**Тема 6. Методика розробки фінансових бюджетів суб’єктів бюджетного сектору: етапи та техніка складання***.*

План.

1. Сутність, призначення та правова основа фінансових бюджетів у публічному секторі

2. Фінансове планування в системі бюджетного управління: функції, принципи та інструменти

3. Стратегічні та оперативні відмінності бюджетування в публічному і підприємницькому секторах

4. Етапи та техніка розробки фінансових бюджетів суб’єктів бюджетного сектору

**1. Сутність, призначення та правова основа фінансових бюджетів у публічному секторі**

Фінансові бюджети у публічному секторі є фундаментальними інструментами, що забезпечують організацію, контроль і прозоре управління публічними ресурсами.

**Основна мета** таких бюджетів — ефективне планування та розподіл державних коштів відповідно до визначених соціально-економічних пріоритетів.

На відміну від корпоративного сектору, де ключовим є прибуток, у публічному бюджетуванні домінує мета досягнення суспільного блага.

*Правову основу* формування фінансових бюджетів визначає Бюджетний кодекс України, інші профільні закони, інструкції Державної казначейської служби, а також міжнародні стандарти прозорості у сфері державних фінансів.

Бюджетний процес у публічному секторі включає розробку, погодження, затвердження, виконання та звітність по бюджету, що охоплює планування надходжень, видатків, фінансування, кредитування та обслуговування боргу.

Принципи гласності, справедливості, збалансованості, результативності й законності лежать в основі формування бюджету, а реалізація цих принципів гарантує стабільність фінансової системи держави.

Фінансовий бюджет забезпечує відповідність стратегічних цілей з поточними можливостями органу управління, з урахуванням міжбюджетних трансфертів, нормативів фінансування делегованих повноважень та цільових програм.

Таким чином, бюджет виступає не просто фінансовим документом, а інструментом державного регулювання та суспільного розвитку.

**2. Фінансове планування в системі бюджетного управління: функції, принципи та інструменти**

Фінансове планування є базовою складовою бюджетного управління і забезпечує передбачуваність, послідовність і ефективність фінансування публічних функцій. Воно дозволяє прогнозувати обсяги надходжень до бюджету, визначати обґрунтовані обсяги видатків і розробляти оптимальні сценарії їх розподілу.

Головними функціями фінансового планування в бюджетному секторі є визначення фінансових пріоритетів, ресурсна підтримка державної політики, забезпечення макроекономічної стабільності, контроль за цільовим використанням коштів.

Серед принципів — адресність, програмно-цільовий підхід, субсидіарність, результативність та фіскальна стійкість.

Інструменти планування включають:

середньострокове бюджетне планування,

бюджетування за програмами та результатами,

системи моніторингу виконання бюджету,

електронні платформи управління державними фінансами.

У публічному секторі активно використовується механізм стратегічного планування, коли фінансові плани формуються на основі середньострокових пріоритетів держави або громади.

Важливо також враховувати взаємозв’язок фінансових та нефінансових показників при оцінці ефективності витрачання бюджетних ресурсів.

Інтеграція планування з управлінським обліком дозволяє створити систему постійного вдосконалення управлінських рішень.

Таким чином, фінансове планування у публічному секторі — це не лише технічна процедура, а складна аналітична діяльність, яка потребує високого рівня координації між усіма суб’єктами бюджетного процесу.

**3. Стратегічні та оперативні відмінності бюджетування в публічному і підприємницькому секторах**

У сучасних умовах, коли економіка перебуває під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів нестабільності, роль бюджетування як інструменту антикризового управління зростає в обох секторах.

У публічному секторі це проявляється у формуванні резервних фондів, застосуванні бюджетного маневрування, розробці антикризових програм державного та регіонального рівнів.

Бізнес-сектор, у свою чергу, адаптується через скорочення витрат, перегляд планів інвестування, реструктуризацію активів та запровадження *гнучких бюджетів.*

Значною перевагою публічного сектора є відносно стабільне фінансування, хоча й залежне від політичної кон'юнктури.

У приватному секторі діє принцип самофінансування, що підвищує ризики, але й сприяє гнучкості.

В обох випадках впровадження сценарного бюджетування, аналізу чутливості та стрес-тестування є критично важливими для забезпечення фінансової стійкості.

Також зростає роль ризик-менеджменту, що інтегрується у бюджетний процес через використання матриць ризиків, прогнозування негативних впливів та розробку компенсаторних механізмів.

**Роль зацікавлених сторін у процесі бюджетування.**

Процес бюджетування не є ізольованим явищем, а інтерактивним процесом, що включає велику кількість зацікавлених сторін. У публічному секторі до них належать: громадськість, депутати, контролюючі органи, донори, міжнародні партнери.

Саме відкритість бюджетного процесу забезпечує прозорість та легітимність ухвалених рішень.

У підприємницькому секторі головними стейкголдерами виступають акціонери, інвестори, керівництво компанії, персонал, клієнти, постачальники. Різниця полягає в рівні впливу: у бізнесі він безпосередній і фінансово вимірюваний, у публічному — опосередкований, але політично значущий.

Успішне управління стейголдерами передбачає регулярну звітність, врахування думки спільнот, використання соціологічних досліджень і механізмів зворотного зв'язку. Для обох секторів важливо впроваджувати етичні стандарти, що запобігають конфліктам інтересів та підвищують довіру до бюджетного процесу.

**Цифрова трансформація бюджетування: інструменти та аналітика**

Інформатизація бюджетного процесу стала ключовим чинником підвищення ефективності управління публічними фінансами. У публічному секторі застосовуються такі ІТ-інструменти, як: система «E-бюджет», казначейські сервіси, система публічних закупівель «Prozorro», інтегровані бухгалтерські модулі. У бізнес-секторі домінують ERP-системи (SAP, Oracle, 1C), CRM-платформи, BI-інструменти (Power BI, Tableau). Використання дашбордів та інтерактивних панелей управління дає змогу керівництву оперативно приймати рішення. Застосування штучного інтелекту, машинного навчання, прогнозної аналітики дає змогу моделювати сценарії розвитку з високою точністю. Важливою є інтеграція ІТ-систем у реальний бюджетний цикл — від планування до звітності, що забезпечує цілісність, контроль і гнучкість фінансового управління в умовах цифрової економіки.

**Таблиця 6.1 - Порівняльна таблиця ключових відмінностей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерій** | **Публічний сектор** | **Бізнес-сектор** |
| Джерела доходів | Податки, трансферти, субвенції | Продаж товарів, послуг, інвестиції |
| Мета бюджетування | Соціальна ефективність, прозорість | Прибутковість, оптимізація витрат |
| Гнучкість | Обмежена законодавчо | Висока, внутрішні регламенти |
| Контроль | Аудит, казначейство, громадський контроль | Внутрішній аудит, зовнішній аудит |
| Залучення стейкхолдерів | Громадські слухання, депутати, громади | Інвестори, акціонери, клієнти |
| ІТ-інструменти | E-бюджет, ProZorro, казначейство | ERP, CRM, BI-аналітика |
| Підхід до ризиків | Статичний, нормативний | Динамічний, корпоративний RM |

**4. Етапи та техніка розробки фінансових бюджетів суб’єктів бюджетного сектору**

Фінансове планування в бюджетному секторі є ключовим інструментом управління державними фінансами, що дозволяє забезпечити ефективне використання публічних коштів, досягнення соціально-економічних цілей держави та підвищення прозорості й підзвітності у сфері публічних фінансів. Розробка фінансових бюджетів суб’єктів бюджетного сектору є складним процесом, що включає послідовну реалізацію етапів планування, прогнозування, розрахунку та затвердження відповідних показників.

*Етапи розробки бюджетів*

Процес розробки бюджету умовно поділяється на кілька ключових етапів:

1. Аналіз виконання бюджету попереднього періоду.  
   На цьому етапі здійснюється ретельне вивчення показників доходів та видатків за попередній бюджетний період, виявляються відхилення від планових показників, аналізуються причини їх виникнення. Це дозволяє врахувати минулі помилки у подальшому бюджетуванні.
2. Формування прогнозних макроекономічних та фінансових показників.  
   Враховуючи загальні тенденції розвитку економіки, здійснюється прогноз доходів бюджету, зокрема податкових надходжень, грантів, трансфертів, власних доходів установ.
3. Планування доходів.  
   Передбачає визначення джерел фінансування, обґрунтування їх реалістичності, прогнозування обсягів надходжень з урахуванням змін у законодавстві та макроекономічному середовищі.
4. Планування видатків.  
   Реалізується через формування бюджетних запитів розпорядниками бюджетних коштів, деталізацію витрат за економічною, функціональною та програмною класифікацією, а також пріоритезацію видатків відповідно до стратегічних завдань.
5. Узгодження бюджету.  
   На цьому етапі проводиться аналіз поданих бюджетних запитів, здійснюється їх коригування відповідно до загального фінансового ресурсу, відбувається обговорення і погодження показників з головними розпорядниками коштів.
6. Затвердження бюджету.  
   Офіційна процедура передбачає подання проекту бюджету до відповідного органу влади (Верховна Рада України, обласні або місцеві ради) та його затвердження у формі закону або рішення.

**Техніка складання бюджету**

У процесі розробки фінансового бюджету використовуються різноманітні методичні підходи та технічні інструменти, зокрема:

* Нормативно-правове забезпечення. Бюджетне планування здійснюється на основі положень Бюджетного кодексу України, законів про Державний бюджет, методичних рекомендацій Міністерства фінансів України, постанов Кабінету Міністрів тощо.
* Програмно-цільовий метод (ПЦМ). Основною особливістю цього методу є орієнтація не лише на обсяг витрат, а й на кінцеві результати діяльності. Для кожної бюджетної програми визначаються мета, завдання, очікувані результати, індикатори ефективності, що сприяє підвищенню результативності використання бюджетних коштів.
* Калькулювання витрат. Передбачає розрахунок потреб у фінансуванні з урахуванням кількісних та якісних показників діяльності установ. Використовуються нормативи витрат, ціни на ресурси, розрахунки потреб у персоналі, обладнанні тощо.
* Використання спеціалізованого програмного забезпечення.  
  Для автоматизації процесу складання бюджетів застосовуються інформаційні системи, такі як ІАС «Управління державними фінансами», які дозволяють забезпечити точність, прозорість та оперативність обробки бюджетних даних.

Залежно від рівня управління та сфери діяльності, техніка та структура бюджету можуть відрізнятися:

* Державні органи влади працюють з великими макрофінансовими показниками, орієнтуючись на реалізацію загальнодержавних програм.
* Бюджетні установи (освіта, охорона здоров’я, культура) складають детальні кошториси, що ґрунтуються на галузевих нормативних актах.
* Органи місцевого самоврядування мають більшу автономію у плануванні видатків, але при цьому зобов’язані дотримуватися бюджетного законодавства та принципів міжбюджетних трансфертів.

Процес розробки фінансових бюджетів суб’єктів бюджетного сектору є багаторівневим і складним. Ефективне бюджетне планування потребує дотримання чіткої послідовності дій, застосування сучасних методів і технічних засобів, а також орієнтації на кінцевий результат. Забезпечення прозорості, обґрунтованості та ефективності у використанні публічних фінансів є ключовим завданням для усіх учасників бюджетного процесу.