

УДК 336.14:338.2:005.584

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330631>

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИКОНАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

*Половинко Б.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(ХНУ імені В. Н. Каразіна)*



У представленому дослідженні здійснено ґрунтовний аналіз теоретико-методичних засад оцінювання результативності виконання та реалізації бюджетних програм для забезпечення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів на регіональному рівні в умовах децентралізації.

Автором запропоновано комплексну класифікацію результативних показників бюджетних програм, що інтегрує якісні та кількісні параметри, які враховують основні об'єкти впливу (цільову групу та сферу впливу) на локальному рівні публічного управління. Запропонована класифікація демонструє поліструктурний характер системи індикаторів, що забезпечують комплексний моніторинг бюджетних програм.

Ключові слова: діагностика, показники результативності, виконання, бюджетна програма, фінансово-бюджетні відносини, розвиток регіону

DIAGNOSTICS OF PERFORMANCE AND IMPLEMENTATION OF BUDGET PROGRAMS: A SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH

Polovynko B., PhD student (V.N. Karazin Kharkiv National University)

This study provides a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations for assessing the performance and implementation of budget programs to ensure the effective allocation and utilization of financial resources at the regional level under conditions of decentralization. The conceptual framework of the study involves the identification of performance indicators that enable the assessment of programs and the analysis of their final effectiveness, representing key results that allow for determining the degree of achievement of planned goals, identifying shortcomings in program execution, and formulating recommendations to improve the efficiency of budgetary resource utilization. Special attention is given to the differentiation of the proposed indicators, which form a set of criteria considering their role and significance in the evaluation system.

The author proposes a comprehensive classification of performance indicators for budget programs, integrating qualitative and quantitative parameters that account for key impact objects (target groups and spheres of influence) at the local level of public administration. Within the framework of implementing the program-targeted method, which is the dominant approach in modern budgeting, the author systematizes performance indicators by categorizing them into four functional groups: expenditure indicators, output indicators, efficiency indicators, and quality indicators. The proposed classification demonstrates the multi-structural nature of the indicator system, ensuring a comprehensive monitoring framework for budget programs.

The scientific and practical significance of the study lies in the development of methodological tools adapted to the national financial management practice and fully suitable for direct application by local self-government bodies for self-assessment and the identification of financial optimization reserves. The presented methodology is highly integrated with other components of the approach to effective financial management at the regional level, enhancing its practical value and creating prerequisites for the institutionalization of systematic evaluation as an integral part of the budget process at the local level. This fully aligns with the fundamental principles of the modern paradigm of financial and budgetary relations in ensuring regional development.

Keywords: *diagnostics, performance indicators, implementation, budget program, financial and budgetary relations, regional development.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Ефективне управління бюджетними ресурсами у сучасних умовах виступає домінуючим фактором досягнення стратегічних результатів в сфері регіонального розвитку, підвищення рівня добробуту громадян та стабільності державних фінансів. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, необхідності подолання безпекових

викликів та зростання витрат на соціальну підтримку місцеві органи влади зацікавлені в підвищенні результативності бюджетних програм, що вимагає вдосконалення методів оцінки ефективності їх виконання та реалізації. Ризики неефективного розподілу та використання бюджетних коштів обумовлені відсутністю чітких критеріїв оцінки результативності програм, що може призводити до нераціонального

витрачання коштів, корупційних ризиків та зниження якості наданих державних послуг. Світова практика доводить, що розвинені країни впроваджують системи моніторингу та оцінки бюджетних програм на основі науково обґрунтованих підходів. В Україні також актуальним є запровадження нових методик відповідно до діючих вимог щодо підвищення прозорості та результативності бюджетного процесу відповідно до Бюджетного кодексу України та міжнародних стандартів управління державними фінансами. Таким чином, науково-методичний підхід до діагностики результативності виконання та реалізації бюджетних програм є важливим напрямом досліджень, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління та раціональному використанню фінансових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Певним аспектам дослідження проблеми оптимізації видатків бюджету в умовах обмеженості фінансових ресурсів та необхідності забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Рябчук О. [1], Avi Ben-Bassat [2], Miller G. J. [3], Стеценко Н. [4], Gayle R. [5]. Проблема оцінкою результативності бюджетних програм, аналізом методів вимірювання ефективності використання бюджетних коштів та розробкою інструментів для підвищення прозорості й обґрунтованості фінансових рішень займалися Коваленко Я. [6], Кузьминчук Н. [7], Michelle Le [8] та ін. Проте, враховуючи вагомий внесок зазначених науковців у дослідження проблеми методичного забезпечення виконання бюджетних програм та оцінки їх результативності як критерію ефективності розвитку регіону, розробка концептуальних засад і формування методичних підходів до обґрунтування принципів оцінки ефективності реалізації

бюджетних програм з урахуванням соціально-економічних та фінансових чинників потребує більш глибокого вивчення.

Метою статті є розробка та обґрунтування методичних підходів до забезпечення ефективного виконання бюджетних програм, а також оцінка їх результативності як ключового критерію соціально-економічного розвитку регіону в умовах децентралізації, обмеженості фінансових ресурсів та необхідності підвищення прозорості й підзвітності бюджетного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початкові етапи реформи децентралізації влади створили необхідні передумови для зміцнення фінансової автономії органів місцевого самоврядування, надавши їм ефективні фіскальні інструменти для нарощування власних ресурсів та частково зменшивши їхню залежність від центрального бюджету. Це, у свою чергу, сприяло зростанню фінансування делегованих повноважень. Водночас, в умовах значних збитків для економіки України, які за оцінкою експертів вже перевищили 157 млрд дол [9], більшість територіальних громад стикаються з труднощами у забезпеченні самостійного виконання як власних, так і делегованих функцій, передбачених законодавством. Згідно з положеннями Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки [10], ключовою причиною цієї ситуації є нестабільність системи міжбюджетних відносин, яка не виконує належним чином свої основні функції. Зокрема, вона не забезпечує:

- збалансування доходів і видатків місцевих бюджетів у короткостроковій перспективі;

- фінансового вирівнювання у середньостроковій перспективі;

- стимулювання сталого розвитку громад у довгостроковому вимірі.

Вирішення цих проблем вимагає повної імплементації положень Стратегії, зокрема:

- чіткого розподілу повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування;

- вдосконалення механізмів фінансового забезпечення видаткових повноважень, що передаються державою на місцевий рівень;

- впровадження середньострокового бюджетного планування для підвищення прогнозованості та ефективності використання бюджетних ресурсів.

Одночасно з реформою децентралізації було переглянуто підходи до формування місцевих бюджетів. Зокрема, згідно із змінами до Бюджетного кодексу України, з 2017 року обласні та районні бюджети, а також бюджети міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад формуються на основі програмно-цільового методу бюджетування (ПЦМ). Такий підхід дозволяє більш раціонально розподіляти фінансові ресурси, підвищує прозорість бюджетного процесу та сприяє ефективному управлінню фінансами на місцевому рівні. Подальше вдосконалення системи міжбюджетних відносин потребує комплексного підходу, включаючи підвищення фіскальної децентралізації, стимулювання економічної самодостатності громад, а також створення механізмів для залучення приватних інвестицій та розвитку місцевого підприємництва як ключових чинників забезпечення фінансової стійкості регіонів. Запровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетування суттєво змінює підходи до формування та реалізації бюджетної політики на місцевому рівні. Головний акцент зміщується з простого розподілу фінансових ресурсів для утримання бюджетних установ на оцінку ефективності використання коштів та досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Таким чином,

ключовим питанням стає не лише відповідність витрат бюджетному плану, а й рівень досягнення поставлених цілей у межах виконання місцевих програм розвитку. Водночас більшість територіальних громад не використовують усіх можливостей ПЦМ. Часто спостерігається формальне дотримання встановлених Міністерством фінансів України правил і процедур без їхньої глибокої інтеграції у процес управління бюджетними ресурсами. За результатами оцінювання управління фінансами об'єднаних територіальних громад у межах програми DOBRE, проведеного серед 50 пілотних громад, було виявлено низку проблемних аспектів [11]:

- у багатьох громадах паспорти бюджетних програм містять результативні показники, проте вони потребують розширення та вдосконалення для адекватного відображення ефективності використання бюджетних коштів;

- видаткова частина бюджетів має виражену соціальну спрямованість, при цьому найбільша частка витрат (від 45% до 60%) припадає на дошкільну та загальну середню освіту;

- у більшості громад постає необхідність оптимізації існуючої мережі бюджетних установ задля більш раціонального використання ресурсів та зменшення фінансового навантаження;

- більшість ОТГ є дотаційними, що обмежує їхні можливості фінансування капітальних видатків та реалізації соціально-економічних ініціатив;

- гендерно-орієнтоване бюджетування практично не впроваджується, хоча окремі громади здійснювали гендерний аналіз місцевих програм.

Ці проблеми свідчать про необхідність удосконалення підходів до планування та виконання місцевих бюджетів. Для підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами громади мають розробити та впровадити дієві механізми, які дозволять поєднати

стратегічне бачення розвитку з бюджетним плануванням. Серед ключових кроків для подальшого вдосконалення ПЦМ варто виділити:

1. зміцнення інституційної спроможності місцевих фінансових органів шляхом навчання кадрів та підвищення компетенцій у сфері стратегічного управління фінансами;

2. впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності бюджетних програм, що дозволить коригувати фінансові пріоритети на основі реальних результатів;

3. розширення фіскальної автономії громад, що передбачає посилення їхніх можливостей у залученні інвестицій та розширенні доходної бази;

4. посилення міжмуніципального співробітництва, що сприятиме ефективнішому використанню ресурсів та реалізації спільних інфраструктурних проєктів;

5. інтеграція гендерного підходу у бюджетне планування з метою забезпечення рівного доступу до ресурсів та послуг для всіх груп населення.

Таким чином, реальне впровадження програмно-цільового методу бюджетування має спиратися не лише на дотримання формальних вимог, а й на комплексний підхід до управління місцевими фінансами, що базується на стратегічному плануванні, ефективності використання ресурсів та орієнтації на досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Аналіз сучасного стану впровадження програмно-цільового методу бюджетування свідчить про те, що цей процес залишається незавершеним та потребує подальшого вдосконалення, зокрема, через посилення наукового обґрунтування його доцільності в управлінні бюджетними ресурсами, особливо на регіональному рівні. ПЦМ у бюджетному процесі розглядається як системний підхід до управління фінансовими ресурсами у середньостроковій перспективі,

спрямований на розробку та реалізацію бюджетних програм, орієнтованих на досягнення конкретних результатів. Його впровадження дозволяє не лише оптимізувати розподіл бюджетних коштів, зосереджуючи їх на пріоритетних напрямках державної та місцевої бюджетної політики, а й підвищити відповідальність за ефективність виконання кожної бюджетної програми.

Застосування програмно-цільового підходу сприяє більш раціональному використанню бюджетних ресурсів, забезпечуючи прозорість і підзвітність у процесі виконання державних та місцевих програм. Водночас його ефективна імплементація вимагає подальшого вдосконалення методологічних засад, що дозволить гармонізувати процеси планування, фінансування та оцінювання результативності бюджетних видатків у межах єдиної системи управління державними фінансами. За своїм змістом ПЦМ у бюджетному процесі як елемент моделі підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів в об'єднаних територіальних громадах комплексно розкритий групою авторів дослідження [12]. Застосування комплексного підходу для підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів на регіональному рівня охоплює такі основні компоненти:

1. стратегічне планування – визначення стратегічних цілей та суспільно значущих результатів, які необхідно досягти в межах бюджетних програм;

2. середньострокове бюджетне планування – розробка прогнозу бюджету на кілька років, що забезпечує стабільність і передбачуваність фінансування;

3. Програмно-цільове бюджетування – розподіл фінансових ресурсів відповідно до визначених пріоритетів і програм;

4. моніторинг та оцінка ефективності – відстеження показників

результативності реалізованих програм та оцінка досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, практичні рекомендації щодо реалізації покрокових рішень щодо впровадження ПЦМ в бюджетний процес, обґрунтування методики оцінювання ефективності використання бюджетних ресурсів дозволить громадам самостійно аналізувати ефективність бюджетних витрат та визначати напрями для подальшого вдосконалення. Актуальність впровадження даного підходу посилюється досягненням стратегічних та тактичних цілей розвитку Харківської області відповідно до проекту оновленої Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки [13], в якій враховано пункти Плану внутрішньої стійкості Президента України [14], що вимагає від громади активних дій щодо посилення інституційної спроможності громади, впровадження інноваційних підходів до розвитку інфраструктури, що забезпечують її стійкість, адаптивність та відповідність сучасним вимогам соціально-економічного середовища. Харківська область, зазнавши значних втрат від військової агресії, посідає друге місце серед найбільш постраждалих регіонів. Проте її відновлення значною мірою залежить від ефективного використання бюджетних ресурсів, яке може стати ключовим ресурсом для реалізації програм відновлення, забезпечення сталого розвитку територіальних громад та економічного зростання регіону. Відповідно до стратегічних завдань оновленої Стратегії розвитку [13], нові підходи до управління бюджетними програмами орієнтовані на забезпечення високої якості життя населення на території, що передбачає досягнення наступних ключових операційних цілей: збереження та відродження людського капіталу шляхом організації доступної та ефективної системи надання медичних послуг і створення умов для здорового способу

життя, розвиток освітнього середовища регіону, розбудови системи соціального захисту. Відновлення та модернізація житлово-комунальної сфери та транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури в рамках реалізації стратегічної цілі, спрямованої на побудову конкурентоспроможної економіки в регіоні, передбачає фінансування заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для повернення населення, подолання дефіциту кваліфікованих кадрів, стимулювання інвестиційної активності, впровадження сучасних технологій, підвищення енергоефективності та екологічної стійкості, а також забезпечення інтеграції регіону в національні та міжнародні економічні процеси. Крім того, окремим напрямом стратегії відновлення є ефективна взаємодія органів влади та самоврядування, спрямована на комплексний розвиток регіону, що досягається за рахунок реалізації певних бюджетних програм, спрямованих на підвищення результативності програм соціально-економічного розвитку регіону. Як справедливо зазначає Чугунов І.Я. [15] в умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів та необхідності вдосконалення механізмів державного впливу на економічний розвиток, слід акцентувати увагу на доцільності переходу від управління бюджетними видатками до управління результатами. Такий підхід є ключовим елементом програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетного планування, основною ідеологією якого є трансформація бюджетної сфери: від її утримання до забезпечення якісних державних послуг. Запровадження чітких результативних показників дає змогу ефективніше розподіляти бюджетні кошти на середньострокову перспективу, орієнтуючись на досягнення конкретних цілей. Водночас, як зазначається в наукових дослідженнях [16], формування таких показників у бюджетних програмах

часто здійснювалося головними розпорядниками коштів без належної методологічної основи, що зумовило формальний підхід до впровадження ПЦМ. Недостатнє нормативне регулювання цього процесу та слабкий контроль Міністерства фінансів України за дотриманням встановлених вимог призвели до того, що у паспортних документах більшості бюджетних програм, реалізованих у попередній період, результати не дозволяли об'єктивно оцінювати їх ефективність. Як наслідок, значна частина бюджетних програм виявилася невиконаною. Станом на 15 лютого 2025 року Міністерство фінансів України отримало 392 паспорти бюджетних програм із 453 запланованих, з яких: 326 погоджено; 27 повернуто на доопрацювання. За даними Рахункової палати України, у першому півріччі 2024 року відбулися системні проблеми з виконанням бюджетних програм. Так, Мінекономіки не провела видатків за 5 програм на підтримку бізнесу в умовах воєнного стану (10 млрд грн), хоча кошти були перераховані у січні. Мінветеранів не виконала програму на 756 млн грн щодо інституту помічника ветерана через відсутність урядових рішень. Мінінфраструктури не розпочала проект «НОРЕ» на 132 млн грн через відсутність затвердження порядку субвенцій. Частково було профінансовано наступні програми:

- Фонд ліквідації наслідків агресії отримав 20,9 млрд грн (88% ресурсу), але фактичні видатки головних розпорядників на 21% менші за план;

- програми безпеки та обороноздатності отримали 1,2 трлн грн, але на 115,9 млрд грн менше запланованого через затримки у закупівлях та форс-мажори.

З загального обсягу фінансових ресурсів, спрямованих на фінансування бюджетних програм, 2,7 млрд грн з фонду ліквідації наслідків агресії залишилися невикористаними на захист

інфраструктури, 8% від плану трансфертів місцевим бюджетам не були виділені через відсутність урядових рішень. Деякі програми взагалі не отримали фінансування через бюрократичні причини (наприклад, відсутність затвердження порядку субвенцій). Враховуючи низьку результативність виконання бюджетних програм та неоднозначність їх соціальних ефектів, нагальною стає потреба у запровадженні ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів. Згідно зі статтею 2 Бюджетного кодексу, бюджетна програма являє собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети, виконання визначених завдань і отримання очікуваних результатів. Її реалізація покладається на розпорядника бюджетних коштів відповідно до його функціональних обов'язків. Оцінка ефективності виконання бюджетних програм здійснюється на основі результативних показників, які відображають рівень досягнення поставлених цілей і завдань та дозволяють аналізувати ефективність використання бюджетних ресурсів. Наявність таких показників дає змогу проводити як якісний, так і кількісний аналіз практики застосування бюджетних механізмів, а також оцінювати ефективність витрачання державних коштів у контексті надання суспільних благ. В Україні практика оцінювання бюджетних програм, сучасні методи проектного управління та інструменти регіональної політики здебільшого впроваджуються через проекти міжнародної технічної допомоги. Значну роль у цьому процесі відіграють команди експертів і вітчизняні неурядові організації, які сприяють адаптації та поширенню передових підходів до управління державними фінансами. Оцінювання ефективності бюджетних програм в Україні здійснюється відповідно до Методичних рекомендацій, затверджених наказом Міністерства

фінансів України від 17.05.2011 № 608. Згідно з положеннями цього документа, процес оцінки включає моніторинг, аналіз і контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів. Оцінка охоплює всі бюджетні програми, за винятком тих, для яких не складаються паспорти бюджетних програм. Основою для проведення оцінки є аналіз результативних показників, а також інформація з бюджетних запитів, кошторисів, паспортів бюджетних програм і відповідних звітів про їх виконання. Водночас, зважаючи на те, що на рівні місцевих бюджетів одна програма може виконуватися різними розпорядниками коштів, Міністерством фінансів було розроблено Методику порівняльного аналізу ефективності бюджетних програм, що фінансуються з місцевих бюджетів (надіслано місцевим фінансовим органам листом Мінфіну від 19.09.2013 № 31-05110-14-5/27486). Ця методика дозволяє порівнювати ефективність використання коштів різними розпорядниками в межах однієї бюджетної програми, що є важливим інструментом підвищення прозорості та обґрунтованості бюджетного процесу. Аналіз ефективності базується на розрахунку середніх індексів виконання результативних показників, які враховують показники ефективності та якості виконання програми (як за загальним, так і за спеціальним фондами). Такий підхід забезпечує комплексну оцінку бюджетних програм і сприяє підвищенню ефективності розподілу державних ресурсів. Отже, коректно розроблені результативні показники забезпечують комплексну оцінку всіх аспектів реалізації бюджетної програми, дозволяючи визначити рівень ефективності використання бюджетних коштів та соціальний вплив від впроваджених заходів. Вони сприяють

встановленню чіткої залежності між використаними ресурсами та отриманими результатами, надаючи цінну інформацію для управлінців, відповідальних за ухвалення рішень. Завдяки таким показникам можна своєчасно ідентифікувати необхідні коригувальні дії для підвищення ефективності державної політики, поліпшення соціально-економічної ситуації та задоволення потреб громадян. Крім того, вони дають можливість порівняти поточні досягнення з попередніми результатами, проаналізувати виявлені проблеми та окреслити перспективи розвитку на майбутнє. Згідно з методологією програмно-цільового методу (ПЦМ), у процесі планування бюджетних програм необхідно визначати кілька типів результативних показників, які дозволяють здійснювати оцінку програми та аналізувати її кінцеву ефективність. У сучасній вітчизняній практиці застосовуються чотири основні групи результативних показників, характеристика яких представлена в табл. 1. Представлена таблиця експлікує багатовимірну систему результативних показників, що застосовуються в методології програмно-цільового методу бюджетування та виконують функцію комплексного оцінювання ефективності бюджетних програм.

Для діагностики результативності виконання та реалізації бюджетних програм на основі характеристик показників результативності бюджетних програм, представлених в табл. 1, визначено відповідні параметри оцінки їх результативності, що ґрунтуються на врахуванні двох основних об'єктів впливу: цільової групи та сфери впливу (табл. 2). Цільова група є соціальною категорією, яка має певний статус (офіційний або неофіційний) і є частиною соціальної структури регіону.

Таблиця 1

Характеристика результативних показників у системі оцінювання бюджетних програм

Тип результативного показника	Сутнісне наповнення	Приклад подання показника	Роль та значення у системі оцінювання
Показники затрат	Відображають структурований обсяг вхідних ресурсів, необхідних для реалізації програмних заходів..	Кількість штатних одиниць Обсяг фінансування (тис. грн)	Забезпечують первинну оцінку ресурсного потенціалу програми.
Показники продукту	Параметри, що кількісно характеризують обсяг наданих послуг, виконаних робіт чи виробленої продукції в ході реалізації програми.	Кількість отримувачів послуг (осіб) Кількість проведених заходів (од.) Обсяг виконаних робіт (м², км)	Виступають основними кількісними індикаторами фактичного виконання програми. Виконують роль перехідної ланки між затратами та результатами.
Показники ефективності	Відображають співвідношення між затраченими ресурсами та отриманими продуктами програми.	Вартість обслуговування одного відвідувача (грн) Середні витрати на проведення одного заходу (тис. грн)	Забезпечують комплексну оцінку раціональності використання бюджетних ресурсів.
Показники якості	Віддзеркалюють соціально значущі результати реалізації програми..	Рівень задоволеності отримувачів послуг (%) Динаміка зниження захворюваності (%)	Забезпечують оцінку соціальної ефективності витрачання бюджетних коштів.

Джерело: систематизовано автором на основі [11, 12]

Таблиця 2

Класифікація результативних показників бюджетних програм

Тип показників	Підкатегорії показників	Характеристика та призначення
1	2	3
Показники затрат	Абсолютні показники	Відображають обсяг використаних ресурсів у натуральному або вартісному виразі в абсолютних величинах (кількість персоналу, обсяг фінансування, площа приміщень тощо)
	Відносні показники	Характеризують структуру використаних ресурсів у відсотковому або частковому співвідношенні (частка адміністративного персоналу, відсоток витрат на оплату праці тощо)

Продовження табл. 2

1	2	3
Показники продукту	Кількісна характеристика цільової групи	Визначають обсяг наданих послуг, виконаних робіт або кількість споживачів, які отримали послуги чи товари в рамках програми (кількість учнів, пацієнтів, відвідувачів)
Показники ефективності	Ресурси по відношенню до цільової групи	Демонструють співвідношення використаних ресурсів до кількості представників цільової групи (вартість навчання одного учня, витрати на одного пацієнта)
	Ресурси по відношенню до об'єкту впливу	Показують співвідношення використаних ресурсів до об'єктів, на які спрямовані програмні заходи (вартість ремонту 1 кв.м. дороги, витрати на утримання одного об'єкта інфраструктури)
Показники якості	Об'єктивний стан цільової групи	Відображають фактичні зміни у стані цільової групи внаслідок реалізації програми (рівень захворюваності, показник успішності учнів)
	Суб'єктивне ставлення цільової групи	Характеризують рівень задоволеності представників цільової групи від отриманих послуг або товарів (ступінь задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг)
	Кількісна оцінка стану сфери впливу	Демонструють кількісні параметри змін у відповідній сфері суспільного життя (відсоток зниження аварійності, зменшення кількості правопорушень)
	Якісна оцінка стану сфери впливу	Характеризують якісні зміни в сфері реалізації програми (покращення інвестиційного клімату, підвищення рівня довіри до органів влади)

Джерело: авторська розробка

Узагальнена схема інтегральної оцінки ефективності таких програм представлена на рис. 1, де відображено послідовність етапів цього процесу.

Застосування визначених параметрів результативності бюджетних програм для побудови відповідної системи показників дозволяє забезпечити їхню компактність, комплексність, збалансованість між повнотою охоплення інформації та простотою обчислення. Відповідність показників зазначеним критеріям надає органам державної влади можливість оперативно проводити як кількісну, так і якісну оцінку ситуації, мінімізувати ризики виникнення негативних соціально-економічних наслідків, усувати наявні проблеми та досягати високої результативності реалізації програм. Крім того, формування інтегрального показника сприятиме підвищенню ефективності управління за рахунок забезпечення

оперативності та простоти оцінювання результативності бюджетних програм.

Висновок. Таким чином, оцінювання результативності бюджетних програм розглядається як ключовий інструмент управління бюджетними видатками, що забезпечує можливість органам державної влади та місцевого самоврядування здійснювати комплексний аналіз щодо ефективності використання фінансових ресурсів в умовах децентралізації, обмежених фінансових ресурсів та зростаючих вимог до підвищення прозорості й підзвітності бюджетного процесу. З одного боку, це дає змогу оцінити ступінь досягнення визначених цілей і завдань бюджетних програм, а з іншого – ідентифікувати проблемні аспекти їх реалізації та визначити стратегічні напрями соціально-економічного розвитку регіонів.

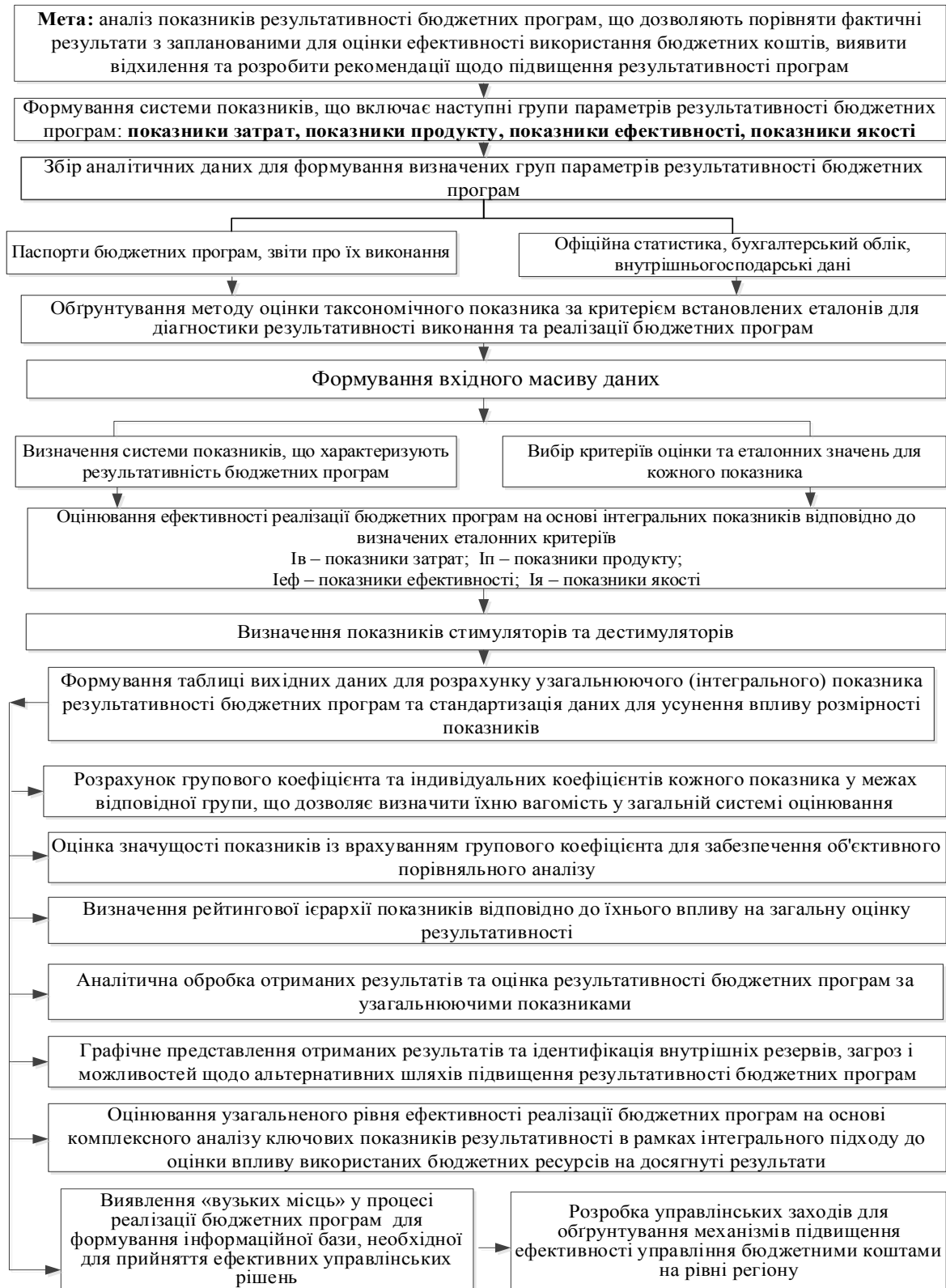


Рис. 1. Науково-методичний підхід до інтегральної оцінки результативності виконання та реалізації бюджетних програм

Джерело: авторська розробка

Удосконалення системи показників оцінки результативності бюджетних програм в процесі діагностики результативності їх виконання та реалізації ґрунтується на встановленні об'єктивних параметрів їх формування, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз взаємозв'язку між витратами, ефективністю та якістю використання бюджетних коштів. Запровадження таких показників сприяє не лише якісному та кількісному аналізу застосування сучасних бюджетних технологій у процесі виконання бюджетних програм, а й забезпечує оцінку рівня ефективності державних видатків у контексті задоволення потреб населення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рябчук О., Гайова, А. аналіз ефективності реалізації бюджетних програм в екологічній сфері. Економіка та суспільство, 2022. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-113> (дата звернення: 22.03.2025).
2. Avi Ben-Bassat, Momi Dahan, Esteban F. Klor (2016). Is centralization a solution to the soft budget constraint problem? European Journal of Political Economy, vol. 45, pp. 57-75.
3. Miller G. J., Hildreth W. B., Rabin J. Performance-Based Budgeting. An ASPA Classic. Colorado : Westview Press, 2010. 341 p.
4. Стеценко Н. А. Основні підходи до оцінки ефективності виконання бюджетних програм в Україні. Modern Economics. 2018. № 11(2018). С. 148-153.
5. Gayle R.Y.C. Chan Aligning collections budget with program priorities: A modified zero-based approach. Library Collections, Acquisitions, and Technical Services, 2008. vol. 32, iss. 1, pp. 46-52.
6. Коваленко Я. Моніторинг та оцінка ефективності бюджетних програм як складові ресурсного циклу ЦОВВ. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 2. С. 336-343.
7. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М. Підходи до діагностики соціально-економічного потенціалу регіону як основи ефективної стратегії управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 269-284.
8. Michelle Le, Sydney Litvin, Atherv Gole, Audrey Meiman, Austin Covey, Nathaniel Villa, Measrainsey Meng, Tatum Katz, Ranjit Deshmukh. Inequity in public sector energy efficiency? Explaining disparities in program budgets in California, United States, Energy Research & Social Science, Volume 114, 2024, p. 103590.
9. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 12.03.2025).
10. Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
11. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід. Посібник. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/563/UA-UNDP-financial-operations-for-local-gov-ATC-1.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).
12. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%A6%D0%9C.pdf> (дата звернення: 02.04.2025).
13. Оновлюємо стратегію розвитку Харківської області до 2027 року URL: <https://fb.watch/xjIVyRkKFg/> (дата звернення: 01.04.2025).

14. План внутрішньої стійкості Президента України URL: https://president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoyi-stijkosti-u-94505?fbclid=IwY2xjawIA3lhleHRuA2FlbQIxMAABHfDH6lenJylNFgHxaBAIS8iBK_ayRvZltoBEnMnEAxndI9ystF0yeMxXOw_aem_4o7V95qnmyjdj8bCcuvh5w (дата звернення: 22.03.2025).

15. Чугунов, В. І. Формування бюджету в системі економічних перетворень. In The 2 nd International scientific and practical conference «Future of science: innovations and perspectives» (December 23-25, 2024) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2024. p. 524.

16. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М. Усунення диспропорцій у регіоні як підґрунтя розвитку підприємницької діяльності Бізнесінформ. 2020. № 1 С. 142-148.

REFERENCES

1. Ryabchuk O., Haiova A. (2022). Analiz efektyvnosti realizatsii biudzhetykh proham v ekolohichnii sferi. [Analysis of the effectiveness of budget program implementation in the environmental sphere]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-113> (accessed 22 March 2025).

2. Ben-Bassat A., Dahan M., Klor E.F. (2016). Is centralization a solution to the soft budget constraint problem? *European Journal of Political Economy*, vol. 45, pp. 57-75.

3. Miller G. J., Hildreth W. B., Rabin J. (2010). *Performance-Based Budgeting*. An ASPA Classic. Colorado: Westview Press. 341 p.

4. Stetsenko N. A. (2018). Osnovni pidkhody do otsinky efektyvnosti vykonannia biudzhetykh proham v Ukraini. [Main approaches to evaluating the effectiveness of budget program implementation in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 11, pp. 148-153.

5. Chan G.R.Y.C. (2008). Aligning collections budget with program priorities: A modified zero-based approach. *Library*

Collections, Acquisitions, and Technical Services, vol. 32, iss. 1, pp. 46-52.

6. Kovalenko Ya. (2016). Monitorynh ta otsinka efektyvnosti biudzhetykh proham yak skladovi resursnoho tsykladu TsOVV. [Monitoring and evaluation of the effectiveness of budget programs as components of the resource cycle of central executive authorities]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4 (49), part 2, pp. 336-343.

7. Kuzmynchuk N.V., Kutsenko T.M. (2016). Pidkhody do diahnostyky sotsialno-ekonomichnoho potentsialu rehionu yak osnovy efektyvnoi stratehii upravlinnia. [Approaches to diagnosing the socio-economic potential of a region as a basis for an effective management strategy]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 269-284.

8. Le M., Litvin S., Gole A., Meiman A., Covey A., Villa N., Meng M., Katz T., Deshmukh R. (2024). Inequity in public sector energy efficiency? Explaining disparities in program budgets in California, United States. *Energy Research & Social Science*, vol. 114, p. 103590.

9. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. [Report on direct infrastructure losses due to Russian military aggression against Ukraine as of early 2024]. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (accessed 12 March 2025).

10. Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnyimi finansamy na 2017–2020 roky. [Strategies for reforming the public finance management system for 2017–2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text> (accessed 15 March 2025).

11. Modeliuvannia efektyvnoi finansovoi diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia OTH v umovakh detsentralizatsii. Konsolidovanyi pidkhid. [Modeling effective financial activity of local self-government bodies in the conditions of

- decentralization. A consolidated approach]. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/563/UA-UNDP-financial-operations-for-local-gov-ATC-1.pdf> (accessed 22 March 2025).
12. Prohramno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi na rivni mistsevykh biudzhektiv. [Program-target method in the budget process at the local budget level]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%A6%D0%9C.pdf> (accessed 2 April 2025).
13. Onovliuemo stratehiiu rozvytku Kharkivskoi oblasti do 2027 roku. [Updating the development strategy of the Kharkiv region until 2027]. URL: <https://fb.watch/xjIVyRkKFg/> (accessed 1 April 2025).
14. Plan vnutrishnoi stiikosti Prezydenta Ukrainy. [President of Ukraine's Internal Resilience Plan]. URL: https://president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoyi-stiikosti-u-94505?fbclid=IwY2xjawIA3lhleHRuA2FlbQIxMAABHfDH6lenJylNFgHxaBAIS8iBK_ayRvZltoBEnMnEAxndI9ystF0yeMxXOw_aem_4o7V95qnmyjdj8bCcuvh5w (accessed 22 March 2025).
15. Chuhunov V. I. (2024). Formuvannia biudzhetu v systemi ekonomichnykh peretvoren. [Budget formation in the system of economic transformations]. In The 2nd International scientific and practical conference "Future of science: innovations and perspectives" (December 23-25, 2024), SSPG Publish, Stockholm, Sweden, p. 524.
16. Kuzmynchuk N.V., Kutsenko T.M. (2020). Usunennia dysproportsii u rehioni yak pidgruntia rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti. [Elimination of disparities in the region as a basis for the development of entrepreneurial activity]. *Biznesinform*, no. 1, pp. 142-148.