economics*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Бібік Наталя Валеріївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування*

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Бибики Наталья Валериевна**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры предпринимательства и бизнес-администрирования*

*Харьковский национальный университет*

*городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

**Bibik Natalia**

*PhD, Associate Professor,*

*Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship*

*and Business Administration*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**БЮДЖЕТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ВІД  
СТРАТЕГІЧНОГО ДО СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО БЮДЖЕТНОГО  
ПЛАНУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ  
БЮДЖЕТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА ОТ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО К СРЕДНЕСРОЧНОМУ БЮДЖЕТНОМУ  
ПЛАНИРОВАНИЮ В ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИНАХ**

## **BUDGET MANAGEMENT IN THE CONDITION OF THE TRANSITION FROM STRATEGIC TO MEDIUM-TERM BUDGET PLANNING IN TERRITORIAL COMMUNITIES**

*Анотація.* Стаття присвячена проблемам розподілу бюджетного менеджменту в умовах переходу від стратегічного до середньострокового бюджетного планування в територіальних громадах. Доведено, що в умовах сучасних трансформаційних змін, що, наразі, відбуваються в Україні, все більше уваги приділяється проблемам координації та контролю дій держави, господарюючих суб'єктів і громадян з метою досягнення стратегічних цілей в системі соціально-економічного розвитку територіальних громад, регіонів та країни. Необхідність таких дій пов'язана з подальшим поступальним розвитком бюджетної системи України. Розглянуто бюджетний менеджмент як один із напрямів фінансового менеджменту. Бюджетний менеджмент виконує роль механізму управління розподілом бюджетних коштів на рівні місцевих органів влади та держави в цілому. Виходячи з бюджету (державний бюджет та місцеві бюджети) кожен фінансовий план вирішує завдання організації та управління бюджетними засобами на конкретному рівні управління. Запропоновано основні принципи ефективного бюджетного менеджменту. Представлено основні цілі і принципи бюджетного планування. В Україні для переходу до власного середньострокового бюджетного планування в громаді розроблено основні рекомендації. Органи місцевого самоврядування територіальних громад за власним рішенням вже зараз можуть ініціювати та розпочинати процес стратегічного бюджетного планування для забезпечення швидкого переходу до середньострокового бюджетного планування в територіальних громадах у зв'язку з цим було запропоновано основні 5 етапів переходу від стратегічного бюджетного планування до середньострокового. До них

*відносяться: застосування та використання прийомів і методів стратегічного самоменеджменту; формування нормативної бази стратегічних та програмних документів; удосконалення організаційної структури управління фінансами територіальних громад; застосування фінансових методів управління в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування; інтегрування річних бюджетів у середньострокові пріоритети.*

**Ключові слова:** *менеджмент, управління, бюджетування, планування, територіальні громади*

**Анотація.** *Стаття посвячена проблемам распределения бюджетного менеджмента в условиях перехода от стратегического к среднесрочному бюджетному планированию в территориальных общинах. Доказано, что в условиях происходящих в Украине современных трансформационных изменений все больше внимания уделяется проблемам координации и контроля действий государства, хозяйствующих субъектов и граждан с целью достижения стратегических целей в системе социально-экономического развития территориальных общин, регионов и страны. Необходимость таких действий связана с дальнейшим поступательным развитием бюджетной системы Украины. Рассмотрен бюджетный менеджмент как одно из направлений финансового менеджмента. Бюджетный менеджмент выполняет роль механизма управления распределением бюджетных средств на уровне местных органов власти и государства в целом. Исходя из бюджета (государственный бюджет и местные бюджеты), каждый финансовый план решает задачи организации и управления бюджетными средствами на конкретном уровне управления. Предложены основные принципы эффективного бюджетного менеджмента. Представлены основные цели и принципы бюджетного планирования. В Украине для перехода к*

*собственному среднесрочному бюджетному планированию в обществе разработаны основные рекомендации. Органы местного самоуправления территориальных общин по собственному решению уже сейчас могут инициировать и начинать процесс стратегического бюджетного планирования для обеспечения быстрого перехода к среднесрочному бюджетному планированию в территориальных общинах, в связи с этим были предложены основные 5 этапов перехода от стратегического бюджетного планирования к среднесрочному. К ним относятся: применение и использование приёмов и методов стратегического самоменеджмента; формирование нормативной базы стратегических и программных документов; усовершенствование организационной структуры управления финансами территориальных общин применение финансовых методов управления в условиях перехода к среднесрочному бюджетному планированию; интегрирование годовых бюджетов в среднесрочные ценности.*

**Ключевые слова:** *менеджмент, управление, бюджетирование, планирование, территориальные общины.*

**Summary.** *To the problems of budget allocation management in the transition from strategic to medium-term budget planning in territorial communities are devoted in the paper. It is proved that in the conditions of modern transformational changes, which are currently taking place in Ukraine, more and more attention is paid to the problems of coordination and control of actions of the state, economic entities and citizens in order to achieve strategic goals in the socio-economic development of territorial communities, regions and countries. The need for such actions is related to the further progressive development of the budget system of Ukraine. Budget management is considered as one of the directions of financial management. Budget management acts as a mechanism for managing the distribution of budget funds at the level of local governments and*

*the state as a whole. Based on the budget (state budget and local budgets), each financial plan solves the problem of organization and management of budget funds at a specific level of government. The basic principles of effective budget management are offered. The main goals and principles of budget planning are presented. In Ukraine, the community has developed key recommendations for the transition to its own medium-term budget planning. Local self-government bodies of territorial communities can already initiate and start the process of strategic budget planning to ensure a rapid transition to medium-term budget planning in territorial communities. These include: application and use of techniques and methods of strategic self-management; formation of normative base of strategic and program documents; improving the organizational structure of territorial communities' financial management; application of financial management methods in the transition to condominiums; integration of annual budgets into medium-term priorities.*

**Key words:** *management, administration, budgeting, planning, territorial communities*

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних трансформаційних змін, що, наразі, відбуваються в Україні, все більше уваги приділяється проблемам координації та контролю дій держави, господарюючих суб'єктів і громадян з метою досягнення стратегічних цілей в системі соціально-економічного розвитку територіальних громад, регіонів та країни. Необхідність таких дій пов'язана з подальшим поступальним розвитком бюджетної системи України, враховуючи її гармонізацію з міжнародними та європейськими стандартами управління бюджетними фінансовими ресурсами. В цьому контексті особливої уваги приділяється саме удосконаленню процесів управління бюджетного планування в середньостроковому періоді.



**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Визначення категорії понять «управління» та «менеджмент» розкриття їх основного змісту та функцій знайшли відображення у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. До них відносяться: Друкер П. [2], Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [7], Мартиненко Н. М. [6], Стадник В. В. [9], Брамбі Дж. [10] та інші. Деякі з науковців в своїх працях відобразили розподіл від стратегічного до середньострокового менеджменту. Проте, неоднозначність розподілу цих понять в територіальних громадах зумовлює актуальність для їх подальшого аналізу та дослідження.

**Мета статті.** Основною метою статті є визначення особливостей бюджетного менеджменту в умовах переходу від стратегічного до середньострокового бюджетного планування в територіальних громадах.

**Виклад основного матеріалу.** Так, науковцями [2; 5-7; 9] доведено, що важливою складовою в управлінні є менеджмент, який в перекладі з англійської мови означає:

- керування;
- організацію ефективної роботи;
- політику прийняття рішень з урахуванням факторів, які мають вплив на ефективність роботи;
- адміністрацію;
- орган, що здійснює управління;
- сукупність знань і вмінь, що становлять основу ефективного управління.

Тому, на думку більшості зарубіжних економістів [2; 7] менеджмент – це американська теорія управління, яка представляю собою процес спрямування управлінських дій та функцій на розв’язання питань у сфері суспільних відносин шляхом вибору оптимальних управлінських рішень та їхньої реалізації з метою отримання максимального економічного й соціального ефекту.

Отже, в сучасній фінансовій науці загальноприйнятим є вживання категорії «менеджмент», що повністю відповідає в українській економіці процесу управління.

Бюджетний менеджмент є одним із напрямів фінансового менеджменту. Бюджетний менеджмент виконує роль механізму управління розподілом бюджетних коштів на рівні місцевих органів влади та держави в цілому.

До об'єктів бюджетного менеджменту відносяться бюджетні потоки, бюджетні ресурси, централізований фонд грошових коштів держави, основний фінансовий план держави, доходи і видатки держави та бюджетна система держави.

До предметів бюджетного менеджменту відносяться теоретичні, методологічні та практичні засади управління бюджетом.

Розглянемо більш детально основні принципи ефективного бюджетного менеджменту на основі [11]:

1. Управління бюджетами має здійснюватися в рамках чітких, достовірних і передбачуваних обмежень фіскальної політики.

- Раціональна бюджетна політика дозволяє уникнути накопичення великих, неприйнятних боргів і використовує сприятливі економічні часи для накопичення сталості і резервів на випадок більш важких часів.
- Від урядів вимагається, як мінімум, заявлена відданість принципу провадження раціональної і сталої фіскальної політики. Правдивість такої відданості може бути підвищена за рахунок чітких і доступних перевірок фінансових правил або політичних цілей, за рахунок чого людям легше її зрозуміти і передбачити хід фіскальної політики уряду.
- В рамках цих чітких цілей фіскальної політики має застосовуватись бюджетне управління за схемою «зверху-вниз», аби привести у



відповідність політики і ресурси на кожен рік середньострокової фінансової перспективи.

2. Бюджети мають бути тісно узгодженими з середньостроковими стратегічними пріоритетами уряду.

- Для того, щоб сприяти узгодженню з багаторічним плануванням, визначення пріоритетів і функціями уряду з постановки цілей, бюджетний процес повинен передбачати (а) розробку сильнішої середньострокової перспективи, окрім традиційного щорічного циклу; і (б) організацію і структурування бюджетних асигнувань у повній відповідності з національними цілями.
- Середньостроковий прогноз витрат (ССПВ) є важливим інструментом у створенні основи річного бюджету. Щоб бути ефективним, ССПВ повинен мати реальну силу у встановленні меж для основних категорій витрат за кожен рік середньострокової перспективи.
- Час від часу, уряду, можливо, буде потрібно переглянути або переорієнтувати свої основні пріоритети, щоб врахувати зміни в економіці або в суспільстві. Регулярний процес перегляду існуючої політики витрат, в тому числі податкових витрат, може зіграти корисну роль в забезпеченні управління бюджетними очікуваннями відповідно до змін державного рівня.

3. Концепція капітального бюджету має бути спрямованою на забезпечення потреб національного розвитку економічно ефективною і послідовним чином.

- Плани з капіталовкладень повинні ґрунтуватись на об'єктивній оцінці прогалин економічного потенціалу, потребах інфраструктурного розвитку та секторальних/соціальних пріоритетах. Бюджетний процес повинен вимагати зваженої оцінки витрат і вигод від таких інвестицій; доступності для користувачів в довгостроковій перспективі, в тому

числі в світлі поточних витрат; відносної пріоритетності серед різних проєктів; і загальної ефективності використання коштів.

- Національні рамки для підтримки публічних інвестицій повинні враховувати цілий ряд факторів, в тому числі: адекватний інституційний потенціал для оцінки, закупівля та управління великими інвестиційними проєктами; стабільна правова, адміністративна та правова база тощо.

4. Бюджетні документи і дані повинні бути відкритими, прозорими і доступними.

- повинні бути зрозумілі, засновані на фактах бюджетні звіти для інформування про ключові етапи розробки політики, розгляду і обговорення, а також реалізації та перегляду. Першочергове значення має сам документ річного бюджету, в якому показані асигнування на кожну сферу публічних послуг і заходи в сфері політики доходів по кожній податковій статті.
- Всі бюджетні звіти повинні бути опубліковані в повному обсязі, вчасно і планово, і у вигляді, доступному для громадян.
- «Доступність» також вимагає, щоб докладна інформація про бюджет була зрозумілою для громадян. Вся така інформація повинна бути представлена в чіткій формі, а вплив бюджетних заходів, пов'язаних з податками або витратами, має бути роз'яснено. «Бюджет громадянина» або резюме бюджету, викладене в стандартному і зручному для користувача форматі, є одним із способів досягнення цієї мети.
- Бюджетні звіти об'єднують всі фінансові надходження і видатки уряду; наскільки це можливо, бюджетні дані повинні бути розроблені і використані для сприяння і підтримки інших важливих цілей уряду, таких як відкрите правління, цілісність оцінка програм і координація політики між різними рівнями влади.

5. Обговорення щодо бюджетних переваг мають бути інклюзивними, реалістичної і проходити за участю виконавців.

- Так само як з доступом до бюджетних документів та відомостей, виконавчий орган та громадяни повинні мати можливість приймати участь і впливати на обговорення варіантів бюджетної політики, відповідно до їх демократичних повноважень, компетенції та перспектив.
- Місцева рада має фундаментальну роль в санкціонуванні бюджетних рішень і в притягненні виконавчого органу до відповідальності. Місцева рада і її комітети повинні мати можливість приймати участь в бюджетному процесі на всіх ключових етапах бюджетного циклу.

6. Бюджети повинні представляти вичерпний, точний і достовірний облік публічних фінансів.

- В якості договору довіри між громадянами і державою, очікується, що бюджетний документ повинен всебічно і правильно враховувати всі доходи і витрати місцевих органів влади.
- Контролювання місцевого бюджету є основним обов'язком місцевих органів влади, незалежно від того здійснюється це на центральному рівні або спільно на різних рівнях управління; ступінь координації та співпраці з субнаціональними рівнями влади, природно, відрізняється поміж країнами, відображуючи конституційні норми.
- Бюджетний облік повинен показувати всі фінансові витрати і вигоди від бюджетних рішень, в тому числі вплив на фінансові активи і зобов'язання. Нарахування бюджету і звітність, які відповідають в цілому нормам бухгалтерського обліку приватного сектора, зазвичай показують ці витрати і вигоди; у разі використання традиційного бюджетування коштів, необхідна додаткова інформація.
- Публічні програми, які фінансуються за рахунок нетрадиційних засобів, наприклад, публічно-приватне партнерство, повинні бути

включені і пояснені в контексті бюджетної документації, навіть якщо (з причин обліку), вони не можуть безпосередньо впливати на публічні фінанси в часових рамках бюджетного документа.

7. Виконання бюджету повинно активно плануватись, управлятись і контролюватись.

- Грошові виплати повинні бути профільними, контрольованими і розсудливо відстежуваними, а ролі, обов'язки і повноваження кожної установи і підзвітної особи повинні бути чітко регламентовані.
- Звіти про виконання бюджету, в тому числі ті, що складаються протягом року і річні звіти, що проходять аудиторську перевірку, мають основоположне значення для звітності. Якщо такі звіти добре сплановані і розроблені, вони можуть надати корисні дані з результативності і співвідношенню ціна/якість для майбутніх бюджетних асигнувань.

8. Надання результатів, оцінювання і співвідношення ціни і якості має бути невід'ємною частиною бюджетного процесу

- Парламент і громадяни повинні розуміти не тільки те, що витрачається, але й те, що купується від імені громадян, тобто, що публічні послуги є фактично наданими, за якими стандартами якості і з яким рівнем ефективності.
- Інформація про результативність повинна регулярно представлятися таким чином, щоб повідомляти та надавати корисний контекст для фінансових асигнувань в бюджетному звіті. Вкрай важливо, щоб така інформація прояснювала, а не приховувати або перешкоджала підзвітності та нагляду.
- Зокрема, всі основні нові політичні пропозиції повинні проходити планову і відкриту попередню оцінку на предмет узгодженості з місцевими пріоритетами, ясності цілей і очікуваних витрат і користі.

9. Необхідно виявити, оцінити та впроваджувати розсудливе управління більш довгостроковою сталістю і іншими фінансовими ризиками

- Для сприяння стабільному розвитку публічних фінансів, необхідно застосовувати механізми підтримки стійкості бюджетних планів і пом'якшення потенційного впливу фіскальних ризиків.
- Більш довгострокові демографічні зміни і інші соціальні та екологічні фактори також можуть призвести до суттєвого тиску і проблем зі сталістю і справедливістю бюджетної політики по відношенню до майбутніх поколінь.

10. Цілісність і якість бюджетних прогнозів, фіскальних планів і виконання бюджету повинна підтримуватись шляхом суворого контролю якості, включаючи незалежний аудит.

- Достовірність бюджету, в тому числі професійної об'єктивності економічного прогнозування, дотримання фіскальних правил, довгострокової сталості і обробки податкових ризиків, також може бути підвищена за рахунок незалежних фіскальних установ або інших структурних, організаційних процесів для забезпечення можливості неупередженого розгляду.
- Незалежний внутрішній аудит є важливою гарантією якості цілісних бюджетних процесів і фінансового управління в рамках всіх міністерств і публічних установ.

Беручи до уваги основні функції, які затверджені в Бюджетному кодексі України [1], складовими бюджетного менеджменту є:

- бюджетне планування;
- організація виконання бюджету;
- бюджетний облік;
- бюджетний контроль.

Так, основною та найважливішою складовою бюджетного менеджменту є бюджетне планування, що включає в себе перші дві стадії бюджетного процесу: складання проекту бюджету, розгляд і затвердження бюджету. Саме на цих стадіях визначаються показники бюджету планового року, від реальності та наукової обґрунтованості яких залежить якість виконання державою своїх конституційних функцій

На сьогоднішній день бюджетне планування є важливою складовою частиною фінансового планування, яке підпорядковане вимогам фінансової політики держави. Бюджетне планування на місцевому рівні забезпечується системою фінансових планів, які пов'язуються з матеріальними і трудовими балансами у вартісному вираженні.

Виходячи з бюджету (державний бюджет та місцеві бюджети) кожен фінансовий план вирішує завдання організації та управління бюджетними засобами на конкретному рівні управління.

У систему бюджетно-фінансових планів входять перспективні і зведені фінансові баланси, що складаються на державному і місцевому рівнях управління з урахуванням їх можливостей щодо формування бюджетів та їх виконання. Перспективне фінансове планування на всіх рівнях управління здійснюється з метою:

- 1) забезпечення координації економічного і соціального розвитку і фінансової політики;
- 2) прогнозування обсягів фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення планованих заходів;
- 3) прогнозування фінансових наслідків реформ, програм;
- 4) визначення можливості реалізації різних заходів в галузі фінансів.

Основні цілі і принципи бюджетного планування представлені у вигляді схеми на рис.1.

Варто зазначити, що бюджетне планування в Україні є складовою загальнодержавного планування та основним інструментом фінансового



стратегічного управління, яке зорієнтоване на досягнення цілей, затверджених Законом України «Про Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» [3].

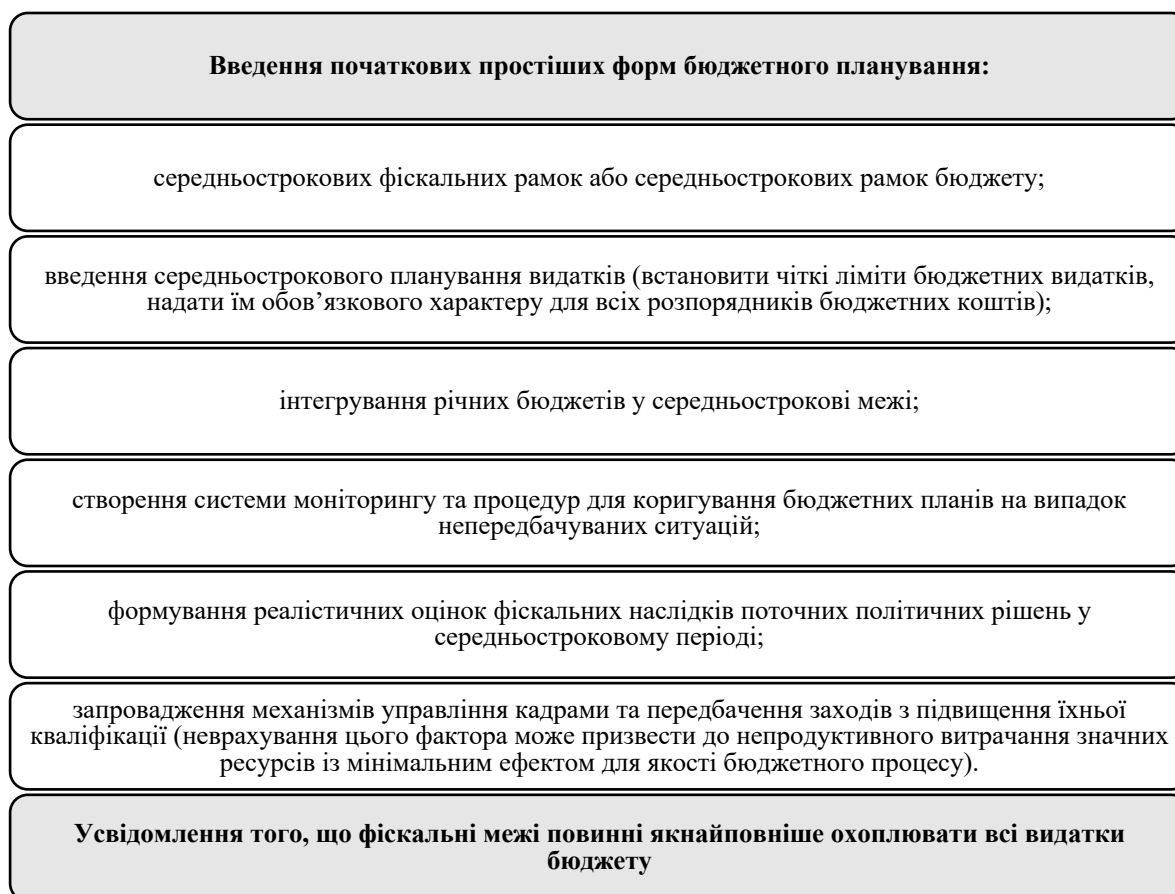
Однак, більша частина країн Європейського Союзу перейшла до середньострокового бюджетного планування (ССБП), яке є законодавчо затвердженим. Наразі, в Україні доволі добре відпрацьовані механізми розробки прогнозів економічного розвитку на два наступні за бюджетним роки та формування середньострокових прогнозів макрофіскальних показників та основних принципів бюджетної політики.

Проте, досвід багаторічного бюджетного планування є обмеженим. Перехід до ССБП та його цілісне використання, особливо на рівні ОТГ, не може бути одномоментним.



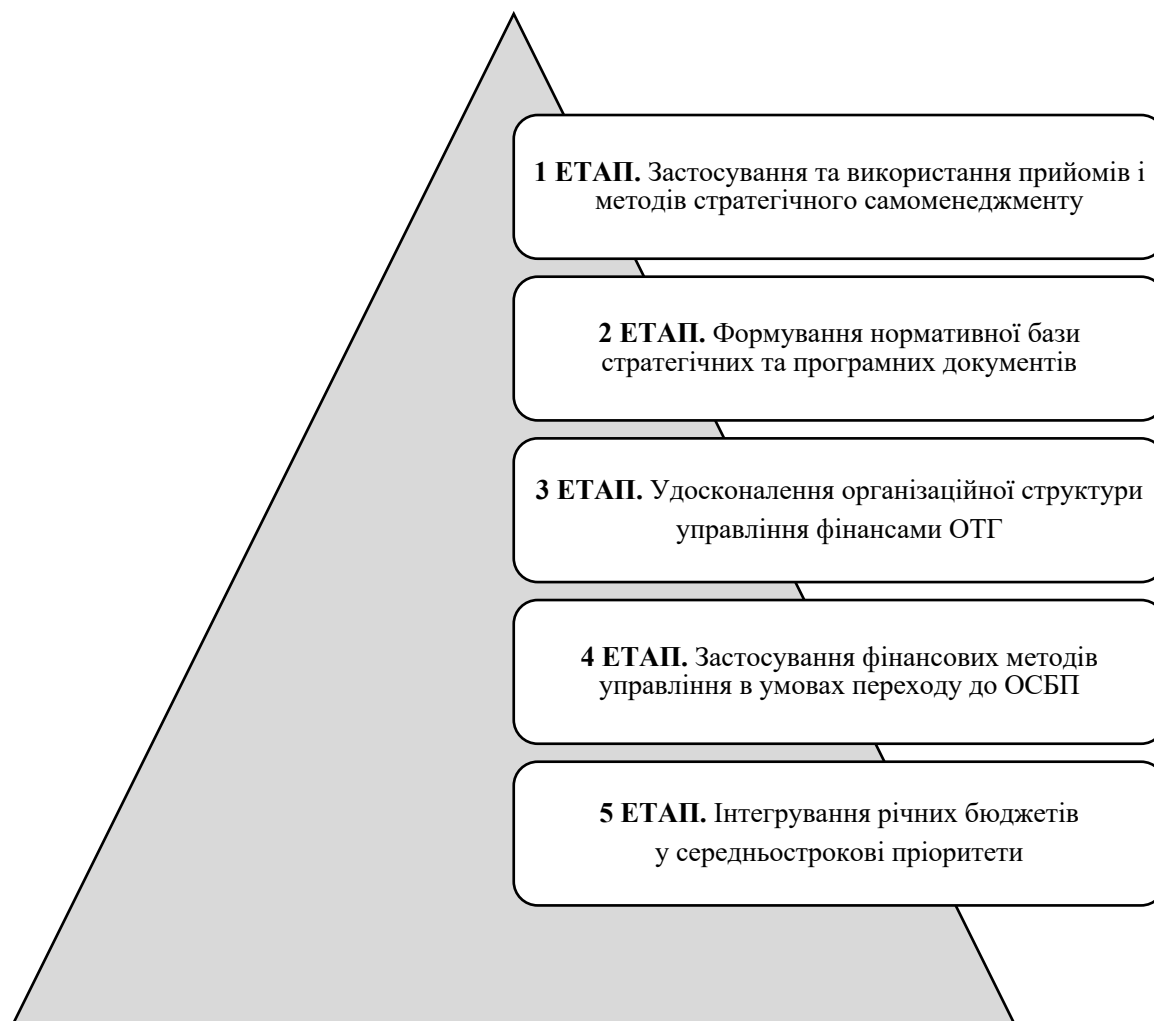
Рис. 1. Основні цілі і принципи бюджетного планування

За даними Світового банку, середньострокове бюджетне планування – це підхід до планування та управління державними фінансами, який розширює горизонт формування бюджетної політики на три-п'ять років і дозволяє планувати та прогнозувати бюджетні доходи й видатки, необхідні для реалізації стратегічних цілей бюджетної політики держави у середньостроковій перспективі [10]. Середньострокове планування місцевих бюджетів – це комплексний підхід до планування та управління місцевими фінансами, що дозволяє планувати та прогнозувати бюджетні доходи та видатки, необхідні для реалізації стратегічних цілей місцевої бюджетної політики у середньостроковому періоді [4; 9]. В Україні для переходу до власного середньострокового бюджетного планування в громаді слід дотримуватися основних рекомендацій, що представлені на рисунку 2.



**Рис. 2. Рекомендацій щодо переходу до середньострокового бюджетного планування в ОТГ**

Так, органи місцевого самоврядування територіальних громад за власним рішенням вже зараз можуть ініціювати та розпочинати процес стратегічного бюджетного планування для забезпечення швидкого переходу до середньострокового бюджетного планування в ОТГ при чому слід дотримуватися наступних етапів (рис. 3):



**Рис. 3. Етапи переходу від стратегічного бюджетного планування до середньострокового [8]**

В рамках 1 Етапу. «Застосування та використання прийомів і методів стратегічного самоменеджменту» пропонується використати прийоми і методи стратегічного самоменеджменту, які формуються на таких законах:

- цілепокладання – визначає порядок вибору життєвих цілей;
- різноманітності – висловлює вимоги до механізму самоврядування;

- соціального спадкування і послідовності розвитку.

Стратегічний самоменеджмент органів місцевого самоврядування – це послідовне та цілеспрямоване використання методів і технологій для реалізації комплексу політичних, економічних, соціальних, інформаційних, комунікаційних процесів у повсякденній діяльності задля досягнення цілей, орієнтованих на розвиток, а також здатність керувати цими процесами та покращувати їх у довгостроковому періоді шляхом самооцінки та самоконтролю [8].

В рамках 2 Етапу. «Формування нормативної бази стратегічних та програмних документів» пропонується підвищити якість бюджетного планування у ОТГ шляхом розробки та затвердження рішенням відповідних місцевих рад власну нормативну базу – підходи, практики, документи, комунікації тощо, які дадуть можливість всім учасникам бюджетного процесу узгодити свої стратегічні плани діяльності з наявними бюджетними коштами, як у межах підготовки проекту бюджету на відповідний рік, так і на наступні періоди.

В рамках 3 ЕТАПУ. «Удосконалення організаційної структури управління фінансами ОТГ» пропонується переглянути та розширити існуючу організаційну структуру ОТГ, яка включає в себе: органи місцевого самоврядування (відповідна міська, сільська, селищна рада); голову, його заступників; місцевий фінансовий орган; виконавчі органи ради, їхні самостійні підрозділи, бюджетні установи та їхні керівники); дорадчі ради, робочі групи; комунальні підприємства; громадські організації, громадяни тощо.

В рамках 4 ЕТАПУ. «Застосування фінансових методів управління в умовах переходу до ОСБП» рекомендується запровадити такі методи на рівні територіальних громад: введення середньострокових фіскальних рамок; адекватне прогнозування доходів; запровадження бюджетних

обмежень, встановлення чітких лімітів бюджетних видатків; оптимізація обсягу та структури видатків, визначення матриці пріоритетів.

В рамках 5 ЕТАПУ. «Інтегрування річних бюджетів у середньострокові пріоритети» пропонується шляхом узгодження параметрів бюджету зі стратегічними планами на рівні бюджету місцевого самоврядування; узгодження кількісних та якісних характеристик бюджетних програм зі стратегічними планами; узгодження ресурсів та завдань з бюджетною політикою громади.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, в статті доведено, що загальноприйнятим в науці є вживання категорії «менеджмент», що повністю відповідає в українській економіці процесу управління. Бюджетний менеджмент є одним із напрямів фінансового менеджменту, який виконує роль механізму управління розподілом бюджетних коштів на рівні місцевих органів влади та держави в цілому. Наведено основні цілі і принципи бюджетного планування, проаналізовано рекомендацій щодо переходу до середньострокового бюджетного планування в ОТГ та основні етапи переходу від стратегічного бюджетного планування до середньострокового.

### Література

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Друкер П. Менеджмент в XXI веке [учебное пособие] / П. Друкер; пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2001. 272 с.
3. Закон України «Про Стратегія сталого розвитку України до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
4. Інформаційно-аналітичні засади управління бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах. Бібік Н. В., Єсіна В. О., Рудаченко О. О. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 107–116.



5. Кулініч І.О. Психологія управління : підручник / І.О.Кулініч. Київ: Знання, 2011. 415 с.
6. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента: учебник. Киев: Каравелла, 2003. 496 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [пер. с англ.]. Москва: Дело, 1992. 702 с.
8. Модель фінансового менеджменту в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування у територіальній громаді. URL:[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial\\_Management\\_Model.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial_Management_Model.pdf)
9. Стадник В. В. Менеджмент : [підручник]. В.В. Стадник, М.А. Йохна [2-е вид, вип., доп.]. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.
10. Brumby, J. et al., 2014. Beyond the annual budget: global experience with medium-term expenditure frameworks. The World Bank.
11. The ten principles of good budgetary governance at a glance (OECD). URL: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/Draft-Principles-Budgetary-Governance.pdf>

### References

1. Biudzhetniy kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>. (In Ukrainian).
2. Druker P. (2001). Menedzhment v KhKhI veke [uchebnoe posobie] / P. Druker; per. s anhl. Moskva: Yzdatelskiy dom «Vyliams», 272 s. (In Ukrainian).
3. Zakon Ukrainy «Pro Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (In Ukrainian).
4. Bibik N. V., Yesina V. O., Rudachenko O. O (2020). Informatsiino-analitychni zasady upravlinnia biudzhetuванням в об'єднаних територіальних громадах.. *Biznes Inform.* №9. S. 107–116. (In Ukrainian).

5. Kulinich I.O. (2011). *Psykhologhiia upravlinnia : pidruchnyk* / I.O.Kulinich. Kyiv: Znannia. 415 s. (In Ukrainian).
6. Martynenko N. M. (2003). *Osnovy menedzhmenta : uchebnik*. Kiyev: Karavella. 496 s. (In Ukrainian).
7. Meskon M., Albert M., Khedoury F. (1992). *Osnovy menedzhmenta*. Moskva: Delo. 702 s. (in Russian).
8. Model finansovoho menedzhmentu v umovakh perekhodu do serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia u terytorialnii hromadi. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial\\_Management\\_Model.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial_Management_Model.pdf) (In Ukrainian).
9. Stadnyk V. V. (2007). *Menedzhment : [pidruchnyk]*. / V.V. Stadnyk, M.A. Yokhna [ 2-e vyd, vyp., dop.]. Kyiv : Akademydav. 472 s. (In Ukrainian).
10. Brumby J. et al. (2014). *Beyond the annual budget: global experience with medium-term expenditure frameworks*. The World Bank. (in English).
11. *The ten principles of good budgetary governance at a glance* (OECD). URL: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/Draft-Principles-Budgetary-Governance.pdf> (in English).