

С. К. Базика,
аспірант, Хмельницький університет управління та права, м. Хмельницький

БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

S. Bazyka,
Ph. D candidate, Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky

BUDGET PLANNING AS AN INSTRUMENT FOR FINANCIAL STRATEGIC MANAGEMENT

У статті досліджено сутність бюджетного планування, його завдання та етапи розвитку у світовій практиці. Доведено доцільність використання багаторічного підходу в бюджетному процесі та з'ясовано його недоліки. Узагальнено особливості бюджетного планування та його функції в Україні. Визначено основні етапи бюджетного процесу в Україні. Охарактеризовано ключові елементи, які мають бути втілені у системі середньострокового планування згідно з рекомендаціями Єврокомісії. Виокремлено базові методи бюджетного планування: нормативний; коефіцієнтів (екстраполяції); балансовий; програмно-цільовий. Охарактеризовано особливості запровадження програмно-цільового методу як найбільш ефективної форми бюджетування як на державному рівні, так і на регіональному. Обґрунтовано схему взаємозв'язку стратегічного та програмно-цільового методів планування бюджету. Визначено напрями удосконалення стратегічного фінансового управління за рахунок запровадження бюджетного планування в бюджетну практику України.

The article explores the essence of budget planning, its tasks and stages of development in world practice. The expediency of using a multi-year approach in the budget process has been proved and its shortcomings have been identified. The features of budget planning and its functions in Ukraine are summarized. The main stages of the budget process in Ukraine are determined. The key elements to be implemented in the medium-term planning system according to the recommendations of the European Commission are described. The basic methods of budget planning are outlined: normative; coefficients (extrapolation); balance; programmatic target. The peculiarities of the introduction of the program-target method as the most effective form of budgeting both at the state level and at the regional level are described. The scheme of interconnection of strategic and program-target methods of budget planning is substantiated. The directions of improvement of strategic financial management by the introduction of budget planning in the budgetary practice of Ukraine are determined.

Ключові слова: бюджетний процес, бюджетне планування, бюджетні програми, багаторічний бюджет, програмно-цільовий метод складання бюджету, моніторинг і оцінювання програм.

Key words: budget process, budget planning, budget programs, multi-year budget, program-target method of budgeting, monitoring and evaluation of programs.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах євроінтеграції, як ключового політичного та економічного курсу України, однією з головних особли-

востей її сучасного соціально-економічного розвитку залишається високий рівень зовнішніх і внутрішніх невизначеностей. Така ситуація, в свою чергу, вимагає використання досконалих методик стратегічного бюджетного планування, гнучкості застосовуваного інструментарію, вико-

ристання підходів, орієнтованих на досягнення цілей та завдань сучасного соціально-економічного розвитку держави.

Отже, актуальність тематики статті обумовлена об'єктивною необхідністю становлення дієвої системи прогнозування бюджету в Україні на перспективу, підвищення результативності й прозорості використання бюджетних коштів в умовах поглиблення співпраці України з Європейським Союзом (ЄС).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці бюджетного планування в системі управління державними фінансами приділяється багато уваги з боку як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема теоретичні засади цього питання знайшли свій розвиток у зарубіжних наукових працях Дж. Бюкенена, П. Шварца, П. Шумейкера, Д. Мерсьє, та інші. Удосконалити теоретичні розробки засад бюджетного планування як важливого інструменту стратегічного управління державними фінансами намагались такі вітчизняні вчені: В.М. Геєць, В.П. Кудряшов, Л.Г. Ловінська, О.О. Молдован, В.М. Опарін, І.В. Розпутенко, В.М. Федосов та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Відаючи належне здобуткам вказаних вище науковців, зауважимо, що до цього часу залишається невіршеною значна кількість теоретичних і практичних питань щодо адаптації стратегічного бюджетного планування до засад вітчизняної системи управління державними фінансами в умовах її модернізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — з'ясувати та охарактеризувати особливості бюджетного планування як інструменту забезпечення результативності й ефективності стратегічного управління в умовах модернізації системи державних фінансів в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результативність стратегічного управління державними фінансами в країні безпосередньо залежить від ступеня раціональності бюджетної системи держави та ефективності бюджетного процесу (від англ. budgeting). У свою чергу, важливим етапом бюджетного процесу виступає бюджетне планування (від англ. budget planning), яке є складовою загальнодержавного планування. Проте чіткого законодавчого тлумачення в Бюджетному кодексі України (БКУ) означеного поняття не має до цього часу.

Як правило, під бюджетним плануванням розуміють комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів для визначення доходів і видатків бюджетів на всіх стадіях бюджетного процесу [10]. На думку В.М. Федосова, бюджетне планування — процес розроблення планів формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади та місцевого самоврядування, з метою достовірного й достатнього визначення обсягу та джерел формування бюджетних доходів, оптимального розподілу видатків і збалансування бюджету на відповідний період [1].

Отже, бюджетне планування — важливий елемент системи управління бюджетом, який дозволяє визначити обсяг, джерела й напрями використання бюджетних коштів згідно пріоритетних напрямів бюджетної політики держа-

ви. З огляду на це, до основних завдань бюджетного планування в Україні можна віднести такі: забезпечення необхідних макроекономічних пропорцій розвитку держави; визначення реальних джерел і обсягів доходів на всіх рівнях бюджетної системи; ефективний розподіл витрат за напрямками їх використання й регіонами; забезпечення мінімального рівня соціальних потреб населення; збалансування бюджету; утворення необхідних соціальних резервів; оптимізація фінансових потоків між бюджетами різних рівнів; сприяння найбільш ефективному використанню бюджетних засобів.

Міжнародна практика засвідчує, що в розвинутих демократичних країнах світу активний розвиток бюджетного планування з кінця ХХ ст. розпочався зі значних реформ у бюджетному процесі, а саме: 1) бюджетні обов'язки й відповідальність були передані від центрального органу виконавчої влади до міністрів, відомств та установ, що витрачають бюджетні кошти, у такий спосіб надаючи їм певний рівень свободи щодо розподілу фінансових ресурсів; 2) запроваджено техніку бюджетування, орієнтованого на результат, що ґрунтується на вимірюванні результативності діяльності й виконання своїх функцій міністерствами, відомствами та установами; 3) щорічний бюджет набув ознак багаторічного/стратегічного ("medium term budgetary framework" — середньостроковий бюджетний механізм), в якому плануються державні доходи й видатки на багаторічний період з урахуванням прогнозів соціально-економічного розвитку держави.

На сьогодні переважна більшість розвинутих держав вже давно відмовилась від політики ручного та кон'юнктурного управління бюджетом, сформувавши ефективну систему вироблення пріоритетів використання публічних коштів. В її основі лежать професійне бюджетне прогнозування та жорстке середньострокове бюджетне планування, тісно інтегроване у систему загальнодержавного планування [4]. Наприклад, починаючи з кін. 90-х років ХХ ст. у країнах ЄС вводиться обов'язкове трирічне прогнозування бюджетних показників, яке повинне сприяти підвищенню ефективності й результативності використання публічних коштів [5, с. 45].

У свою чергу, в Німеччині формування річного бюджету здійснюється на основі соціально-економічних показників, відображених у середньостроковому фінансовому плані, який складається на п'ять років: перший — поточний бюджетний період; другий — наступний за поточним бюджетний період; подальші три роки — період, на який плануються основні показники стратегічного розвитку. У Великій Британії найбільша частка витрат розподіляється на період до 3-х років. Кожні два роки здійснюється перегляд майбутніх планів витрачання коштів, а середньостроковий термін зміщується на два роки вперед [9]. У Канаді з 1995 року всі федеральні міністерства й відомства в обов'язковому порядку повинні визначати основні суспільно значущі результати діяльності та чітко формулювати, чого вони прагнуть досягти в інтересах громадян. На основі цього здійснюється планування, оцінка результативності та складання звітів. Для кожної програми в рамках місії визначено пріоритети й цілі, згідно яких відповідальні за програму чиновники повинні сформулювати обмежену кількість цілей — від трьох до чотирьох для кожної програми та від двох до трьох показників для досягнення кожної цілі [11, с. 147].

Узагальнення переваг та недоліків використання багаторічного підходу в бюджетному процесі подамо у таблиці 1.

Отже, у світовій практиці, держава використовує бюджетне планування для забезпечення ефективного функціонування бюджетної системи.

Таблиця 1. Переваги та недоліки використання багаторічного підходу в бюджетному процесі

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Багаторічне планування надає бюджетному процесові рис безперервності й наступності; - довгостроковість бюджетного процесу потребує більш чіткого та узгодженого формулювання цілей і пріоритетів політики держави; - передбачає переорієнтацію основного фінансового плану держави з інструменту поточного бюджетування на механізм перспективного прогнозування; - багаторічні бюджетні проекти/програми дають оцінку відповідності поточної політики та її майбутнього впровадження фіскальній стратегії держави; - поліпшує ефективність розподілу фінансових ресурсів та якість прийняття фінансових рішень у стратегічному управлінні; - підвищує прозорість, відкритість і підвітність у бюджетному процесі щодо управління публічними коштами й забезпечує механізм систематичного перегляду пріоритетів їх витрачання та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - Надмірне покладання на оцінки майбутніх показників при формуванні бюджету може призвести до негнучкості й інертності у фіскальній політиці; - занадто оптимістичні проектування багаторічного бюджету можуть бути використані як виправдання для необґрунтованих програм витрачання публічних коштів; - може бути складним і адміністративно затратним інструментом, що може відвернути увагу й ресурси від інших важливих завдань розвитку й удосконалення відповідних річних бюджетів

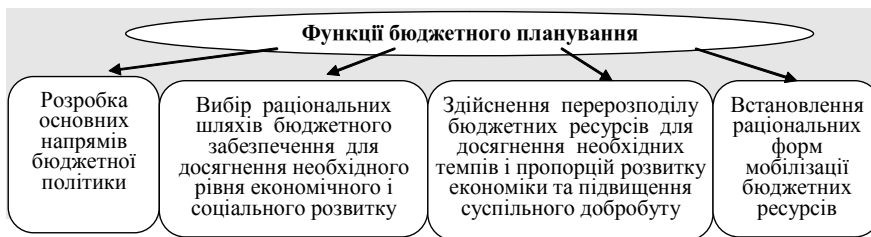


Рис. 1. Функції бюджетного планування

Відповідно бюджетне планування має такі особливості:

- 1) об'єкт бюджетного планування - бюджетні ресурси держави (публічні кошти);
 - 2) суб'єкти бюджетного планування - органи державної влади й управління та місцевого самоврядування (Міністерство фінансів, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Національний банк України (НБУ), місцеві державні адміністрації, виконавчі органи місцевих рад та ін.);
 - 3) предметна галузь (сфера застосування) бюджетного планування бюджетні відносини, що виникають у процесі розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту та пов'язані з формуванням і використанням публічних коштів на всіх стадіях відтворювальних процесів;
 - 4) у процесі бюджетного планування забезпечуються необхідні фінансові пропорції згідно з прогнозами економічного та соціального розвитку, встановлюються безпосередні зв'язки підприємств і організацій різних форм власності з бюджетом на плановий період;
 - 5) бюджетне планування ґрунтується на грошовій оцінці бюджету, що дозволяє визначати найефективніші варіанти фінансового забезпечення прогнозних показників соціально-економічного розвитку;
 - 6) бюджетне планування є дієвим інструментом стратегічного фінансового управління.
- Основні функції бюджетного планування узагальнено на рисунку 1.

В Україні БКУ визначає чотири стадії бюджетного процесу: складання проектів бюджетів; розгляд проекту та прийняття закону про Державний бюджет України, рішення про місцевий бюджет; виконання бюджету; підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і прийняття рішення щодо нього [2]. На всіх цих стадіях бюджетного процесу здійснюються контроль за дотриманням бюджетного законодавства, аудит та оцінка ефективності управління бюджетними коштами відповідно до законодавства. При цьому всі стадії бюджетного процесу взаємопов'язані та є прямим відображенням не лише економічного життя суспіль-

ства, а й політичної культури. Сам бюджетний процес триває протягом трьох років:

1-й рік — складання проекту бюджету, його розгляд і затвердження відбуваються у рік, що передує плановому;

2-й рік — виконання бюджету (бюджетний період) — період, протягом якого діє складений і затверджений бюджет. Бюджетний період в Україні становить один календарний рік, який починається 1 січня кожного року і закінчується 31 грудня того ж року. Неприйняття Верховною Радою України закону про Державний бюджет до 1 січня не є підставою для встановлення іншого бюджетного періоду. Хоча, у різних країнах застосовують різні бюджетні періоди, наприклад: у США бюджетний період починається з 1-го жовтня; у Франції — з 1-го січня; в Англії — з 1-го квітня;

3-й рік — складання звіту про виконання бюджету і його затвердження — протягом наступного року після стадії виконання (бюджетного періоду).

Ці стадії є прямим відображенням не лише економічного життя суспільства, а й політичної культури в країні.

Залежно від суб'єктів та рівнів бюджетного планування розрізняють: зведене планування (здійснюється на стадії складання проектів бюджетів з метою забезпечення їхнього збалансування), територіальне планування (складається для виконання представницькими й виконавчими органами влади на локальному рівні відповідних місцевих бюджетів), адресне планування (узгоджує конкретні показники бюджетів з показниками фінансових планів суб'єктів господарювання). Кінцевим результатом процесу бюджетного планування виступає сукупність рішень і бюджетних показників у вигляді державного, місцевих та зведеного бюджетів.

Як відзначалося вище, на сьогодні більшість країн ЄС мають законодавчо затверджене середньострокове бюджетне планування. При цьому бюджетним періодом є один рік, однак кожного року бюджет формується згідно із середньостроковим планом, який складено на поточний рік, а також на декілька наступних років. У Євросоюзі вважається за стандарт модель "наступний за поточним + 2 наступні роки". У свою чергу Єврокомісія визначає ключові елементи, які мають бути втілені у системі середньострокового планування (рис. 2).

Загалом розробка бюджетних прогнозів та планів — процес досить складний, який передбачає використання різних методів планування, а саме:

- нормативний метод: за основу беруть нормативи, які регламентують види надходжень і видатків, надає змогу виявити бюджетні резерви;
- метод коефіцієнтів (або екстраполяції): за основу беруть показники минулого періоду, які коригуються з урахуванням відповідних коефіцієнтів, які відображають очікувані зміни в плановому періоді;
- балансовий метод: допомагає досягти узгодженості між джерелами надходжень і напрямками видатків за видами й регіонами, встановлює взаємозв'язок із загальною ве-

личиною фінансових ресурсів у державі по міністерствах, відомствах, регіонах і відповідними потребами, які можуть бути забезпечені;

— програмно-цільовий: використовується при фінансуванні окремих державних програм економічного й соціального розвитку та надає змогу виявити джерела покриття і визначити ефективність цих програм.

Надалі більш детально розглянемо особливості запровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) (з англ. programmatic-having a special purpose method), який вперше був запропонований у США (сер. 60-х років ХХ ст.), а наразі є найбільш ефективною формою бюджетування як на державному рівні, так і на регіональному. Цей метод поєднує всі вищезгадані методи бюджетного планування та додає елементи, за допомогою яких встановлюється взаємозв'язок між ресурсами та результатами (наприклад: нормативний метод "Скільки коштує?" → метод екстраполяції "Скільки буде коштувати?" → балансний метод "Скільки коштів можна витратити?" → ПЦМ → "Що буде досягнуто (яким буде результатом?)").

В Україні програмно-цільовий метод застосовується з 2002 року. Його основні методологічні засади, елементи та принципи визначені Концепцією застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі [3].

На регіональному рівні розробка цільових програм, фінансування, моніторинг і звітність щодо їх виконання регламентуються також наступними законодавчими актами: Бюджетним кодексом України [2], Законом України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" [7], постановою КМУ "Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм" [8] та іншими нормативно-правовими актами.

Сутність програмно-цільового методу полягає в такому:

1) акцент переноситься з потреби в коштах, необхідних для виконання державою своїх функцій, на те, які результати очікуються від їх, тобто на забезпечення ефективності використання бюджетних коштів;

2) запровадження методу змінює характер обговорення бюджетної політики: увага переноситься з контролю за виконанням зобов'язань — на забезпечення ефективності. При розробці бюджетної політики враховується фактор: що одержить суспільство за ті гроші, що воно витрачає? Наскільки ефективно витрачаються кошти при досягненні цілей публічної політики;

3) моніторинг програм є обов'язковим компонентом ПЦМ;

4) в аналітичному плані програмно-цільовий метод вводить у бюджетний процес елементи аналізу зіставлення витрат і досягнутих результатів;

5) підвищується рівень контролю за виконанням бюджетних програм, упорядковується організація діяльності головного розпорядника бюджетних коштів щодо форму-

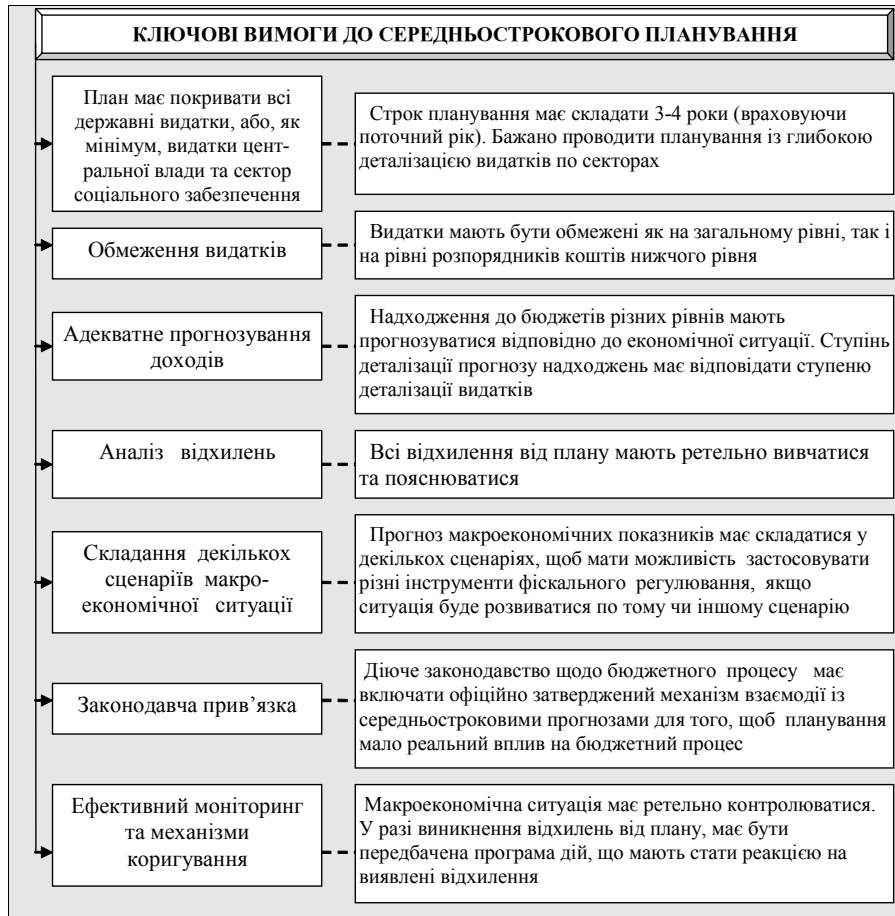


Рис. 2. Ключові елементи, які мають бути втілені у системі середньострокового планування згідно рекомендацій Єврокомісії

Джерело: [6].

вання і виконання бюджетних програм, посилюється його відповідальність.

Згідно з програмно-цільовим підходом до складання бюджету стратегічне планування є першим із чотирьох етапів ефективної системи управління бюджетом. ПЦМ застосовується на етапі реалізації стратегій, коли основна мета діяльності та стратегічні цілі вже визначені. На рисунку 3 відображено інтегрування циклів стратегічного планування і програмно-цільового бюджетування в одне ціле.

Як бачимо, стратегічне бюджетне планування передбачає складання розпорядниками бюджетних коштів планів своєї діяльності на середньо- або довгострокову перспективу, встановлення обсягу коштів, необхідних для досягнення цілей та реалізації завдань, зазначених у програмних документах соціально-економічного розвитку держави та регіонів. Головний принцип стратегічного планування бюджету полягає у тому, що обсяги прийнятих зобов'язань визначаються на кілька років нормою для включення до видаткової частини бюджету планового року.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Отже, стратегічне бюджетне планування є безперервним аналітично-розрахунковим процесом, механізми реалізації якого допомагають уникнути неузгодженості стратегічних документів між собою, орієнтації роботи на виконання поточних завдань ("пожарогасіння"), низької якості макроекономічних прогнозів, дисбалансу між бюджетни-

ми публічними видатками та доходами, необхідними для їх фінансування тощо.

Загалом запровадження бюджетного планування в бюджетну практику України сприятиме удосконаленню стратегічного фінансового управління, а саме: покращанню макроекономічного балансу та фіскальної дисципліни; оптимізації розподілу фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи та органами державної влади; підвищенню ефективності використання публічних коштів шляхом зменшення затрат, необхідних для досягнення результатів та надання суспільних послуг; посиленню відповідальності головних розпорядників публічних коштів за ефективне та цільове використання фінансових ресурсів; підвищенню рівня передбачуваності та прогнозованості державної та місцевої бюджетної політики тощо.

Таким чином, адекватне запозичення механізмів і методів стратегічного планування у вітчизняний бюджетний процес повинно надати економіці і публічним фінансам, зокрема, прогнозу інерцію, у рамках якої кожний публічний орган влади зможе стратегічно планувати свою діяльність у рамках цільових орієнтирів на кількарічну перспективу з дотриманням обраного вектору розвитку. А це, своєю чергою, вимагає подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Література:

1. Бюджетна система: підр. / За наук. ред. ВМ. Федосова, С.І. Юрія. — К.: ЦУЛ; Тернопіль. Екон. думка, 2012. — 871 с.
2. Бюджетний кодекс України: [закон України: від 08.07.2010 № 2456-VI, із змінами]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Концепція застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі // Офіційний вісник України. — 2002 р. — № 38.
4. Молдован О.О. Щодо оптимізації процесів бюджетного прогнозування та планування в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1089>.
5. Остріченко Ю.В. Досвід застосування стратегічного бюджетного планування в країнах з ринковою економікою / Ю.В. Остріченко // Наукові праці НДФІ. — 2011. — Вип. 1. — С. 44—52. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2011_1_6
6. Офіційний сайт Єврокомісії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/fiscal_governance/documents/analysis_national_fiscal_frameworks
7. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: [закон України: від 23.03.2000 № 1602-111, із змінами]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
8. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм: [постанова КМУ: від 31.01.2007 № 106, із змінами]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
9. Середньострокове бюджетна планування в Україні. Аналітична записка (8 грудня 2017 р.) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/.../MT-budgeting_.pdf
10. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. — Львів: Центр Європи, 1997. — С. 335-1.

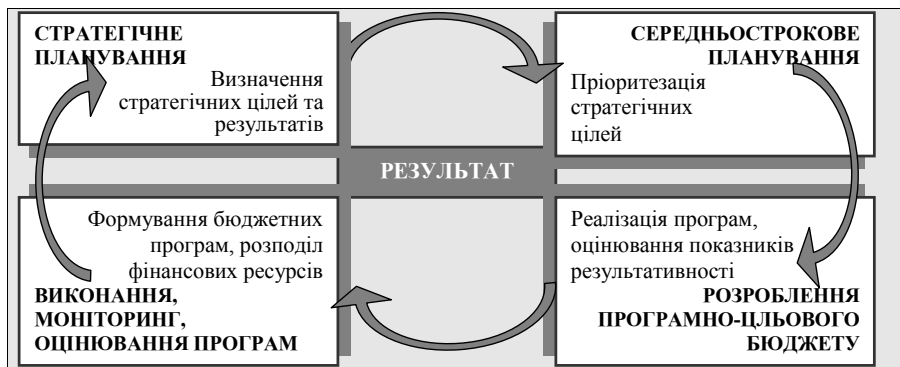


Рис. 3. Схема взаємозв'язку стратегічного планування бюджету та ПЦМ

11. Шаповал С.Л. Теоретичні засади бюджетного планування в системі соціально-економічного розвитку країни / С.Л. Шаповал // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. — 2015. — Вип. 1. — С. 143—151. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2015_1_19

References:

1. Fedosov, V.M. and Yuriy, S.I. (2012), *Biudzhetna systema* [Budget system], Ekon.dumka, Ternopil', Ukraine.
 2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov> (Accessed 29 Aug 2018).
 3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Resolution "On Approval of the Concept of Application program-target method in the budget process", *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 38, p. 1795.
 4. Moldovan, O.O. (2015), "On optimization of budget forecasting and planning processes in Ukraine", *Analytical note*, [Online], available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/1089/> (Accessed 29 Aug 2018).
 5. Ostrischenko, Yu.V. (2011), "Experience in applying strategic budget planning in countries with market economies", *Naukovi pratsi NDFI*, [Online], vol. 1, p. 44—52, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2011_1_6 (Accessed 29 Aug 2018).
 6. Official website of the European Commission (2018), available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/fiscal_governance/documents/analysis_national_fiscal_frameworks (Accessed 29 Aug 2018).
 7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On state forecasting and development of programs of economic and social development of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov> (Accessed 29 Aug 2018).
 8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), Resolution "On Approval of the Procedure for the Development and Implementation of State Target Programs", available at: <http://zakon.rada.gov> (Accessed 29 Aug 2018).
 9. Centre for Economic Strategy (2015), "Medium-Term Budget Planning in Ukraine", available at: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/.../MT-budgeting_.pdf (Accessed 29 Aug 2018).
 10. Zahorodnij, A.H. Vozniuk H.L. and Smovzhenko T.S. (1997), *Finansovij slovnyk* [Financial dictionary], Tsentr Yevropy, L'viv, Ukraine.
 11. Shapoval, S.L. (2015), "Theoretical principles of budget planning in the system of social and economic development of the country", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 143—151.
- Стаття надійшла до редакції 04.09.2018 р.*