

## ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД У БЮДЖЕТНОМУ ПРОЦЕСІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

*Розглянуто практику використання програмно-цільового методу в бюджетному процесі США, Канади, Російської Федерації, а також таких країн ЄС, як Великобританія, Італія, Німеччина і Франція та сформульовано пропозиції спрямовані на удосконалення даного методу бюджетування в Україні*

**Постановка проблеми.** Одним з основних інструментів вдосконалення бюджетної сфери в системі реформування державного управління, що необхідний для підтримання стабільно зростаючої економіки країни є програмно-цільовий метод у бюджетному процесі (ПЦМ). Першим кроком до застосування методів програмно-цільового бюджетування зробили країни з високим рівнем економічного розвитку. Відповідно, їх досвід є цінним не лише в питаннях практики впровадження, а й щодо вирішення супровідних поточних проблем при застосуванні методів бюджетування. Для ефективного впровадження ПЦМ в Україні необхідно залучити світовий досвід з одночасним врахуванням вітчизняних особливостей, тому при аналізі світового досвіду ми акцентували свою увагу саме на розвинених країнах, більшість з яких входить до "Великої вісімки".

### Актуальність останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у розробку теоретичних і практичних питань розвитку й удосконалення програмно-цільового методу зробили українські вчені: Т.С. Бабич, Л.Є. Клець, М.І. Кульчицький, Г.В. Кучер, К.В. Павлюк, Ю.В. Пасічник, І.Ю. Потеряйло, В.М. Федосов, І.Я. Чугунов та ін. Проте наукові доробки не сприяли в повній мірі розв'язанню проблем пов'язаних з переходом до комплексної методики впровадження ПЦМ в Україні, що зумовлює потребу у подальших наукових дослідженнях у даному напрямку.

**Мета дослідження.** Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму реалізації програмно-цільового методу в Україні на основі аналізу світового досвіду.

### Викладення основного матеріалу дослідження.

Не існує єдиної моделі програмно-цільового бюджетування, оскільки різноманітність форм його реалізації зумовлена історично сформованими соціально-економічними особливостями розвитку кожної держави. Крім цього, підходи до застосування ПЦМ знаходяться в процесі постійних змін та вдосконалення, причому 75 % країн почали впроваджувати нові підходи лише протягом останніх десяти років. Піонерами в області ПЦМ є США, Нова Зеландія, Австралія, Нідерланди, Великобританія і Швеція. Більшість країн ОЕСР почали впроваджувати в процес бюджетування нефінансові кінцеві результати тільки на початку 2000-х років. Зауважимо, що фінансова криза, істотний тиск на скорочення державних видатків і зміни в політичній адміністрації стали основними каталізаторами впровадження ПЦМ в цих країнах.

Досвід Сполучених Штатів, мабуть, краще досвіду інших країн дає уявлення про те, як еволюціонувала концепція ПЦМ. Хоча, бюджетування в Австралії та Новій Зеландії являє собою більш закінчений та ефективний варіант.

Концепція ПЦМ почала свою історію з 1950-х рр. в США разом з економічними реформами та пройшла наступні етапи розвитку (рис. 1):

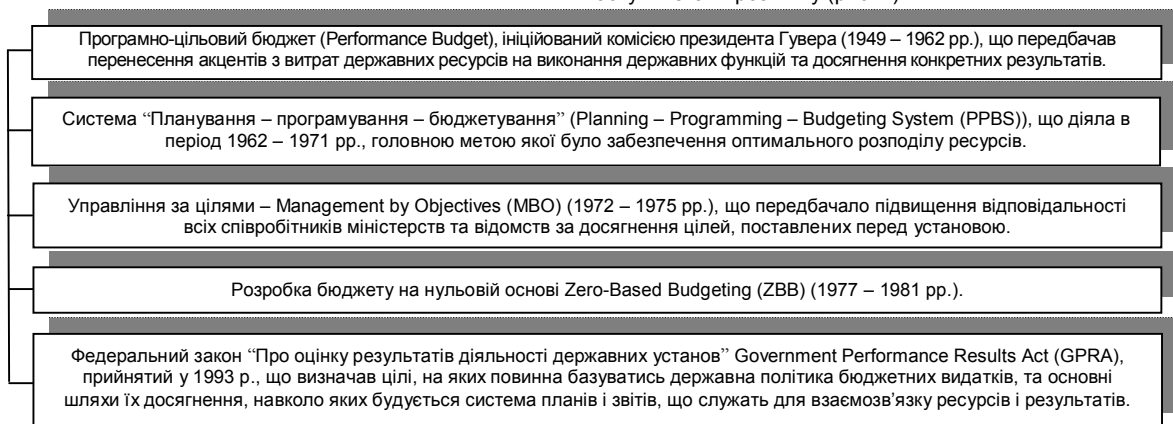


Рис. 1. Етапи розвитку ПЦМ на федеральному рівні в США

Мета проведення таких реформ полягала в тому, щоб при прийнятті рішень і складанні звітів основна увага приділялася не нарощуванню об'ємних показників діяльності міністерств і відомств, таких, як суми виділених субсидій або кількість проведених перевірок, а результатам їх діяльності, таким як збільшення рівня зайнятості населення, забезпечення національної безпеки, максимальному задоволенню потреб громадян. Інформація для оцінки діяльності міністерств і відомств включає в себе стратегічний план, план роботи на рік та звіт про виконання плану роботи на рік. Кожне міністерство у США зобов'язане розробляти стратегічний план (на п'ять років), який має включати формулювання стратегічної мети (місії) і комплексу завдань на довгостроковий період. Ці довгострокові завдання повинні передбачати досягнення певних кінцевих результатів і давати уявлення про те, яким чином буде досягатися стратегічна мета. Водночас відомства зобов'язані враховувати рекомендації конгресу з розвитку

стратегічного планування, хоча конгрес не має формального права затверджувати чи змінювати стратегічні плани відомств.

З метою кращого взаємозв'язку результатів діяльності міністерств з бюджетом адміністративно-бюджетне управління (виконавча гілка влади) при роботі над бюджетом застосує систему оцінки та аналізу програм (PART), що впроваджена у 2002 р. В рамках PART, щорічно повинні аналізуватися 20 % усіх бюджетних програм, що оцінюються за п'ятибальною шкалою: ефективна, помірно ефективна, адекватна, неефективна, неможливість оцінки результатів. Даний інструмент спрямований на поліпшення результатів функціонуючих програм і на реформування або закриття неефективних програм. Він дозволяє виявити слабкі та сильні сторони кожної програми, на підставі чого приймаються відповідні управлінські рішення про подальше їх фінансування. Проте, показники результативності не використовуються в процесі підготовки проектів бюджетів міністерств. Одна з головних причин – невисокий рівень якості таких показників.

Аудит результатів економічної діяльності виконавчої гілки влади та оцінку відповідних програм здійснює Управління із забезпечення підзвітності уряду (GAO). До недавнього часу тільки виконавча гілка влади повинна була визначати цілі своєї роботи. Відповідно до нових правил, конгрес також повинен визначати такі цілі, перш ніж розглядати і проводити голосування для затвердження нових або продовження дії існуючих програм.

Розглядаючи розвиток ПЦМ у Великобританії, варто відзначити, що застосування показників результативності у Великобританії не регулюється законодавством. Однак в рамках реформи державного управління 1988 р., яка мала назву "Ініціатива руху вперед" (*Next Steps Initiative*), з 1991 р. кожне міністерство та відомство подає в парламент річний звіт, в якому відображаються досягнуті ним результати діяльності, а також очікувані результати в наступному бюджетному періоді. Слід зазначити, що дана реформа на перших етапах проведення не передбачала широкомасштабних змін в системі державного управління, проте поступово переросла в масштабну реструктуризацію державних установ з одночасним впровадженням ринкової конкуренції у сферу надання бюджетних послуг.

З 1998 р. у Великобританії внаслідок проведення комплексного аналізу державних видатків, запроваджується новий підхід в системі видатків бюджету, що включає в себе два основних елементи: Угоди про бюджетні послуги (*Public Service Agreements, PSA*) та Угоди про якість послуг (*Service Delivery Agreements, SDA*).

Такі угоди встановлюють мету та завдання кожного міністерства, цільові значення показників якості, обсяг бюджетних послуг та очікуваний ефект від їх надання. З 2000 р. міністерства аналізують показники кінцевих результатів та обґрунтовують їх роль у досягненні цільових показників.

Міністерства звітують про досягнуті результати двічі на рік: у щорічній звітності, яка публікується навесні, і в звітах про результати, які публікуються восени.

В Канаді з 1995 р. всі федеральні міністерства і відомства в обов'язковому порядку повинні визначати основні суспільно значущі результати своєї діяльності та чітко формулювати, чого вони прагнуть досягти в інтересах громадян. На основі цього здійснюється планування, оцінка результативності та складання звітів [1; с.48-49].

Відповідно до законодавства Канади органи державної влади зобов'язані забезпечувати об'єктивну оцінку, аналіз результатів реалізації програм, а також ступінь досягнення поставлених цілей.

У березні 2000 р. уряд Канади впровадив нову концепцію управління державними видатками, основи якої закладені в документі "Результати для канадців: концепція управління уряду Канади". Відповідно до положень даної концепції здійснення державних видатків, в першу чергу, має бути орієнтовано на надання якісних послуг, досягнення проміжних та кінцевих результатів.

Регулює і встановлює стандарти якості бюджетних послуг у всіх сферах діяльності (так звану Національну систему стандартів) Державна рада за стандартами. При чому, переважна частина таких стандартів якості відповідає міжнародним стандартам ISO.

На відміну від інших країн, що застосовують програмно-цільові підходи, в Канаді найкращим чином розроблені показники соціально-економічної ефективності, що доцільно врахувати і в українській практиці застосування програмно-цільових підходів бюджетування.

Головним джерелом інформації про соціально-економічну ефективність програм і послуг, що здійснюються і надаються канадським урядом, є відомчі звіти. Такі звіти в обов'язковому порядку подаються до парламенту органами державної влади двічі на рік.

Уряд Канади розглядає щорічний звіт міністра фінансів про результати діяльності органів державної влади, оцінює результативність реалізації програм і приймає рішення про доцільність їх подальшого виконання.

Перехід до застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі Франції розпочато відносно нещодавно, з розробки в 2001 р. проекту Органічного (конституційного) закону про державні фінанси (далі – закон LOLF (*Loi Organique relative aux Lois des Finances*)), який набув чинності з 1 січня 2006 р. Закон LOLF ввів у законодавство Франції поняття "результативність бюджетних видатків" та закріпив основні принципи ПЦМ (рис. 2). При складанні проекту бюджету стали формулюватися цілі і показники результативності. Так, в 2006 р. відбулася принципова зміна процесу складання бюджету: перехід від логіки відстеження видатків до логіки відстеження результатів діяльності державних служб.



Рис. 2. Принципи ПЦМ, закріплені в Органічному законі про державні фінанси Франції [2]

Для кожної програми в рамках місії визначені пріоритети і задані цілі. Одразу після визначення пріоритетів програми, відповідальні за програму чиновники повинні сформулювати обмежене число цілей (3-4 цілі для кожної програми) та показників їх досягнення (2-3 показника для кожної цілі). Так, у Франції проект бюджету на 2011 рік включав 32 місії, що відповідають основним напрямкам державної політики, 123 програми і приблизно 600 підпрограм.

Основними критеріями відбору цілей програм є: відповідність пріоритетам державної політики, спрямованість на вдосконалення, рівновага, взаємна координація, зрозумілість, вимірність, чіткість визначення відповідальних осіб та очікуваних результатів.

У березні-квітні кожного року міністерства Франції подають до Управління по бюджету список цілей і показників результативності для програм, за реалізацію яких вони відповідають. Після такого подання, між міністерствами і Управлінням по бюджету, відбувається їх обговорення. У разі відсутності схвалення таких цілей і їх

показників Управлінням по бюджету, проводяться консультації з представниками Міжвідомчого комітету з аудиту програм і Рахункової палати.

Щорічний проект бюджету, поданий в парламент Франції, містить цілі кожної програми і показники їх досягнення, а також докладні обґрунтування виділення бюджетних коштів. Важливо відзначити, що у проекті бюджету закладено видатки на інформаційне забезпечення кожної програми, а у деяких місіях такі видатки можуть бути виділені в окрему програму.

Показники результативності програм відображають динаміку досягнення затверджених цілей програм. Методика розрахунку по кожному показнику також наводиться в проекті бюджету. Такі показники повинні

<sup>1</sup> Весною – про бюджетні плани і пріоритети з описом кожної програми (тобто, її ціль, задачі, оцінку очікуваних суспільно значимих результатів); в кінці року – про досягнуті результати реалізації бюджетних програм, де порівнюються досягнуті і очікувані результати

бути: актуальними (корисними) – пов'язаними з метою програми та достатніми для досягнення цих цілей; зрозумілими кожен громадянин повинен мати можливість зрозуміти методику розрахунку показника; надійними заснованими на достовірних даних.

Починаючи з 2009 р., в проєкті бюджету Франції наводиться інформація не лише по показникам результативності програм, але й по показникам результативності місій [3].

Актуальність (корисність), зрозумілість і надійність показників результативності програм оцінюються спеціально створеним міжвідомчим комітетом з аудиту програм (CIAP), до якого входять генеральні фінансові інспектори з різних міністерств. CIAP перевіряє якість даних та аналізу, що містяться в річних планах і в звітах про результати діяльності міністерств.

Щороку кожне міністерство подає в парламент проєкт звіту про результативність, що включає детальний звіт про досягнення цільових значень показників результативності з урахуванням зовнішніх чинників. Потім, визначається досягнення затверджених цілей та кількість витрачених коштів. В результаті такого аналізу коригуються цілі, що визначені для бюджету наступного періоду. Суттєвої кореляції між бюджетом на наступний період і результатами попереднього немає, оскільки не завжди можливо визначити, чому та чи інша мета не була досягнута. Важливу роль в аудиті результатів діяльності відіграє Рахункова палата Франції, що проводить аналіз “послідовності та достовірності” даних у бюджетній документації, як *ex ante*, так і *ex post* [1].

Корисним для України може стати досвід Франції в питаннях організації навчання новим принципам ПЦМ співробітників, що залучені до реалізації його основних елементів.

Так у 2003 р. з метою здійснення бюджетної реформи в складі Інституту державного управління та економічного розвитку (*Institut de la gestion publique et du développement économique – IGPDE*) було створено окремий департамент, функцією якого стало супровід реформ в міністерствах.

Інститутом державного управління та економічного розвитку було розроблено три етапи навчання для співробітників міністерств і відомств, що тим чи іншим чином причетні до впровадження ПЦМ. Всі три хвилі навчання проходили між 2003 і 2006 рр. під час перехідного періоду, що передував реалізації LOLF.

Так, перший етап такого навчання являв собою підготовку 750 “посланців LOLF” добровольців з числа працівників міністерств, які протягом п'яти років навчили і перепідготували п'ятнадцять тисяч співробітників. Другий етап торкнувся більш глибокої спеціалізації у перепідготовці кадрів: окремі програми “перенавчання” були розроблені для співробітників, що займаються прогнозуванням доходів бюджету, плануванням витрат, виконанням бюджету та ін. На третьому етапі навчання передбачалось залучення управлінського апарату міністерств [4; с. 19].

Розглядаючи ПЦМ в Німеччині варто наголосити на тому, що дана країна відноситься до числа країн з традиційно консервативною системою державного управління і бюджетування. Такий консерватизм призводив до низького рівня відповідальності розпорядників бюджетних коштів, відсутності зацікавленості в економії та в ефективному використанні фінансових ресурсів. Саме тому з 2008 р. Німеччина перейшла на програмно-цільові підходи формування бюджету. Ініціаторами впровадження нових управлінських технологій у Федеративній Республіці Німеччина, де на федеральному рівні в основному зберігалися традиційні моделі управління, виступили землі і муніципальні утворення.

В Італії, на відміну від інших розвинених країн, бюджетне планування здійснюється не на рівні міністерств та відомств, а на загальнодержавному рівні. Також зазначимо, що в процесі бюджетного планування враховуються довгострокові наслідки поточної бюджетної політики. Тобто використовується досить складна система прогнозів. Водночас ключовим критерієм ефективності бюджетного процесу в Італії визначається принцип прозорості – показники виконання видаткової частини державного бюджету в обов'язковому порядку та в повному обсязі публікуються [5].

В останні роки ряд важливих кроків з реорганізації бюджетного процесу в рамках великої реформи системи державного управління зробив уряд Російської Федерації. Так, для досягнення поставлених економічних і соціальних цілей покращилося податкове планування, досягнута стабільність державної фінансової системи, почалася робота щодо налагодження взаємозв'язку планованих бюджетних видатків з пріоритетними напрямками державної політики. Концепція реформування бюджетного процесу (Постанова Уряду Російської Федерації від 22 травня 2004 р. № 249 “Про заходи щодо підвищення результативності бюджетних видатків”) [6] стала початком впровадження та застосування програмно-цільових підходів в Росії.

Стратегічне планування, як ключова умова запровадження ПЦМ, ще знаходиться на початковій стадії розвитку. Так, у серпні 2008 р. розроблена концепція довгострокового соціально-економічного розвитку Російської Федерації до 2020 р., в процесі затвердження знаходиться проєкт Бюджетної стратегії на період до 2023 р. Середньострокове бюджетне планування здійснюється методом ковзної трирічки. На відміну від практики США, зв'язок між показниками результативності і фінансуванням на рівні міністерств та відомств відсутній.

У зв'язку із проведеною бюджетною реформою та зміщенням акцентів у бюджетному процесі з “управління бюджетними ресурсами (видатками)” на “управління результатами” виникла потреба у здійсненні незалежної експертизи діяльності органів державної влади. Функції по незалежній експертизі, контроль за виконанням бюджету, аналіз відхилень бюджету від встановлених показників, виявлення і запобігання нецільового використання бюджетних коштів, визначення ефективності та доцільності їх витрачання виконують контрольно-рахункові палати, які мають статус органів державного і муніципального контролю. У той же час оцінку результативності та ефективності управління державними і муніципальними фінансами вони не здійснюють. Такі функції, за рішенням законодавчого органу державної влади Російської Федерації або представницького органу муніципальної влади, можуть виконувати незалежні аудиторські фірми.

Водночас в період проведення бюджетної реформи в Російській Федерації ряд проблем залишаються невирішеними. Так, процедури складання і розгляду проєктів бюджетів затягнуті та громіздкі, що не дозволяє чітко розділити політичні та “технологічні” аспекти бюджетного процесу. Головні розпорядники бюджетних коштів мають недостатню самостійність, а значить, і відповідальність при формуванні та виконанні бюджетів, що знижує ефективність і результативність бюджетних видатків. Фінансовий контроль мінімально зачіпає питання ефективності використання бюджетних коштів та якості фінансового менеджменту, а його результати практично не використовуються при формуванні бюджетів та прийнятті управлінських рішень.

Впровадження практики програмно-цільового бюджетування має сприяти створенню системи ефективного державного управління. Однак, сьогодні бюджетна система Росії до цього повною мірою не готова. Адже, федеральні міністерства та відомства не завжди до

кінця розуміють суть ПЦМ, що передбачає прив'язку результатів фінансування до результатів діяльності того чи іншого відомства. З іншого боку, існує проблема дублювання функцій або відсутності результатів діяльності державних структур. Відповідно, ця неготовність проявилася у двох аспектах – в неготовності самих структур до введення ПЦМ і неготовності системи швидко адаптуватися до нововведень бюджетної реформи [1].

Зарубіжний досвід використання на практиці програмно-цільового підходу в бюджетному процесі засвідчує такі його переваги:

- держава надає населенню суспільні блага і послуги, що відповідають потребам суспільства і характеризується найбільш високими показниками соціальної ефективності;

- перехід на ПЦМ дозволяє критично оцінити напрями витрачання коштів і відмовитись від деяких видів видатків, що здійснюються «по інерції», без належного соціально-економічного обґрунтування необхідності їх фінансування;

- підвищується відповідальність розпорядників бюджетних коштів за досягнення кінцевого результату, під яким варто розуміти не лише надання певного об'єму послуг або виконання певного об'єму робіт, але і досягнення якісних показників;

- з'являється можливість реально оцінювати фінансовий стан держави завдяки більш повній картині наявних в її розпорядженні ресурсів.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, у результаті проведеного дослідження, що виконане на основі аналізу чинної практики використання ПЦМ в США, Канаді, Російській Федерації, а також таких країн ЄС, як Великобританія, Італія, Німеччина і Франція, та теоретичного осмислення наукових праць у галузі управління державними фінансами можна сформулювати такі висновки і пропозиції, спрямовані на удосконалення даного методу бюджетування в Україні:

1. Розробити та затвердити на законодавчому рівні комплексний законодавчий акт, що визначав би правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи державного прогнозування та стратегічного планування розвитку держави, наприклад, Національну стратегію розвитку України на довгострокову перспективу до 2025 р. Такий документ також має унормувати порядок розробки, затвердження і виконання документів державного прогнозування та стратегічного планування, а також повноваження учасників державного управління, що залучені до цих процесів. Прийняття такого закону є логічним втіленням у правове поле держави ініціативи Президента України, проголошеної у Посланні до Українського народу 3 червня 2010 р., в частині запровадження середньострокового бюджетного планування та посилення контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів [7]. Також необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, що регулює середньострокове бюджетне планування, в частині його методологічного забезпечення.

2. Внести зміни до Закону України “Про державні цільові програми” від 18.03.2004 № 1621-IV за такими напрямками:

- визнати виняткове значення державних цільових програм для вирішення нагальних проблем державотворення шляхом унормування відповідних критеріїв (наприклад, таких як: прогнозований економічний ефект, позитивні соціальні наслідки, 100 % фінансування в необхідних об'ємах програм, а також наявність у програмі належним чином обґрунтованих інвестиційної та інноваційної складових);

- передбачити зобов'язання державного замовника щодо обов'язкової публікації в офіційних друкованих виданнях заключного звіту про результати виконання програми, поданого до Кабінету Міністрів України;

- проводити комплексну експертну оцінку кінцевих результатів виконання конкретної програми;

- встановити відповідальність посадових осіб за невиконання та/або неналежне виконання вимог зазначеного Закону.

Реалізація таких напрямів модернізації правового регулювання державних цільових програм має сприяти системному вирішенню комплексу проблем, пов'язаних з їх плануванням, розробленням та виконанням [8].

3. У вітчизняній практиці характерною проблемою є множинність державних цільових програм, що не гарантує їх якісного виконання. Так, у 2004-2007 рр. кількість державних цільових програм складала близько 307, у 2008 р. – 200, а у 2009-2010 рр. за інформацією Міністерства економічного розвитку і торгівлі України цю кількість планувалось оптимізувати до 100. Застосовуючи програмно-цільові підходи, Україні доцільно перейняти досвід Франції, де на законодавчому рівні виділяється невелика кількість “основних напрямів” (20-30), які в подальшому розбиваються на більш дрібні програми в рамках певних напрямів.

4. Розробити методичні рекомендації щодо оцінки ефективності та результативності бюджетних програм. Адже, відсутність єдиної методики оцінки ефективності програм робить процес оцінювання формальним, що приводить до застосування таких значень, які без труднощів можна досягти шляхом імітації їх у звітах як, наприклад, кількість відвідувань бібліотек або кількість виданих штрафних санкцій тощо.

5. В паспортах бюджетних програм, окрім відображення мети, завдань, напрямів діяльності, відповідальних виконавців та результативних показників, необхідно акцентувати увагу та чітко зазначити вигоди, котрі отримає суспільство після досягнення задекларованих у програмі цілей. Впровадження даної рекомендації забезпечить прозорість та гласність бюджетного процесу.

6. На законодавчому рівні чітко прописати вимоги, а також розробити методичні рекомендації щодо забезпечення відкритості бюджету, в тому числі вимоги до побудови інформаційних порталів фінансових органів, форми подання інформації і організації взаємодії з населенням. Прозорість та відкритість інформації по бюджету доцільно реалізувати шляхом вільного доступу зацікавлених осіб до звітів про використання бюджетних коштів через мережу Інтернет та інші інформаційні канали, що на сьогоднішній день, на жаль, неможливо.

7. Важливою умовою ефективного впровадження основних елементів ПЦМ є підвищення вимог до інформаційного забезпечення бюджетування. В першу чергу необхідно автоматизувати систему бюджетного планування та підвищити вимоги до якості бюджетних даних. Особливу увагу потрібно приділяти роботі інформаційних систем, а саме їх технічним можливостям, оскільки своєчасне надання даних, необхідних для ефективного аналізу, оцінки результатів і впровадження системи звітності є платформою для реалізації програмно-цільових підходів.

8. Збільшити вимоги до кваліфікації працівників, які беруть участь у складанні бюджету. Це обумовлено необхідністю професійного визначення бажаних результатів діяльності державних органів, розробки, аналізу і порівняння альтернативних програм та оцінки їх результативності. Для виконання завдань підготовки та перепідготовки співробітників, що працюють безпосередньо в даній сфері доцільно використати досвід Франції, де працівники міністерств і відомств пройшли відповідний курс навчання. Також, необхідною умовою підвищення кваліфікації є проведення майстер-класів, круглих столів та інших комунікативних заходів за участю зарубіжних експертів.

9. Встановити відповідальність як державних замовників (у частині належного контролю), так і визначених виконавців (у частині безпосереднього виконання програм) за невиконання чи неналежне виконання передбачених законодавством обов'язків та посадових інструкцій. Важливо, щоб система санкцій включала не тільки грошовий компонент, а й можливість "дискваліфікації" (свого роду "заборону на професію"). Це передбачає внесення змін і доповнень до законів, що регламентують проходження державної служби.

10. В умовах використання ПЦМ важливо не лише оцінювати зростаючі результати, але і ефективно управляти ними. Тобто, основний акцент необхідно зробити не стільки на вимірюванні результатів діяльності, скільки на управлінні цими результатами (дослідженні того, що необхідно зробити для підвищення ефективності діяльності). Занадто велике зосередження лише на результатах, як на інструменті реформи, може призвести до певних спотворень і викликати негативну реакцію управлінських структур.

#### Список використаної літератури:

1. Азизова И.А. Бюджетирование, ориентированное на результат / И.А. Азизова. – Ташкент, 2010. – 144 с. 2. Loi Organique relative aux Lois de Finances. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.4shared.com/get/5pTKnfnm/Loi\\_Organique\\_relative\\_aux\\_Loi.html](http://www.4shared.com/get/5pTKnfnm/Loi_Organique_relative_aux_Loi.html). 3. Отчет о командировке сотрудников Федерального казначейства во Францию. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.roskazna.ru/store//France\\_2010\\_Tarasov.doc](http://www.roskazna.ru/store//France_2010_Tarasov.doc). 4. Афанасьев М.П. Программный бюджет: лучшая практика/ М.П. Афанасьев, А.А. Беленчук, Л.А. Ерошкина,

С.Е. Прокофьев, В.В. Сидоренко, А.Г. Силуанов // АБиК. Финансовый журнал. – 2011. – №1. – С. 5-22. 5. Jack Diamond Performance Budgeting: Managing the Reform Process // IMF Working Paper. Fiscal affairs Department.– February, 2003. 6. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 г. N 249 г. Москва О мерах по повышению результативности бюджетных расходов <http://www.rg.ru/2004/06/01/budzhel-dok.html>. 7. Послання Президента України Віктора Януковича до Українського народу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/17308.html>. 8. Україна в 2010 році: щорічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку: монографія / за заг. ред. А. В. Єрмолаєва. – К.: НІСД, 2010. – 528 с.

БУГАЙ Тетяна Володимирівна – молодший науковий співробітник науково-дослідного центру з проблем оподаткування Національного університету державної податкової служби України

Наукові інтереси:

- бюджет,
- бюджетний процес

ГАЛЮТА Анна Анатоліївна – молодший науковий співробітник науково-дослідного центру з проблем оподаткування Національного університету державної податкової служби України

Наукові інтереси:

- фіскальна і монетарна політика