doi: https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.007

УДК 336.131

Ю. Д. Радіонов
доктор економічних наук, начальник відділу адаптації та імплементації міжнародних стандартів Рахункової палати України, Київ, Україна, radud@ukr.net
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1691-1090

МЕТОДОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ ВИДАТКІВ

Анотація. *Вступ.* Низькі темпи соціально-економічного розвитку країни свідчать про значні проблеми в забезпеченні ефективності використання фінансових ресурсів держави. Це питання актуалізується в умовах воєнного стану, постійно зростаючих суспільних потреб, обмеженості фінансових ресурсів.
Проблематика. Визначення економічної сутності ефективного використання бюджетних видатків та розроблення дієвого методолого-організаційного підходу.
Мета – узагальнення наявного інструментарію, теоретичних знань, практичного досвіду для розроблення певних методолого-організаційних підходів щодо забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків у сучасних умовах соціально-економічного розвитку країни.
Методи. Використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу, синтезу, групування, опису, моделювання, порівняння, теоретичного узагальнення та абстрактно-логічний.
Результати. Акцентовано увагу на тому, що "ефективність" як економічна категорія є складним питанням. Систематизовано наукові підходи щодо розробленого українськими та зарубіжними вченими інструментарію застосування критеріїв та оцінювання ефективності. Розкрито економічну сутність ефективного використання бюджетних видатків та методолого-організаційного підходу, запропонованого автором. Поряд із програмно-цільовим методом бюджетування він є додатковим інструментом, котрий сприятиме покращанню механізму управління та використання бюджетних видатків, досягненню цілей бюджетних програм, інвестиційних проєктів, підвищенню результативності бюджетної політики.
Висновки. Остаточне рішення у питаннях розширення знань щодо економічної сутності ефективного використання бюджетних видатків, запровадження інструментарію методолого-організаційного підходу, поряд із програмно-цільовим методом бюджетування, залежить від органів державної влади. Доцільно дотримуватися практики країн – членів ЄС із метою забезпечення транспарентності бюджетної системи, удосконалення бюджетного процесу, підвищення рівня доходів громадян, соціальних стандартів, результативності бюджетної політики, динаміки соціально-економічного розвитку країни.

Ключові слова: бюджет, бюджетні кошти, методолого-організаційний підхід, ефективність, бюджетні видатки, соціально-економічний розвиток країни.

Рис. 3. **Табл.** 2. **Літ.** 22.

Yurii Radionov
Dr. Sc. (Economics), Accounting Chamber of Ukraine, Kyiv, Ukraine, radud@ukr.net
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1691-1090

© Радіонов Ю. Д., 2022

METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL APPROACHES TO ENSURE THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT AND USE OF BUDGET EXPENDITURES

Abstract. *Introduction.* The low pace of socio-economic development of the country indicates significant problems in ensuring the efficient use of financial resources of the state. This issue is relevant in a state of martial law, ever-increasing social needs, limited financial resources.
Problem Statement. Determination of the economic essence of the effective use of budget expenditures and the development of an effective methodological and organizational approach.
Purpose. To generalize the available tools, theoretical knowledge, practical experience to develop certain methodological and organizational approaches to ensure the effectiveness of management and use of budget expenditures in modern conditions of socio-economic development of the country.
Methods. General scientific and special methods are used: analysis, synthesis, grouping, description, modeling, comparison, theoretical generalization and abstract-logical.
Results. Attention is focused on the fact that "efficiency" as an economic category is a complex issue. Scientific approaches to the toolkit of criteria application and performance evaluation developed by Ukrainian and foreign scientists have been systematized. The economic essence of the effective use of budget expenditures and the methodological and organizational approach proposed by the author is revealed. Along with the program-target method of budgeting, it is an additional tool that will improve the mechanism of management and use of budget expenditures, will enable managers of budget funds to always achieve the goal of budget programs, investment projects, the best indicators of the country's socio-economic development, and increase the effectiveness of budget policy.
Conclusions. The final decision on the issues of expanding knowledge about the economic essence of the effective use of budget expenditures, introducing the tools of the methodological-organizational approach, along with the program-target method of budgeting, depends on the state authorities. It is advisable to follow the practice of EU member states in order to ensure the transparency of the budget system, improve the budget process, increase the level of citizens' incomes, social standards, the effectiveness of budget policy, and the dynamics of the country's socio-economic development.

Keywords: budget, budget funds, methodological and organizational approach, efficiency, budget expenditures, socio-economic development of the country.

JEL classification: H50, H61.

Вступ. В умовах воєнного стану, постійно зростаючих суспільних потреб, обмеженості фінансових ресурсів важливим завданням усіх органів державного управління, поряд із проблемою пошуку додаткових джерел наповнення бюджету, є підвищення ефективності управління та використання бюджетних видатків. Причиною цього є забезпечення потреб армії для визволення окупованих територій, відбудова зруйнованої інфраструктури, надання населенню в достатній кількості якісних суспільних благ, соціальних послуг, сприяння підвищенню рівня життя громадян, досягнення значних результативних показників соціально-економічного розвитку країни.

Майже в усіх основних урядових програмних/стратегічних документах країни, простежуються питання підвищення ефективності управління та

використання бюджетних коштів [1]. Така увага з боку центральних органів виконавчої влади та уряду означає лише одне – важливість і актуальність згаданої проблеми в розв'язанні завдань соціально-економічного розвитку країни.

Аналіз досліджень і постановка проблеми. Забезпеченню ефективного управління та використання бюджетних коштів присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, зокрема І. С. Волохової, М. С. Євтушенко, Т. Любінської, В. М. Мельника, С. В. Мочерного, О. М. Савастєєвої, І. Я. Чугунова, Е. Соренсена, Дж. Торфінга, Ч. Хенді [2–9] та ін. Попри значний науковий доробок і запропонований науково-методологічний інструментарій вирішення проблеми, варто визнати, що це питання залишається актуальним.

В Україні досі не сформовано цілісного механізму оцінювання ефективності видатків бюджету, а також дієвих методолого-організаційних систем управління бюджетними коштами, що негативно впливає на результативність бюджетної політики. Цьому питанню, на нашу думку, не приділяється достатня увага з боку вітчизняних учених. Можливо, через це немає науково обґрунтованих підходів до складових, критеріїв оцінювання та механізмів впливу на забезпечення ефективності бюджетних видатків.

Метою статті є узагальнення наявного інструментарію, теоретичних знань, практичного досвіду для розроблення певних методолого-організаційних підходів щодо забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків у сучасних умовах соціально-економічного розвитку країни.

Результати дослідження. "Ефективність" як економічна категорія є дуже складним питанням. У науковій літературі немає чіткого визначення цього терміна, а в чинному законодавстві, зокрема Бюджетному кодексі України та інших законах, відсутні системні показники критерію. Немає й дефініції терміна "ефективність використання бюджетних коштів", так само як механізму визначення їх "неефективного використання". Стосовно вказаних питань ми вже вели дискусію, у т. ч. на сторінках цього поважного видання [10].

Термін "ефективність" як економічна категорія є багатогранним поняттям. Його прийнято визначати за допомогою таких елементів, як продуктивність, результативність та економність. Продуктивність – співвідношення між результатами (випуском продукції, надання послуг, виконанням робіт) та використаними ресурсами (фінансовими, матеріальними, трудовими). Результативність – ступінь відповідності фактичних результатів запланованим. Економність – досягнення прогнозованих цілей за найменшого обсягу коштів або одержання істотно кращого результату за того самого обсягу ресурсів.

Відповідно до ст. 7 Бюджетного кодексу України визначено 10 принципів, на яких ґрунтується бюджетна система, серед них і "принцип ефективності та результативності". Він передбачає, що при складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягнення

цілей, запланованих на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного надання публічних послуг при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та отримання максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів [11].

Тобто всі учасники бюджетного процесу при складанні й виконанні бюджетів повинні прагнути досягти цілей і максимального результату під час використання бюджетних коштів. Передусім ефективність бюджетних видатків передбачає досягнення максимального ефекту й результату від використання фінансових ресурсів. Економічна ефективність означає зіставлення досягнутого з обсягом використаних на це ресурсів.

Як наголошують В. М. Мельник та О. М. Савастєєва, виходячи з потреб практики, слід чітко розмежовувати поняття "економічний ефект" і "економічна ефективність" [5, с. 77].

На думку С. В. Мочерного, сучасна наука визначає "економічний ефект" як результат певних господарських заходів, а "економічну ефективність" – як співвідношення отриманого ефекту та пов'язаних із ним витрат. Остання – один із видів ефективності, який характеризує результативність діяльності цілісних економічних систем, зокрема підприємств, організацій, територіальних громад, держави. Однією з основних особливостей функціонування таких систем є вартісний характер інструментів (видатків, витрат) досягнення цілей (тобто результатів), а в окремих випадках і самих цілей (наприклад, отримання прибутку) [6].

Бюджетна ефективність визначається переважно за вимогою державних органів або органів місцевого самоврядування для бюджетів різних рівнів чи зведеного бюджету. При цьому норми бюджетного та податкового законодавства є правовою базою для оцінювання бюджетної ефективності [5, с. 77].

Варто зауважити, що поняття "ефективність", попри його складність і багатогранність, залишається одним з актуальних питань бюджетної системи, зокрема у використанні бюджетних видатків як особливого об'єкта суспільних відносин. В англомовній економічній літературі вживаються слова *efficiency* та *effectiveness*, у першому випадку мається на увазі ефективність, а у другому – результативність.

Необхідність забезпечення ефективного використання бюджетних видатків зумовила запровадження програмно-цільового методу (*далі* – ПЦМ), оскільки він дає можливість здійснювати управління бюджетними коштами, орієнтуючись на досягнення конкретного результату при використанні бюджетних ресурсів, оцінювати ефективність проходження кожної стадії бюджетного процесу. Водночас варто підкреслити, що обсяги неефективного використання бюджетних коштів щороку зростають (табл. 1) і, як результат, держава зазнає істотних збитків та втрат.

Як бачимо з даних таблиці, у 2021 р. виявлено бюджетних порушень на загальну суму 74 448,3 млн грн, або майже втричі більше, ніж у 2020 р. [15, с. 12–13]. Це є неприпустимим чинником, котрий не лише стримує динаміку

Таблиця 1. **Структура та обсяги бюджетних порушень, виявлених Рахунковою палатою у 2018–2021 рр., млн грн**

Структура бюджетних порушень	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Всього, з них:	17 040,3	49 760,0	26 284,4	74 448,3
Порушення та недоліки при адмініструванні дохідної частини бюджету	6 834,7	2 967,4	4 767,5	8 769,6
Порушення бюджетного законодавства	5 794,7	32 108,5	9 562,9	37 954,7
Неефективне управління та використання коштів	4 410,9	14 684,1	11 928,0	27 724,0

Складено за: [12, с. 12; 13, с. 7; 14, с. 7; 15, с. 12–13].

соціально-економічного розвитку країни, а й дестабілізує як фінансово-бюджетну, так і економічну системи. У структурі бюджетних порушень 2021 р. неефективне управління та використання бюджетних коштів становили 27 724,0 млн грн. Ця структура характеризується такими показниками [15, с. 12]:

– непродуктивне використання – 12 222,1 млн грн (44,1 %);
– неефективне управління державними коштами – 4313,2 млн грн (15,6 %);
– неефективне управління державним майном та майном фондів – 4101,7 млн грн (14,8 %);
– неефективне управління коштами фондів – 2090,4 млн грн (7,5 %);
– втрати (збитки) бюджету внаслідок прийняття необґрунтованих управлінських рішень – 1730,2 млн грн (6,2 %);
– неекономне використання – 1686,2 млн грн (6,1 %);
– нерезультативне використання – 1580,2 млн грн (5,7 %).

На наш погляд, однією з проблем неефективного використання бюджетних коштів, що в цілому негативно впливає на результативність бюджетної політики, є відсутність науково обґрунтованих підходів до методолого-організаційного забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків, а також визначення складових, критеріїв оцінювання й механізмів впливу на процес забезпечення ефективності.

Щодо поняття “методолого-організаційні підходи”, то вживане нами словосполучення складається з двох частин, а саме: “методологія” та “організація”. Ми узагальнили визначення цих термінів, викладені у науково-економічній літературі, і дійшли такого висновку: методологія –вчення про методи, способи, стратегії дослідження предмета. Термін означає сукупність прийомів для дослідження, пізнання явищ, процесів. Основу методології утворює індивідуальне або колективне (суспільне) мислення, світосприйняття людиною природних явищ і процесів, які відбуваються навколо неї або в системі її конкретних, наукових досліджень. Методологія дає можливість застосовувати вміння оперувати інформацією, аналізувати, створювати прогресивні моделі, способи розкриття сутності предмета досліджень.

Термін “організація” вказує на інструмент досягнення мети. Передусім це слово вживається для позначення людей як соціальної групи, де існує розподіл завдань і функцій кожного члена для реалізації певного спільного

пріоритету. Особа в організації є ядром/основою, ресурсом, компонентом її рушійної сили загалом.

Важливо те, що організація та методологія з плином часу потребують постійного вдосконалення та розвитку, оскільки не можна оперувати колишніми організаційними формами, методологічними підходами в сучасних умовах. Наразі необхідно застосовувати дієвіші методи, принципи, способи, підходи до методолого-організаційного забезпечення діяльності. Це стосується як головного розпорядника бюджетних коштів, так і розпорядників нижчого рівня, одержувачів.

В основу методології проєктування/створення сучасних структурних підрозділів організації слід покласти чітке формулювання її цілей. Відповідно до цілі розробляється механізм її досягнення. Водночас ми розглядаємо організацію як складну, багатоцільову систему, адже орієнтація лише на одну мету не відображає її різноманітної, багатофункціональної ролі в розвитку економіки. Важлива роль відводиться системі зв'язків елементів із зовнішнім середовищем, останнє впливає на характер побудови та ефективність функціонування.

Нові підходи у формуванні дієвих організаційних структур нового типу вимагають уникнення механічного перенесення старих організаційних форм з надмірним нормативним характером, використанням гіпертрофованих типових рішень, які апріорі не можуть бути ефективними в сучасних умовах. Натомість слід створювати організаційні структури, котрі формують цілісність механізму, характеризуються системністю підходу. Останнє повинне проявлятися у: гармонічному поєднанні вертикалі в горизонталі системи управління організації, де існує оптимальне співвідношення централізації/децентралізації в управлінні; узгодженні та організаційному оформленні всіх горизонтальних зв'язків щодо виконання поточних завдань та перспективних планів/програм; встановленні та взаємозв'язку системи функцій у межах завдань, відповідальності, прав по всій вертикалі управління від міністра до спеціаліста; врахуванні всіх можливих управлінських завдань, орієнтованих на підвищення рівня успішного досягнення мети установи/організації.

Крім того, є багато питань і стосовно з'ясування ефективності або неефективності використання бюджетних коштів з боку контролюючих органів, оскільки не до кінця зрозуміло, за яким механізмом або критеріями визначається цей показник, аби уникнути суб'єктивізму.

Водночас варто наголосити, що певні кроки в цьому напрямі вже здійснюються. Так, відповідно до Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки [16] у частині вдосконалення ПЦМ, з 24 липня 2020 р. набрав чинності наказ Міністерства фінансів України "Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету" від 19.05.2020 № 223 [17]. Цим наказом передбачено: оцінку ефективності на різних етапах бюджетного процесу: планування, виконання та звітування про виконання бюджету. Є сподівання, що це зміцнить зв'язок із бюджет-

ним плануванням і стане допоміжним інструментом у проведенні оглядів витрат бюджету та посиленні відповідальності розпорядників бюджетних коштів за ефективне використання фінансових ресурсів.

З цього приводу польська дослідниця Т. Любінська зазначає: оцінювання ефективності бюджетних видатків стає ключовим пріоритетом у зростанні ефективності управління фінансами та буде більш продуктивним і реальним із розвитком показників, котрі демонструють здійснення поставлених цілей, і побудовою додаткових показників, які були би безпосередньо пов'язані із заданою функцією, завданням та підзавданням бюджетної програми [4, с. 180].

Ефективність використання видатків бюджету безпосередньо пов'язана з ефективністю виконання бюджетних програм, реалізації бюджетної, фінансової та економічної політики держави.

Варто зауважити, що за кордоном питання оцінювання ефективності бюджетних видатків теж актуальне, проте не настільки гостре, як в Україні, оскільки, попри встановлення фактів неефективного використання коштів, вони мають значно менші обсяги. Причиною цього, на наш погляд, є низький рівень толерантності суспільства до проявів корупції, шахрайства, а також стійкість державних, громадських, фінансових інституцій. Наприклад, окрім контролю за ефективністю використання бюджетних коштів із боку держави, у Шотландії розвинутий громадський контроль. Існує велика кількість неурядових організацій, які мають на меті контролювати ефективність і надавати поради виконавчим органам із різних питань, у т. ч. й ефективності витрачання бюджетних коштів [18, с.48]. В Україні слабкість громадських та державних інституцій суттєво зменшує вплив на вирішення проблем бюджетної сфери, зокрема щодо ефективності управління та використання бюджетних видатків.

Аналіз наукових праць зарубіжних учених показує, що існує плюралізм думок, ідей і немає одностайності щодо конкретних критеріїв оцінювання ефективності бюджетних видатків, бюджетних програм, цілей і завдань бюджетної політики. Кожна країна виробляє власний алгоритм як формування видатків, так і механізмів, підходів і способів їх розподілу на суспільні потреби. Наприклад, уряд канадської провінції Квебек проводить стратегічний огляд видатків. Його мета полягає у визначенні актуальності, результативності й ефективності механізмів надання урядових коштів. Останніми роками з метою підтримки інвестицій та інновацій розроблено керівні принципи, котрі допомогли департаментам та органам регіону оновити програми фінансової допомоги, підвищити продуктивність праці [19].

У Канаді проведення бюджетної політики у сфері видатків орієнтоване на результат із застосуванням моделі з високим ступенем економічної ефективності. Домінує концепція, що ґрунтується на результативності видатків за принципом "ціна – якість". Це дає змогу включати до фінансування лише ті заходи, котрі мають пріоритетне значення. Постійно здійснюється оцінка результативності виконання програм, ефективності використання коштів, переглядаються та координуються стратегічні цілі соціально-економічного

розвитку. Такий підхід докорінно змінив систему державного управління, підвищив рівень відповідальності посадових осіб, забезпечив якість надання соціальних послуг, суспільних благ.

Вагомим інструментом у забезпеченні ефективного управління та використання бюджетних видатків є, безумовно, ПЦМ. Його застосування запобігає розпорошенню фінансових ресурсів, підвищує рівень контролю за цільовим використанням бюджетних коштів. Проте аналіз, який нами проводиться постійно, та практика, на нашу думку, свідчать, що впровадження ПЦМ поки не дає бажаного результату, оскільки окремі учасники бюджетного процесу не дотримуються основних положень законодавства, що позначається на якості виконання програмних заходів, досягнення пріоритетних цілей соціально-економічного розвитку країни. Діючий механізм упровадження ПЦМ потребує вдосконалення, тому доцільно закріпити його як базовий при формуванні й виконанні всіх рівнів бюджетів та ввести щорічну обов'язкову оцінку ефективності, результативності, повноти здійснення заходів програм розвитку. Посилення відповідальності учасників бюджетного процесу за якість підготовки бюджетних програм, вчасне затвердження паспортів із визначенням мети, завдань, кількісних і якісних показників позитивно вплине на ефективність використання бюджетних коштів та результативність виконання програм. Моніторинг і аналіз актуальних питань під час планування обсягів видатків бюджету, формування кількісних і якісних показників бюджетних програм, пріоритетних цілей бюджетної політики допоможуть дієвіше використовувати переваги ПЦМ у раціональному розподілі видатків бюджету, їх концентрації на важливих напрямах суспільного розвитку.

Розуміючи сучасні проблеми впровадження ПЦМ, вважаємо за доцільне розширювати коло можливостей для зміцнення спроможності всієї системи управління державними фінансами з метою підвищення її ефективності та результативності.

Розвинуті країни протягом останніх десятиліть докладають зусиль щодо трансформування бюджетних систем у напрямі "суспільного управління видатками" – гнучкої системи, котра ґрунтується насамперед на ефективному використанні бюджетних коштів та максимальному задоволенні потреб громади [3, с. 78].

На наш погляд, настав час докорінно змінити систему державного управління, фінансову культуру, зокрема щодо управління та використання бюджетних видатків, у кожній установі/організації, мережі головного розпорядника бюджетних коштів. Для цього необхідно паралельно запроваджувати цілісну методолого-організаційну систему забезпечення ефективності управління та використання фінансових ресурсів.

Основою виконання державою своїх функцій, гарантованого надання населенню соціальних послуг, забезпечення сталої динаміки соціально-економічного поступу є система управління державними фінансами. Її стратегічне значення полягає в регулюванні фінансової сфери для фінансування

різних галузей економіки, зокрема агропромислового комплексу, регіонального розвитку, інших галузей та загалом реального сектору. Потенціал системи державних фінансів є потужним підґрунтям розвитку економіки, соціальної інфраструктури, інструментом підвищення соціальних стандартів, надання належного рівня й достатньої кількості суспільних благ населенню.

Ефективність функціонування системи державних фінансів позитивно впливає на стабільність фінансово-бюджетної та загалом економічної системи країни, підвищує рівень фінансової безпеки, сприяє використанню потенціалу державних фінансів як інструменту зростання економіки. Останнє є об'єктивною потребою сучасності, яка вимагає ефективного функціонування бюджетного механізму. Під ним розуміємо системно-комплексну взаємодію бюджетних важелів, інструментів і методів, за чиєю допомогою відповідно до структурних змін держава регулює бюджетну політику й створює умови для соціально-економічного розвитку [20, с.13].

У науковій літературі термін "ефективність" розглядається у двох значеннях – як співвідношення результату й видатків, а також встановлення обсягу фінансових ресурсів для досягнення конкретної мети. У першому випадку оцінюються ефективність бюджетної установи або розпорядника коштів, а у другому – бюджетні програми, інвестиційні проєкти і досягнення соціально-економічного ефекту від використання фінансового ресурсу.

Питання забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків слід розглядати не лише з позиції досягнення мети при виконанні бюджетних програм, проєктів та інших заходів бюджету. Передусім важливим є те, як головний розпорядник бюджетних коштів розуміє ефективність. По-друге, постає питання, чи існують у структурі організації/відомства механізми побудови якісної методолого-організаційної системи управління бюджетними видатками.

Як для дослідження, так і для забезпечення ефективності управління та використання видатків бюджету важливо розуміти економічну сутність ефективного використання бюджетних коштів. Останнє, на нашу думку, полягає в економному, продуктивному, результативному використанні бюджетних видатків і проявляється у повноті виконання мети бюджетних програм, державних закупівель, соціального забезпечення населення, розширення мережі доступних суспільних благ, сталої динаміки соціально-економічного розвитку країни. Ефективність бюджетних видатків характеризує розв'язання учасниками бюджетного процесу завдань розвитку держави, реалізації пріоритетів стратегії економічного зростання, формування умов стійкості фінансово-бюджетної системи. Видатки бюджету оцінюються за критеріями, що впливають на результативність та якість здійснення програмних заходів з метою досягнення відповідних цілей суспільного розвитку [21, с. 308].

Економічну сутність ефективного використання бюджетних видатків повинні знати і розуміти усі учасники бюджетного процесу – від головного розпорядника до одержувача бюджетних коштів, а також виконавців бюджет-

них програм. Насамперед співробітники Міністерства фінансів України, контролюючих органів – Державної аудиторської служби, Рахункової палати тощо. Адже без розуміння сутності неможливо як визначити саму ефективність, так і вплинути на підвищення її рівня щодо управління та використання бюджетних видатків та забезпечити високу результативність бюджетної, фінансової й загалом економічної політики держави.

Насамперед якщо ми хочемо досягти певної цілі, то зобов'язані обміркувати способи її досягнення, використовувані інструменти, методи, підходи, способи чи механізми, котрі доцільно задіяти. Потрібно планувати й вимірювати не лише сам результат, а якість дій, що наближатимуть до нього. Таким чином, до ефективності управління варто ставитися з позиції цілісності підходу, з урахуванням усіх складових, що впливають на процес і через нього – на пріоритетну/стратегічну мету. Однак сама ефективність із позиції дій та досягнутого результату може стосуватися різних аспектів, наприклад, певного продукту на виробництві, набутих навичок (персоналом), збільшення потенціалу організації/установи, досягнення високих результатів/показників, а також тривалого утримання сталих показників соціально-економічного розвитку. Якщо пріоритетом ефективності використання бюджетних видатків є зростання потенціалу установи/організації, то варто переконатися, чи буде зазначене досягнуто завдяки новим знанням, навичкам, продуктам або послугам.

Передусім для забезпечення ефективності необхідно встановити зв'язок між метою, до якої прагнемо, та ефективністю, тобто обміркувати, чи всі дії, котрі виконує головний розпорядник бюджетних коштів або будь-яка організація/установа, є правильними і якою мірою втручання до процесу досягнення ефективності веде до сталих результатів згідно з визначеними перспективними планами.

Питання ефективності управління та використання бюджетних видатків полягає в раціональному використанні фінансового ресурсу й здобутті бажаного результату або поставленої мети. Остання визначає бажаний кінцевий результат, тобто те, чого прагне, наприклад головний розпорядник бюджетних коштів/установа досягти при вжитті відповідних заходів, операційних дій з використанням належного обсягу бюджетних видатків.

Перш ніж використовувати бюджетні кошти, слід зорієнтуватись, де і на якому етапі перебуває установа / інвестиційний проєкт / бюджетна програма / розпорядник бюджетних коштів тощо. Знаючи місце теперішнього перебування, тобто точку відліку або опори, потрібно спланувати шлях досягнення пріоритетної цілі. Також важливо визначити базові показники, критерії й цілі, необхідні для системи вимірювання ефективності. Показники повинні бути кількісними і якісними. Крім того, варто дотримуватись балансу між кількістю і виразністю індикаторів. Індикатор – це насамперед річ, яка буде вимірюватись. Індикатори є не тільки доказом, а й надійною ознакою, що очікувані зміни відбуваються, відбулись або незабаром відбу-

дуться. Індикатори повинні бути доречними (*релевантними*) і достатньо точними для тлумачення інформації. Крім того, вони мають бути реальними й досяжними, аби оцінити зміни за певний період.

Слід робити так, щоб зміни відбувалися постійно. Вони повинні стати частиною ядра організації, аби мати довгостроковий ефект. Збереження працівників, котрі впроваджують зміни, заохочення нових співробітників до прийняття змін і висловлення пошани до людей, котрі приймають зміни, – все це допоможе впровадити зміни в основу організації. Для того щоб зміни були ефективними, необхідне чітке бачення стратегії розвитку, тобто спільні цінності і поведінка. Іноді співробітники чинять опір змінам, тому обов'язок керівництва – переконати працівників у тому, що ймовірна вигода переважить витрати або певні тимчасові незручності.

Щодо показників, то за кожним із них слід визначитись, до якого терміну вони будуть досягнуті; що при цьому зміниться або має відбутись; наскільки це ефективно тощо. Вимірювання дає змогу відстежувати прогрес у реалізації заходів, а також застосовувати коригувальні дії, коли процес розвивається за іншим сценарієм (*не планованим через різні обставини*) або внаслідок певних умов змінилося зовнішнє середовище.

Якщо на шляху досягнення цілі виникають ризики, їх необхідно визначити, ідентифікувати, оцінити, спланувати пріоритети, зреагувати та впровадити постійний моніторинг (рис. 1) з метою подолання/зменшення їхнього впливу на процес досягнення цілі та забезпечення належного рівня ефективності управління й використання бюджетних видатків. Ризик – додаткова мотивація, котра змушує людей зосередитись на управлінні ситуацією, взятті її під контроль та успішному регулюванні.

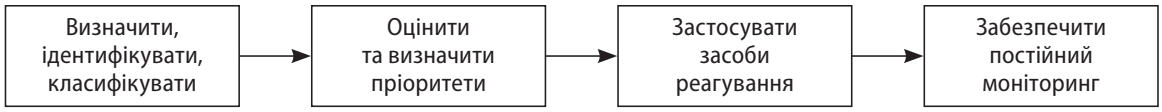

Рис. 1. **Методологічні підходи до подолання ризиків**

Побудовано автором.

Проведення моніторингу означає застосування постійної функції систематичного збору даних за відповідними показниками для надання керівництву або іншим зацікавленим сторонам інформації про необхідність втручання в процес при досягненні цілей та прогресу під час управління та використання бюджетних видатків.

Формування основ сталого соціально-економічного розвитку країни є пріоритетним завданням економічної політики держави. Виходячи з функцій, покладених на неї, визначаються обсяги видатків бюджету, а останній є важливим інструментом розподілу та перерозподілу ВВП, регулювання соціально-економічних процесів.

Моніторинг дає можливість вимірювати ефективність. Система її вимірювання визначає основні елементи діяльності установи / організації / го-

ловного розпорядника бюджетних коштів / бюджетної програми/проєкту, які допоможуть оцінити, чи досягнуто запланованих цілей, а також орієнтує, як часто і на підставі яких даних оцінюватимуться показники.

Організації/установи, котрі прагнуть рухатись у фарватері перспектив майбутнього розвитку, завжди серйозно ставляться до даних, оскільки не просто повідомляють інформацію про те, що відбувається, або дають відповідь на поставлені питання, а є передусім основою продуктивності, яка характеризує ступінь досягнення мети та очікуваного, планового результату.

Управління ризиками є важливим чинником забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків поряд із такими процедурами, як прийняття вчасних доцільних управлінських рішень, моніторинг, управління змінами, формування належної внутрішньої та зовнішньої звітності.

Для досягнення мети слід задіяти комплекс операцій, пов'язаних із наявними ризиками, ресурсами (*людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними* тощо), а також управлінськими рішеннями, які впливають на темпи руху до поставленої мети. Якщо брати до уваги саму мету, то її досягнення має підлягати надійному, постійному моніторингу, тобто доцільно відстежувати сам процес, а також забезпечувати належну звітність щодо виконання плану заходів та здійснення відповідних операцій. Поєднання інформації моніторингу та звітності впливає на рішення стосовно проведення тих чи інших, у т. ч. фінансових, операцій для досягнення стратегічної мети.

Так, система моніторингу ефективності видатків місцевих бюджетів у Шотландії органічно вбудована в комплекс інструментів реформування бюджетного процесу, орієнтованих на суб'єкти управління. Це важливо з огляду на те, що лише сама система контролю не спроможна забезпечити досягнення стратегічних цілей бюджетної політики, в яких реалізуються соціальні й економічні пріоритети владних інституцій [18, с. 49].

Ефективність у досягненні мети має бути керованим процесом, для чого варто зосередитись на результатах. Потрібно брати на себе відповідальність за управління процесом, уміти керувати змінами, бути інклюзивним і подавати приклад іншим структурним підрозділам / установам / організаціям (*якщо такі є у підпорядкуванні*) для досягнення поставлених цілей.

Однією з найбільш значущих сучасних моделей, підходів XXI ст. до державного управління, на думку Е. Соренсена та Дж. Торфінга, є нове державне управління [7]. Потреба в новій моделі визначається дисфункціями традиційного державного управління й управлінням у зв'язку з трансформаціями глобальних соціальних систем і майбутніми викликами, що постають перед організаціями державного сектору. Слід зосереджувати увагу на інтегрованих мережах, сприянні консолідації різних систем, управлінні проєктами, відкритості, творчості, інноваціях, адаптивності, гнучкості, надихаючому лідерстві, підзвітності, стійкості, співпраці, зовнішній і внутрішній довірі, синергії та цифровізації, нових знаннях і взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

Таким чином, на нашу думку, зміна моделі державного управління продиктована необхідністю підвищення її ефективності та результативності відповідно до сучасних суспільних потреб.

Підвищення ефективності праці співробітників бюджетних установ та повніше задоволення потреб суспільства в суспільних послугах відображаються у зростанні рівня їхньої забезпеченості будівлями, спорудами, обладнанням та іншими основними засобами. Воно безпосередньо пов'язане з постійним поліпшенням стану основних фондів [2, с. 88].

У процесі забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків важливо утримувати керованість процесом. Необхідно встановити основні/базові індикатори, упровадити моніторинг, який охоплюватиме збір та аналіз економічних показників. Для того, щоб бути інклюзивним, варто давати можливість персоналу/підлеглим брати на себе відповідальність, і в цьому аспекті доречно зосередитись на конкретних цілях, а не шляхах їх досягнення. Крім того, процеси прийняття управлінських рішень мають бути прозорими й передбачати можливість участі в них інших суб'єктів, причетних до досягнення високих показників. Слід взаємодіяти із зацікавленими сторонами, тобто з тими хто очікує на продукт/послугу/результат. Також важливо враховувати вплив внутрішніх/зовнішніх факторів, а також пам'ятати, що будь який рух або стратегія дій не є аксіомою, а отже, потребує коригування в разі зміни обставин.

На шляху до реалізації ефективного управління та використання бюджетних видатків необхідно зосередитись на рішеннях, які приймаються, та їхньому впливі на кінцевий результат. Якщо питання є надто складним або для його вирішення не вистачає власних ресурсів, доцільно по можливості використовувати переваги аутсорсингу, тобто залучати зовнішніх експертів. Крім того, слід відстежувати ймовірні зміни. За підсумками аналізу здійснюються коригування щодо забезпечення прозорості звітності, що дає змогу зіставляти її із відповідною структурою досягнутих результатів. Наприклад, головному розпоряднику бюджетних коштів необхідно постійно демонструвати розпорядникам нижчого рівня та одержувачам бюджетних коштів через публічну звітність/підзвітність свою продуктивність праці, тобто бути прикладом для інших, дотримуватись етичних принципів і внутрішньої прозорості. Варто також упроваджувати ефективний фінансовий менеджмент і проявляти в усьому професіоналізм. Якщо останнє є складним питанням, то необхідно його негайно вирішувати шляхом постійного застосування тренінгів, навчань персоналу, підвищувати рівень знань та навичок працівників і залучати їх до командної, колегіальної роботи над розв'язанням назрілих проблем на шляху до забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків.

Звісно, підвищити ефективність управління та використання бюджетних видатків і досягти мети неможливо без залучення уповноважених осіб, тобто керівництва установи/підрозділу, до цього процесу. Головні розпорядники бюджетних коштів у особі їх керівників повинні усвідомлювати життєву необхід-

ність належним чином управляти й використовувати фінансові ресурси для досягнення значних показників економічного та соціального розвитку керованих ними галузей, окремих адміністративно-територіальних одиниць тощо.

Якщо діяльність установи, організації коригується певними законодавчими, нормативно-правовими актами, то їх слід постійно оновлювати й удосконалювати відповідно до сучасних викликів і потреб. Управлінські рішення доцільно приймати на основі виконання операційних планів та матеріалізації ризиків.

Вище керівництво повинне взяти на себе зобов'язання за якість процесу підвищення ефективності, досягнення мети при використанні видатків бюджету. Сформовані ним дієва методолого-організаційна система й культура впливають на зміни в навколишньому середовищі та темпи розвитку установи, вирішення нагальних проблем. У цьому аспекті важлива активна участь персоналу, оскільки кадровий потенціал/ресурс відіграє ключову роль у дотриманні процедур, якісному виконанні фінансових операцій, поточних завдань.

Зміни в процесі певних дій потрібно підтримувати й розвивати для їх поширення серед інших підрозділів, водночас доцільно зважати на результат, який розраховуємо отримати при управлінні та використанні бюджетних видатків. Керівництво міністерства/бюджетної установи повинне завчасно інформувати колектив про плановані зміни. Це дасть можливість персоналу вчасно підготуватись і згодом виступати не опонентами, а навпаки, прихильниками змін, які передбачаються в майбутньому. Крім того, такий підхід важливий з позиції якісного виконання персоналом процедур/операцій на шляху досягнення належного рівня ефективності управління та використання видатків бюджету.

Щоб досягти відповідного рівня ефективності управління та використання бюджетних видатків, необхідно пройти складний, але вкрай важливий шлях для досягнення мети або результату розвитку установи. Шлях пролягає через відповідні дії. Останнє залежить від наявних ресурсів, подолання ризиків та прийняття збалансованих, обґрунтованих, вчасних управлінських рішень.

Для забезпечення ефективності управління та використання бюджетних видатків необхідно налагодити чітку систему внутрішньої комунікації в мережі підпорядкованих головному розпоряднику коштів установ/організацій. Це означає, що підлеглим працівникам структурного підрозділу надається можливість вільно висловлювати свою думку, тобто забезпечувати зворотний зв'язок з керівництвом (*feedback*). Рішення, котрі приймаються, мають бути задокументовані. У цій ситуації завдання керівництва – доводити до відома персоналу всі свої стратегічні рішення. Оперативне планування доцільно здійснювати за принципом згори донизу і навпаки, використовуючи інформаційні інструменти і внутрішню соціальну мережу, зустрічі, засідання робочих груп, інформаційні бюлетені, відео тощо. Рішення, які приймаються, повинні бути добре підготовлені та задокументовані, аби їх можна було зрозуміти і дати у разі необхідності відповідну оцінку.

Під час прийняття управлінських рішень потрібно застосовувати гнучке/адаптивне управління, що передбачає належне коригування в разі появи нової інформації та інших змін у навколишньому середовищі. Це означає не зміну мети, а навпаки, вибір більш обґрунтованого шляху, методологічних підходів, методів та способів досягнення цілей у відповідь на можливі зміни, тобто повинна бути забезпечена потужна орієнтація / зосередження уваги на результат. У цій ситуації важливі постійне внутрішнє спілкування та співпраця для швидкої оцінки та реагування. Потрібно постійно перевіряти обґрунтованість пропозицій, покладених в основу дій, процесу та скерованих на реалізацію мети або пріоритетів стратегії. Слід здійснювати безперервний аналіз інформації щодо її впливу на ефективність. Тобто, приймаючи рішення, потрібно їх переглядати й іноді методом спроб та помилок просувати інноваційні підходи і водночас ухилятись від великих/значних прорахунків і можливих невдач.

Керівництво міністерства/відомства, яке приймає рішення в управлінні та використанні видатків бюджету, має насамперед поставити самому собі запитання і знайти на них правильні відповіді. Наприклад, чи достатньо інформації для прийняття ефективних рішень. Якщо відповідь негативна, то що необхідно зробити і де шукати об'єктивну інформацію? Які можливості має керівник, виходячи з часових меж, фінансових, матеріальних, людських ресурсів? Якщо це міністр, то чи має він належну політичну підтримку? Якого результату хоче досягти? Чи визначив його достатньо та однозначно? Як ця мета співвідноситься зі стратегічним задумом? Які основні міркування (*ефективність, дієвість, якість*) варто врахувати, коли бажаєш отримати найкращий результат? Який результат є найгіршим? Чи можна змиритися з найгіршим результатом?

Рішення, котрі приймають головні розпорядники бюджетних коштів у особі їх керівників в управлінні та використанні бюджетних видатків, зазвичай не відрізняються від будь-яких рішень керівного складу, і це передусім залежить від стилю керівника. За результатами наших досліджень встановлено (табл. 2), що окремі керівники можуть приймати рішення на підставі належних доказів і такі рішення легко обґрунтувати. В умовах сформованої, дієвої методолого-організаційної системи, транспарентності підходів, прозорості та відкритості спілкування, потужної внутрішньої комунікації, рішення, зумовлені думками і твердженнями персоналу, переважно є доволі зрозумілими й легкими в практичній реалізації, оскільки співробітники часто розуміють їхню сутність, причини і наслідки, а також можуть не тільки якісно та ефективно виконувати поставлені завдання, а й діяти відповідно до очікувань/результату і стратегічної мети.

Залежно від особистих характеристик, стилю, уподобань кожен керівник орієнтується на власні методи, підходи прийняття управлінських рішень. Ми спробували їх узагальнити та систематизувати і, як результат, виокремили чотири основні типи (див. табл. 2).

Таблиця 2. **Переваги та недоліки основних типів прийняття управлінських рішень**

Тип	Переваги	Недоліки
Командний	Притаманний "вольовим" керівникам, котрі беруть на себе відповідальність за обмеженого доступу до інформації. Керівники цієї категорії/типу спроможні приймати швидкі, іноді спонтанні рішення	Пов'язаний із прагненням до влади і повного підпорядкування підлеглих. Не терпить труднощів і не йде на компроміси. Іноді буває неорганізованим та несистемним
Обґрунтований	Приймає нові виклики і долає їх. Рішення приймаються на основі належних доказів/фактів. Воліє отримати належний/високий результат	Схильний ігнорувати людський фактор. Досить зневажливий, орієнтований на технічну підтримку. У разі обмеженої інформації або деякої невизначеності має труднощі у прийнятті рішень
Інтуїтивний	Легко йде на компроміси, оскільки має непогані комунікативні здібності	Не завжди беруть до уваги докази під час прийняття рішень. Легко піддаються впливу оточення. Важко долають труднощі
Координований	Прагне до високих показників/результату, але з урахуванням думки особистостей. Має відповідний стратегічний горизонт бачення, глибокий аналіз інформації. Приділяє значну увагу персоналу/співробітникам	Не впевнений у прийнятті "жорстких" та "непопулярних" односторонніх рішень. Схильний не персоніфікувати відповідальність, а навпаки, зробити її більш колегіальною. Забезпечує повільний процес прийняття рішень, орієнтований на компроміс

Складено автором.

Тип прийняття управлінських рішень впливає на дії, які забезпечують або, навпаки, гальмують процес підвищення ефективності управління та використання видатків бюджету і відповідно досягнення мети при управлінні та освоєнні бюджетних асигнувань.

Для підвищення ефективності й досягнення мети одних фінансових ресурсів недостатньо, необхідне поєднання бюджетних коштів із наявними кадровими/людськими ресурсами. Адже слабкі знання персоналу, низька мотивація, застаріла методологія, відсутність належної організаційної системи, у т. ч. контролю якості, негативно впливають на якісні характеристики потенціалу і не дають можливості підвищити рівень ефективності управління видатками бюджету і досягти бажаного результату. Тому варто удосконалювати професійні навички персоналу, методологію, формувати надійну систему забезпечення якості роботи для належного управління бюджетними видатками. На думку зарубіжних науковців, про співробітників зазвичай судять, виходячи з того, що вони досягають, а не з того, як вони це роблять та діють. Наслідком може бути швидке ухвалення рішень, навіть якщо вони не відповідають довгостроковим інтересам організації [8].

Важливе значення для ефективності бюджетних видатків має культура службовців, яка підвищує стандарти роботи [18, с. 47]. Для досягнення бажаних результатів головний розпорядник бюджетних коштів, бюджетна установа/організація повинні залучити весь наявний потенціал (рис. 2).

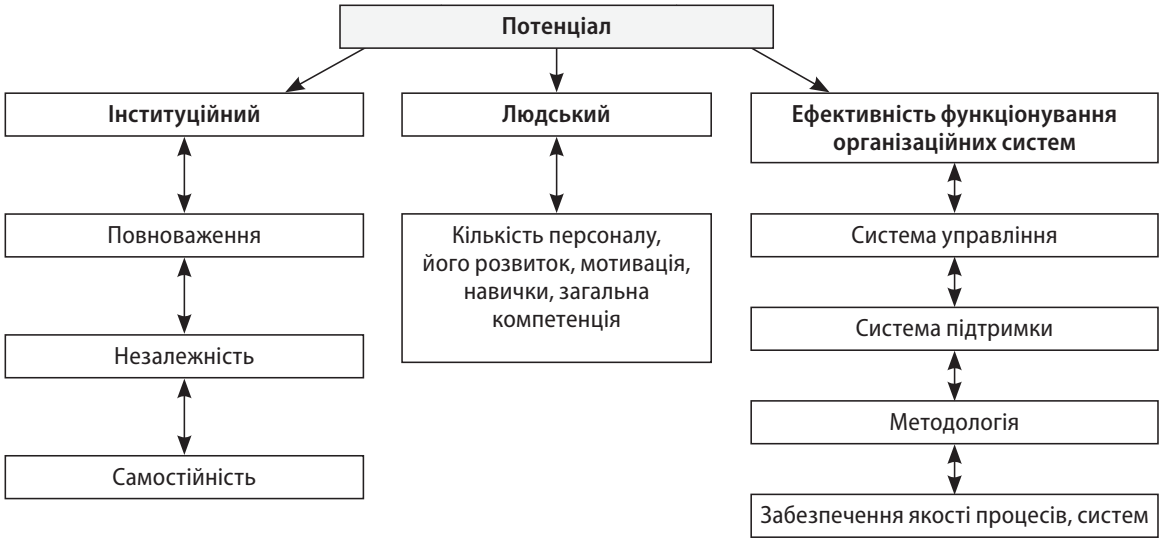

Рис. 2. **Складові потенціалу установи/організації**

Побудовано автором.

Спроможність задіяти професійні й фінансові ресурси, процеси, системи і операції впливає на рівень досягнення ефективності та кінцевих планованих цілей.

Фінансовий потенціал як країни загалом, так і певного її регіону зокрема характеризує й соціально-економічне становище, і здатність до подальшого розвитку [22, с. 23]. Поняття "потенціал" в установі/організації включає інституційний, професійний (кадровий), а також наявність та ефективність функціонування організаційних систем, зокрема забезпечення відповідною методологічною базою.

Якщо є проблеми із забезпеченням належного обсягу фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети, то необхідно здійснювати пошук додаткових джерел фінансування (*не заборонених законодавством*), перерозподіляти бюджетні асигнування відповідно до пріоритетів, залучати донорів тощо. Аналогічно слід діяти за нестачі кваліфікованого кадрового ресурсу, а саме: наймати експертів, використовувати технічні можливості партнерів, внутрішні знання або реорганізовувати систему людських ресурсів з метою підвищення її гнучкості, адаптивності та відповідності сучасним потребам, застосовувати переваги аутсорсингу. Останнє допомагає не лише у вирішенні проблем кадрів, аутсорсинг бюджетних послуг дає змогу раціональніше використовувати бюджетні видатки, послуговуючись перевагами ПЦМ.

На шляху до забезпечення належного рівня ефективності управління та використання бюджетних видатків важливий кожен елемент організаційної системи, зорієнтований на досягнення цілі або бажаного результату. Зокрема, значну роль відіграє звітність, котру, як правило, установа / головний розпорядник бюджетних коштів готує в межах покладених повноважень і відповідно до нормативно-правових актів. Звітність є віддзеркаленням стану розвитку як головного розпорядника бюджетних коштів, так і кожного розпо-

рядника бюджетних коштів нижчого рівня. Зазвичай вона поділяється на внутрішню і зовнішню (рис. 3). До внутрішньої звітності належать: щомісячна; квартальна; піврічна, а до зовнішньої – річні звіти з детальним аналізом ефективності, звіти про виконання бюджету, кошторису, звіти донорам чи зацікавленим сторонам (*якщо є інші джерела фінансування крім бюджетних асигнувань*) і, що надзвичайно важливо, звіти про ефективність.

Рис. 3. **Види можливої звітності при забезпеченні ефективного управління та використання бюджетних видатків**

Побудовано автором.

Підвищення ефективності є важливим елементом, що допомагає вирішувати проблеми, пов'язані зі зростанням попиту на суспільні блага та постійною нерівністю у суспільстві. Наприклад, задля контролю та звітування шотландський уряд використовує підхід "легкого дотику", котрий полягає в тому, що місцеві органи влади подають індивідуальну публічну звітність про ефективність, якої вони досягли за певний період [18, с. 46–47].

При здійсненні моніторингу, а також підготовці звітів необхідно аналізувати всі дії і наслідки, пов'язані з якістю прийняття рішень щодо ефективності управління та використання бюджетних видатків. Головні розпорядники бюджетних коштів повинні давати відповідь на такі запитання: Як використовувались бюджетні видатки протягом усього бюджетного періоду? Чи було реалізовано те, що заплановано? Які внутрішні чи зовнішні фактори впливали на повноту реалізації заходів, програм? Чи досягнуті результати є наслідком підвищення ефективності? Чи можна ще щось покращити та удосконалити? Чи дає система запровадженого моніторингу необхідну інформацію для правильного коригування процесу управління ефективністю? Чи збігаються заплановані дії з очікуваннями? Чи дають змогу наявні ресурси (*передусім фінансові, людські*) і далі реалізувати запланований задум? Чи спрацьовує ланка *потенціал – результат – підсумок* так, як планувалось на початковому етапі? Чи були пропозиції й очікування правдивими та чесними? Надані відповіді дають можливість успішно рухатись вперед, підвищувати ефективність управління та використання бюджетних видатків і досягати значних соціально-економічних показників.

На нашу думку, застосування дієвого методолого-організаційного підходу в управлінні та використанні бюджетних видатків є інструментом, котрий суттєво покращить регулювання соціально-економічної ситуації в Україні, у т ч. в умовах воєнного стану, переходу на новий етап як управління видатками, так і в цілому системи державного управління. Раціоналізація бюджетних видатків, орієнтація на результат із високою ефективністю їх управління та використання є тим вектором, що неодмінно приведе до нарощування потужності як воєнного, так і економічного потенціалу, сприятиме подоланню наслідків збройної агресії, забезпечить вихід економіки на траєкторію сталого зростання, підвищення рівня добробуту громадян, наближення соціальних стандартів до показників країн Європейського Союзу.

Адже від ефективності бюджетних видатків, їхньої результативності на рівні як держави, так і окремого регіону покращуються показники соціально-економічного розвитку територій, зростає добробут населення. У сучасних умовах, на нашу думку, всі розпорядники бюджетних коштів повинні ефективно управляти фінансовими ресурсами країни, використовуючи бюджетні видатки як інструмент економічного зростання.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило широту, складність та багатогранність терміна "ефективність" як економічної категорії. Обсяги фактів неефективного управління та використання бюджетних коштів, котрі виявляються щороку, свідчать про серйозність проблеми використання видатків бюджету. А отже, постає необхідність залучення ширшого кола науковців до проведення досліджень та пошуку дієвих підходів, способів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами країни згідно із завданнями, котрі наразі постають перед країною, зокрема під час воєнного стану.

На сьогодні, аби уникнути суб'єктивізму в оцінках ефективності, зменшити обсяги неефективного використання фінансових ресурсів, підвищити результативність бюджетної політики, необхідно впроваджувати надійні системи управління бюджетними видатками. Адже дієві, високоорганізовані системи з відповідним методологічним забезпеченням суттєво підвищують рівень інституціональної стійкості будь-якої установи, дисциплінують розпорядників бюджетних коштів, сприяють значній користі й віддачі від використання ресурсів.

Нові підходи у формуванні дієвих організаційних структур нового типу вимагають уникнення механічного перенесення старих організаційних форм з надмірним нормативним характером, використання гіпертрофованих типових рішень, котрі апріорі не можуть бути ефективними в сучасних умовах. Натомість слід формувати нову методологічну базу, створювати організаційні структури, що забезпечують цілісність механізму, свідчать про системність підходу.

Запропоновані автором ідеї та підходи, можуть бути корисними для головних розпорядників бюджетних коштів у контексті використання з метою побудови надійної дієвої методолого-організаційної системи управління й

використання бюджетних видатків поряд із застосуванням ПЦМ. Такий підхід посилить спроможність розпорядників бюджетних коштів, та й усіх учасників бюджетного процесу, ефективно використовувати бюджетні видатки, досягати значні показники розвитку економіки, соціальної сфери, зміцнювати потенціал, покращувати соціально-економічну ситуацію в країні.

Важливо впроваджувати не лише прогресивні підходи, а й формувати нову філософію управління видатками бюджету. Воєнний стан, звісно, – тяжке випробування для України та її громадян, проте водночас відкриваються можливості перебудувати систему державного управління, реформувати застарілу організаційно-методологічну базу, поліпшити результативність бюджетної політики, надати новий імпульс розвитку національної економіки.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text.

2. *Волохова І. С.* Оцінка ефективності використання коштів на придбання основних фондів бюджетними установами. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 1 (69). С. 85–90. URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-36.

3. *Євтушенко М. С.* Методологічні підходи до планування видатків місцевих бюджетів: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Наукові праці НДФІ.* 2016. № 1. С. 68–82. URL: http://npndfi.org.ua/?page_id=723&aid=774.

4. Nowe Zarządzanie Publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce / red. nauk. T. Lubińska. Warszawa : DIFIN, 2009. 736 s.

5. *Мельник В. М., Савастєєва О. М.* Ефективність бюджетного процесу: поняття та підходи до аналізу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2017. № 3 (2). С. 75–81. URL: http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/17362/1/75-81.pdf.

6. *Мочерний С. В.* Основи економічних знань. Київ : Академія, 2000. 303 с.

7. *Sorensena E., Torfing J.* Enhancing Public Innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance. *New Frontiers in Social Innovation Research* / ed. by A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel. London : Palgrave Macmillan, 2015. P. 145–169. URL: https://doi.org/10.1057/9781137506801_8.

8. *Handy Ch.* So you want to change your organization? Then first identify its culture. Management Education and Development. 1976. Vol. 7. URL: https://doi.org/10.1177/135050767600700202.

9. *Чугунов І. Я.* Бюджетна стратегія суспільного розвитку. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

10. *Радіонов Ю. Д.* Проблема ефективності використання бюджетних коштів. *Фінанси України.* 2011. № 5. С. 47–55. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=348.

11. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-V. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.

12. Звіт Рахункової палати України за 2018 рік / Рахункова палата. 2019. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2018/ZVIT_RP_2018.pdf.

13. Звіт Рахункової палати України за 2019 рік / Рахункова палата. 2020. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2019/ZVIT_RP_2019.pdf.

14. Звіт Рахункової палати України за 2020 рік / Рахункова палата. 2021. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2020/ZVIT_RP_2020.pdf.

15. Звіт Рахункової палати України за 2021 рік / Рахункова палата. 2022. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2021/ZVIT_RP_2021.pdf.

16. Про схвалення Стратегії управління державними фінансами на 2017–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 № 142-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/news/249723040.

17. Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету : наказ Міністерства фінансів України від 19.05.2020 № 223. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-zaprovadzhuye-novi-pidhodi-do-ocinki-efektivnosti-byudzhetnih-program.

18. *Малиняк Б., Підлісний І.* Ефективність видатків місцевих бюджетів: механізм контролю в Шотландії та уроки для України. *Світ фінансів*. 2018. № 3 (56). С. 41–57. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1081.

19. Expenditure management strategy. Expenditure Budget 2017-2018. Quebec, 2017. 29 p. URL: https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/17-18/expenditureManagementStrategy.pdf.

20. *Кохан І. В.* Бюджетне фінансування соціально-економічного розвитку регіону : автореф. дис. … канд. екон. наук. ; 08.00.08. Львів, 2015. 20 с.

21. *Радіонов Ю. Д.* Формування видатків бюджету : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2019. 616 с.

22. *Кузнєцова А. Я., Каспрук Ю. В., Кузнєцов О. Ю.* Економічний розвиток регіону та роль місцевих бюджетів у його забезпеченні : монографія / Київ : УБС НБУ, 2013. 174 с.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *On approval of the Strategy for reforming the public financial management system for 2022-2025* (Decree No. 1805-r, December 29). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text [in Ukrainian].

2. Volokhova, I. (2019). Estimation of efficiency of the use of facilities on acquisition of capital assets budgetary establishments. *Problems of a systemic approach in economics,* 1 (69), 85–90. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-36 [in Ukrainian].

3. Yevtushenko, M. (2016). Methodological approaches to local expenditure budget planning: international and domestic practices. *RFI Scientific Papers*, 1. 68–82. Retrieved from http://npndfi.org.ua/?page_id=723&aid=774 [in Ukrainian].

4. Lubińska, T. (Ed.). (2009). *Nowe Zarządzanie Publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce.* Warszawa: DIFIN [in Polish].

5. Melnyk, V., & Savastieieva, O. (2017). Efficiency of the budget process: concept and approaches to analysis. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, 3 (2), 75–81. Retrieved from http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/17362/1/75-81.pdf [in Ukrainian].

6. Mochernyi, S. V. (2000). *Fundamentals of economic knowledge*. Kyiv: Academy [in Ukrainian].

7. Sorensena, E., & Torfing, J. (2015). Enhancing Public Innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance. In Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (Eds.). *New Frontiers in Social Innovation Research*, pp. 145–169. London: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9781137506801_8.

8. Handy, Ch. (1976). So you want to change your organization? Then first identify its culture. Management *Education and Development*, 7. DOI: 10.1177/135050767600700202.

9. Chuhunov, I. Ya. (2021). *Budget strategy of social development*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].

10. Radionov, Yu. (2011). The problem of efficient use of budgetary funds. *Finance of Ukraine*, 5, 47–55. Retrieved from https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=348 [in Ukrainian].

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *Budget Code of Ukraine* (Act No. 2456-V, July 8). Retrieved from http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 [in Ukrainian].

12. Accounting Chamber. (2019). *Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2018.* Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2018/ZVIT_RP_2018.pdf [in Ukrainian].

13. Accounting Chamber. (2020). *Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2019.* Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2019/ZVIT_RP_2019.pdf [in Ukrainian].

14. Accounting Chamber. (2021). *Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2020.* Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2020/ZVIT_RP_2020.pdf [in Ukrainian].

15. Accounting Chamber. (2022). *Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2021.* Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2021/ZVIT_RP_2021.pdf [in Ukrainian].

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *On approval of the Public Finance Management Strategy for 2017-2020* (Decree No. 142-r, February 8). Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/ua/news/249723040 [in Ukrainian].

17. Ministry of Finance of Ukraine. (2020). *About an estimation of efficiency of budgetary programs of the state budget* (Order No. 223, May 19). Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-zaprovadzhuye-novi-pidhodi-do-ocinki-efektivnosti-byudzhetnih-program [in Ukrainian].

18. Malyniak, B., & Pidlisny, I. (2018). Efficiency of local budget expenditures: control mechanism in Scotland and lessons for Ukraine. *World of Finance*, 3 (56), 41–57. DOI: 10.35774/sf2018.03.041 [in Ukrainian].

19. Expenditure management strategy. Expenditure Budget 2017-2018. (2017). Quebec. Retrieved from https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/17-18/expenditureManagementStrategy.pdf.

20. Kokhan, I. V. (2015). *Budget financing of socio-economic development of the region* (PhD Thesis). Lviv [in Ukrainian].

21. Radionov, Yu. D. (2019). *Formation of budget expenditures*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].

22. Kuznietsova, A. Ya., Kaspruk, Yu. V., & Kuznietsov, Yu. V. (2013). *Economic development of the region and the role of local budgets in its provision.* Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].