

УДК 336.132.1

**Марина Анатоліївна ЗІНЧЕНКО**

викладач кафедри фінансів, Одеський національний економічний  
університет, e-mail: prolisok-@ukr.net

## **ПРОБЛЕМАТИКА БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МЕЗОРІВНІ**

*Зінченко, М. А. Проблематика бюджетного планування на мезорівні / Марина Анатоліївна Зінченко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 202–211.*

**Анотація.** У статті досліджено стан бюджетного планування на місцевому рівні в Україні. Охарактеризовано види бюджетного планування за масштабністю цілей та строком, необхідним для їх реалізації. Проаналізовано результативність бюджетного планування на мезорівні, що здійснюється органами місцевої влади та Міністерством фінансів України. Обґрунтовано необхідність здійснення бюджетного прогнозування за різними сценаріями розвитку економіки регіону. Визначено методи бюджетного планування та прогнозування. Досліджено порядок застосування програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів. Виділено прогалини в системі бюджетного планування на мезорівні та запропоновано напрямки їх усунення.

**Ключові слова:** стратегічне планування; методи планування; місцеві бюджети; прогнозування.

**Марина Анатольевна ЗИНЧЕНКО**

преподаватель кафедры финансов, Одесский национальный экономический  
университет, e-mail: prolisok-@ukr.net

## **ПРОБЛЕМАТИКА БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МЕЗОУРОВНЕ**

*Зинченко, М. А. Проблематика бюджетного планирования на мезоуровне / Марина Анатольевна Зинченко // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред.: М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 1. – № 56. – С. 202–211.*

**Аннотация.** В статье исследовано состояние бюджетного планирования на местном уровне в Украине. Охарактеризованы виды бюджетного планирования по масштабности целей и срокам, необходимым для их реализации. Проанализирована результативность бюджетного планирования на мезоуровне, которое осуществляется органами местной власти и Министерством финансов Украины. Обоснована необходимость проведения бюджетного прогнозирования по различным сценариям развития экономики региона. Определены методы бюджетного планирования и прогнозирования. Исследован порядок применения программно-целевого метода на уровне местных бюджетов. Выделены недостатки в системе бюджетного планирования на мезоуровне и предложены направления их устранения.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование; методы планирования; местные бюджеты; прогнозирование.

**Marina ZINCHENKO**

Lecturer, Finance Department, Odessa National Economic University,  
e-mail: prolisok-@ukr.net

## **PROBLEMS OF BUDGET PLANNING AT THE MESOLEVEL**

*Zinchenko, M. (2015), Problems of budget planning at the mesolevel. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Problematyka byudzhethoho planyrovannya na mezourovne; za red.: M. I. Zveriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 56, pp. 202–211.*

**Abstract.** The state of budget planning at the local level in Ukraine was studied in the article. The kinds of budget planning depending on the scale of the objectives and timeframe necessary for their implementation were characterized. The effectiveness of budgetary planning at the mesolevel, that is carried out by local authorities and the Ministry of Finance of Ukraine was analyzed. The necessity of budget forecasting on different scenarios of economic development of the region was substantiated. The methods of budget planning and forecasting were defined. The order of application of program-target method at the level of local budgets was investigated. The weaknesses in budget planning at the mesolevel were highlighted and directions of their elimination were offered.

**Keywords:** strategic planning; planning methods; local budgets; forecasting.

**JEL classification:** R580, H70

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Бюджетна політика України характеризується делегуванням значного обсягу повноважень щодо забезпечення соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць органам місцевої влади. Концепція саморозвитку регіонів України обумовлює необхідність самостійного розроблення та реалізації регіональної економічної політики, тобто визначення стратегічних цілей і завдань розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Неefективний механізм реалізації таких завдань призводить до збоїв в обслуговуванні національної економіки, до порушень відтворювальних процесів не лише на мезо-, але й на мікро- і макрорівні, до суттєвих втрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та, зрештою – до втрат накопиченого національного багатства. У цьому контексті актуалізується значення заходів з підвищення ефективності механізму управління фінансовими потоками місцевих бюджетів. До таких заходів, зокрема, можна віднести вдосконалення первинної функції управління – планування, від якості виконання якої значною мірою залежить економічний, соціальний, екологічний ефект бюджетної політики.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Питання планування та прогнозування взагалі та бюджетного, зокрема, були предметом досліджень таких науковців: О. Ю. Бобровська [1], О. В. Голинська [2, с.276], І. С. Микитюк [3], С. В. Михайленко [4, с.400], О. О. Молдован [5], Н. В. Ткаченко [6], А. І. Сухоруков [7, с.368] та інших. Так, О. Ю. Бобровська, І. С. Микитюк, С. В. Михайленко та О. О. Молдован досліджували стан бюджетного планування та прогнозування в Україні. Н. В. Ткаченко, А. І. Сухоруков та О. В. Голинська присвятили свої праці методам планування та прогнозування. Віддаючи належне науковому доробку вказаних учених, необхідно зазначити, що теоретичні та методичні засади бюджетного планування та прогнозування потребують подальших наукових досліджень з метою підвищення ефективності управління фінансовими потоками місцевих бюджетів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Наукові дослідження та практичні рекомендації з проблем бюджетного планування та прогнозування у більшій своїй частині відносяться до державного рівня, водночас як дослідження процесів бюджетного планування та прогнозування на мезорівні є дискретними та не комплексними.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження процесу планування на місцевому рівні задля розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність будь-якої діяльності обумовлена наявністю чітко визначеними цілей та шляхів їх досягнення, які повинні формуватися перед початком процесу управління. Вітчизняна практика управління фінансовими потоками бюджетів різних рівнів демонструє, що першочерговим завданням управлінців нерідко є досягнення виконання показників бюджетного плану. Тобто, від якості складених планів бюджетів залежить ефективність управління, що, в свою чергу, впливає на соціальний, економічний та екологічний розвиток країни, регіону, території.

На етапі бюджетного планування формуються цілі, яких повинні досягти інституції управління шляхом здійснення інших управлінських функцій. В залежності від масштабності

поставлених цілей та періоду, необхідного для їх досягнення, виділяють довгострокове (стратегічне), середньострокове та короткострокове (тактичне) планування. Стратегічне планування у бюджетному процесі проводиться відповідно до обраної концепції загальнодержавної та регіональної бюджетної політики і використовується як інструмент державного (регіонального) управління. Метою стратегічного планування є систематизація та впорядкування комплексу дій для досягнення сталого розвитку шляхом прогнозування трендів бюджетної політики на довгостроковий період як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях [8, с.704].

Варто зазначити, що в основу реформування бюджетної системи в Україні було покладено затверджену у 2001 році Концепцію державної регіональної політики (строк реалізації не встановлено) [9] та прийняту у 2007 році Концепцію реформування місцевих бюджетів (з строком реалізації до 2014 року) [10]. Одним із пріоритетних завдань Концепцій стало вдосконалення системи стратегічного планування. Однак, таке завдання станом на серпень 2013 року не було виконано, що обумовило прийняття Стратегії розвитку системи управління державними фінансами [11]. Так, у цій Стратегії обґрунтовано необхідність впровадження середньострокового бюджетного прогнозування, застосування програмно-цільового методу при проведенні бюджетного планування, в тому числі і на рівні місцевих бюджетів [11]. Разом з тим, визначені цим нормативно-правовим актом строки реалізації поставлених завдань довгострокового характеру (3–5 років) суперечать загальноприйнятому розумінню стратегічного планування, яке здійснюється, зазвичай, на строк від 5 років. Водночас, прийняття стратегій на строк реалізації 5 років є вітчизняною практикою. Наприклад, реформу системи державного управління, задекларовану у Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» планується провести у період з 2015 по 2020 роки [12], тобто знову в 5 років.

Зауважимо, що Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України» передбачено необхідність розроблення програм економічного і соціального розвитку, в тому числі, окремих адміністративно-територіальних одиниць, на середньостроковий (5 років) та короткостроковий (1 рік) періоди [13]. Водночас, проведене дослідження показало, що на практиці середньострокове планування розвитку території та середньострокове бюджетне планування на рівні адміністративно-територіальних одиниць не здійснюється повсюдно усіма органами місцевої влади. Таким чином, поставлені в Стратегії розвитку системи управління державними фінансами завдання із запровадження на місцевому рівні середньострокового планування, на сьогодні не виконані повною мірою [11], що негативно впливає на ефективність управління на мезорівні в Україні.

Розвинутим в Україні є короткострокове планування місцевих бюджетів. Органи місцевої влади складають програми розвитку на короткостроковий період, які лежать в основі проектів місцевих бюджетів на відповідний рік. Результативність короткострокового планування на місцевому рівні можна встановити шляхом співставлення запланованих показників з фактично отриманими (табл. 1).

Таблиця 1

Результативність планування місцевих бюджетів України (складено автором [14])  
(\* план, затверджений місцевими радами з урахування змін)

Рік	Доходи (без урахування міжбюджетних трансфертів), млн. грн.			Видатки (без урахування коштів, що передаються з місцевих бюджетів державному), млн. грн.		
	план*	факт	% виконання плану	план*	факт	% виконання плану
2005	29,04	30,32	104,3	55,64	52,07	93,6
2006	37,85	39,86	105,3	74,58	72,32	96,7

Продовження табл. 1

2007	53,67	58,35	108,7	100,82	96,46	95,7
2008	75,53	73,87	97,8	134,69	126,83	94,2
2009	78,32	71,03	90,7	137,52	127,14	92,4
2010	83,53	80,52	96,4	160,88	152,02	94,5
2011	85,42	86,46	101,2	186,61	178,07	95,4
2012	97,41	100,81	103,5	234,51	221,23	94,3
2013	112,48	105,17	93,5	234,54	218,24	89,6

Дані табл. 1 свідчать про те, що максимальний показник виконання плану місцевих бюджетів був: за доходами у 2011 році, розбіжність склала 1,2%, а за видатками у 2006 році – невиконання становило 3,3%. Показники невиконання плану місцевих бюджетів свідчать про проріхи системи короткострокового планування на місцевому рівні.

Міністерство фінансів України (далі – МФУ), як наглядовий орган виконавчої влади також здійснює планування місцевих бюджетів. За період дослідження фактичні показники виконання місцевих бюджетів майже завжди перевищували заплановані МФУ (виняток становить 2013 рік, у якому заплановані МФУ видатки місцевих бюджетів були нижчими за фактично здійснені) (рис. 1). Такі дані можуть бути свідченням використання МФУ песимістичного сценарію регіонального розвитку.

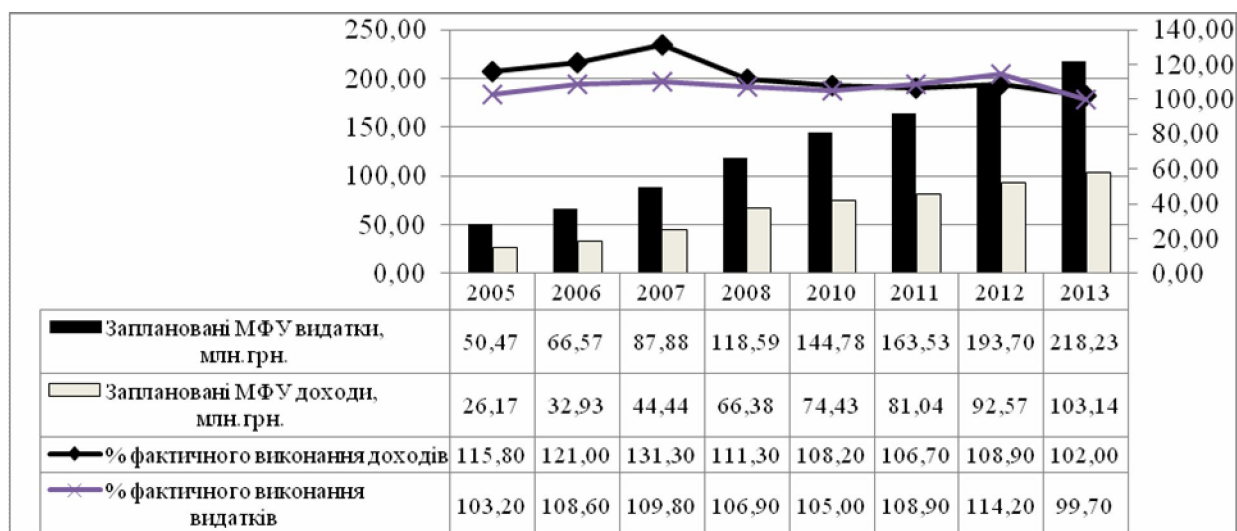


Рис. 1. Заплановані МФУ показники виконання місцевих бюджетів (складено автором за даними [14], за 2009 рік дані відсутні)

Варто зазначити, що ефективність бюджетного планування залежить від обраних методів (табл. 2), правильний добір яких обумовлюватиме ступінь вирішення поставлених перед управлінцями завдань.

На практиці, як правило, використовується одночасно декілька методів, що дозволяє врахувати різну природу та різні закони розвитку тих чи інших соціально-економічних явищ, тобто більш точно та комплексно визначити планові бюджетні показники. Планування з використанням різних методів, є більш ефективним, ніж те, що орієнтовано на один метод. Базовим може бути обраний один метод, зокрема, програмно-цільовий, в рамках якого можуть використовуватися інші методи (наприклад, за допомогою таких методів управління як кластеризація та рейтингування можна виділити види економічної діяльності, які в регіоні є пріоритетними та потребують бюджетної підтримки).

## Характеристика основних методів бюджетного планування (складено автором)

Найменування	Характеристика
Балансовий	метод, який застосовується для досягнення збалансованості бюджетних показників на основі обраної моделі бюджетної політики. Основним недоліком цього методу є те, що не враховуються реальні можливості економіки [4, с.400];
Постатейний	метод, при якому бюджет складається в розрізі функцій та за кодом економічної класифікації витрат. Основним недоліком методу є недостатня орієнтація на досягнення конкретних результатів [6];
Нормативний	метод, при якому планування здійснюється на підставі затверджених нормативів. Основним недоліком методу є неврахування майбутніх тенденцій [4, с.400];
Статистичний	метод, при якому враховуються фактичні статистичні показники попередніх років. Основним недоліком цього методу є неврахування майбутніх тенденцій [3];
Аналітичний	метод, при якому спочатку визначається величина зміни певного показника у плановому періоді, а потім обґрунтовується його кількісне значення. Основним недоліком методу є неврахування майбутніх тенденцій [4, с.400];
Функціонально-вартісний	при застосуванні даного методу аналізуються функції та витрати на їх реалізацію, що дозволяє впливати на результат. Основним недоліком методу є неврахування майбутніх тенденцій [3];
Програмно-цільовий	метод, при якому бюджет складається в розрізі бюджетних програм та кодів економічної класифікації витрат. Основним недоліком методу є розпорошеність бюджетних коштів [2, с.276].

Відзначимо, що найбільш поширеним у світовій практиці бюджетного планування є програмно-цільовий метод. Впровадження такого методу в бюджетному процесі на місцевому рівні в Україні, відповідно до норм «Концепції застосування програмно-цільового методу», передбачалось здійснити ще з 2003 року [15]. Згодом, Міністерство економіки затверджує Методичні рекомендації «щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання» [16]. Однак, і ці нормативно-правові акти не було реалізовано у повному обсязі, про що свідчать норми Програми економічних реформ на 2010–2014 роки Президента України «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [17], на виконання яких Мінфін видає Наказ «Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів». Цим Наказом передбачено поширення програмно-цільового методу на місцеві бюджети, що дозволить «значно підвищити ефективність використання бюджетних механізмів для досягнення стратегічних цілей держави у бюджетній сфері» (з строком реалізації до 2014 року) [18]. Зауважимо, що програмно-цільовий метод бюджетного планування сьогодні в Україні використовується поряд з іншими методами, але не на всіх рівнях.

Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі на місцевому рівні передбачає здійснення середньострокового планування, що, позитивно відобразиться на регіональному розвитку за умови, що таке бюджетне планування буде ковзне по термінах. Ковзне планування передбачає щорічне корегування середньострокового плану шляхом додавання одного нового часового інтервалу (рік) та віднімання інтервалу (року), що закінчився. Впровадження такого середньострокового бюджетного планування в Україні дозволить своєчасно враховувати політичні, економічні, соціальні та екологічні

детермінанти та відкоригувати план, складений з використанням програмно-цільового методу.

В рамках програмно-цільового методу бюджетні кошти виділяються на програми розвитку країни, регіонів та окремих галузей. За результатами контролю стану виконання бюджетних програм в Україні, органами Рахункової палати було встановлено, що нерідко поставлена в програмі мета не досягається та очікуваного економічного, соціального, екологічного й управлінського ефекту немає. Це спричинено недосконалим нормативно-правовим забезпеченням, проріхами у системі відбору пріоритетних бюджетних програм, відсутністю в Україні системного контролю з боку уповноважених органів та неефективною системою розподілу відповідальності за наслідками виконання бюджетних програм [19]. Таким чином, порядок проведення бюджетного планування із застосуванням програмно-цільового методу потребує вдосконалення, в тому числі і за рахунок підвищення ефективності бюджетного прогнозування ризиків виникнення порушень при використанні бюджетних коштів та майбутніх економічних, соціальних та екологічних ефектів від реалізації бюджетних програм.

Прогнозування трендів економічного й соціального розвитку регіонів, як підфункція функції планування й базовий етап процесу планування, здійснюється на підставі програмних документів розвитку країни та її регіонів, державних цільових програм. При цьому, аналізуються макропоказники (ВВП, інфляція, обмінний курс валют, ціни на енергоносії та інше), демографічна структура населення, доходи населення, результати діяльності суб'єктів господарювання, нормативно-правові новації та прогнозуються показники Державного бюджету. Такі економічні чинники та демографічні показники є основою для складання прогнозів місцевих бюджетів на наступні за плановим два бюджетні роки [20, с.21]. Ступінь досягнення суб'єктами управління поставлених цілей залежить від ефективності бюджетного прогнозування, яка, так само, як і бюджетне планування, залежить від методів, які при цьому використовуються (табл. 3).

Таблиця 3

Характеристика основних методів бюджетного прогнозування (складено автором)

Найменування	Характеристика
Екстраполяція	метод, при якому виходять із статистично складених тенденцій змін тих чи інших показників. Основним недоліком методу є неврахування змінних умов та складність визначення меж екстраполяції [1];
Моделювання	метод, при якому реальний процес замінюється певною конструкцією, яка відтворює основні найістотніші риси процесу на підставі статистичних закономірностей. Основним недоліком методу є складність застосування внаслідок врахування багатьох чинників [7, с.368];
Експертна оцінка	метод, основою якого є експертна оцінка спеціалістів в галузі фінансів. Основним недоліком методу є асиметричність інформації, необхідність встановлення рівня компетентності експертів, неврахування суб'єктивності наданих оцінок.

Складність процесу прогнозування бюджету дозволяє суб'єктам управління сформулювати різні сценарії розвитку: базовий, цільовий та оптимістичний. Базовий прогноз складається у випадку, коли бюджетна політика не змінюється та є стійкий тренд розвитку економіки. При цільовому сценарії передбачаються суттєві зміни у податковій та бюджетній системах, що створює необхідність врахування можливих ризиків. Оптимістичний сценарій формується у випадку наявності обґрунтованих підстав для покращення бюджетної політики за рахунок різкого збільшення доходів або суттєвого скорочення видатків [4, с.400]. Поряд з названими виділяють ще й песимістичний сценарій, який може бути застосований при різкому скороченні вхідних фінансових потоків, зокрема,

внаслідок форс-мажорних обставин (наприклад, війна, природна або техногенна катастрофа тощо), негативного впливу світової економіки або неврахування ризиків сповільнення економічної динаміки. Так, зокрема, песимістичний сценарій може передбачати скорочення (замороження) вихідних фінансових потоків на реалізацію певних, завчасно визначених, бюджетних програм [5].

Впровадження в практичну діяльність інституцій управління фінансовими потоками місцевих бюджетів бюджетного прогнозування за різними сценаріями розвитку економіки територій дозволить більш ефективно здійснювати середньострокове та довгострокове планування. Отже, необхідно законодавчо зобов'язати суб'єктів управління фінансовими потоками місцевих бюджетів здійснювати бюджетне прогнозування за різними сценаріями розвитку територій.

Проведене дослідження показало, що органи управління фінансовими потоками місцевих бюджетів при виконанні функції планування використовують організаційно-розпорядчі (надають роз'яснення, здійснюють регламентування та інструктаж), правові (розробляють та затверджують нормативно-правові акти) та економічні методи (зокрема, програмно-цільовий метод). Разом з тим, спектр методів та інструментів, що використовується при плануванні повинен бути ширшим. Так, необхідно законодавчо виписати необхідність застосування інституціями управління на місцях, зокрема, методу кластеризації, рейтингування та таких інструментів як бенчмаркінг, стратегія росту, реінжиніринг, які повинні знайти відображення у програмах розвитку кожного окремого регіону (території). Такі заходи сприятимуть підвищенню ефективності не тільки функції планування, а й усієї системи управління фінансовими потоками місцевих бюджетів.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Вищезазначене свідчить про те, що суб'єкти управління на місцях недостатньо ефективно реалізують функцію планування. Так, стратегічне планування як системи управління державними (місцевими) фінансами, так і бюджетної політики в Україні здійснюється не всіма рівнями влади. Таке планування має не системний і декларативний характер, а набір методів та інструментів, що використовуються, достатньо мізерний. Крім того, у вітчизняній практиці держаного планування стратегічне планування не рідко підміняється середньостроковим. Результати проведеного дослідження засвідчили, що завдання із впровадження в практику середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні в Україні не виконано. Наразі органи місцевого управління здійснюють короткострокове бюджетне планування, яке також є недостатньо результативним, про що свідчить аналіз виконання місцевих бюджетів. Все це обумовлює необхідність:

- реформування правової бази з метою встановлення єдиних правових засад бюджетного планування, що дозволить на концептуальному рівні узгодити повноваження органів управління різних рівнів та законодавчо регламентувати порядок здійснення бюджетного планування й прогнозування;
- розроблення дієвого механізму бюджетного планування й прогнозування, який сприятиме більш точному визначенню трендів економічного розвитку та факторів впливу на такий розвиток;
- посилення методологічної бази бюджетного планування, зокрема, за рахунок впровадження інноваційних методів та інструментів, що дозволить усунути системні недоліки бюджетного планування та прогнозування;
- створення організаційних структур стратегічного та середньострокового планування на місцевому рівні уможливить системність таких процесів.

Впровадження таких рекомендацій дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на мезорівні, що позитивно позначиться на економічному, соціальному та екологічному розвитку регіонів (територій). Перспективи подальших розробок вбачаються у дослідженні порядку здійснення бюджетного планування.

**Література**

1. Бобровська О. Ю. Еволюція прогнозування розвитку соціально-економічних процесів: стан і напрямки удосконалення [Електронний ресурс] / О. Ю. Бобровська. – Режим доступу: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11boysnu.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11boysnu.pdf).
2. Голинська О. В. Механізм державного управління бюджетами через інструменти програмно-цільового методу: дис. канд. екон. наук: 25.00.02 / Голинська Олеся Володимирівна. – О., 2011. – 276 с.
3. Микитюк І. С. Бюджетне планування як елемент управління бюджетом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/есви\\_2014\\_22\(1\)\\_43.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/есви_2014_22(1)_43.pdf).
4. Михайленко С. В. Бюджетний менеджмент: стан та оцінка ефективності: монографія / С. В. Михайленко. – Одеса: ВМВ, Друк Південь, 2010. – 400 с.
5. Молдован О. О. Щодо оптимізації процесів бюджетного прогнозування та планування в Україні: аналітична записка [Електронний ресурс] / О. О. Молдован // Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1089>.
6. Ткаченко Н. В. Прагматика і проблематика впровадження програмно-цільового методу в бюджетний процес [Електронний ресурс] / Фінансовий простір. – 2013. – № 3 (11). – Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1303/13tnvrip.pdf>.
7. Сухоруков А. І. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія / А. І. Сухоруков, Ю. М. Харазішвілі. – К.: НІСД, 2012. – 368 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. Л. И. Евенко]. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
9. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України № 341/2001 від 25.05.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>.
10. Про схвалення Концепції реформування місцевих бюджетів: Розпорядження КМУ № 308-р від 23.05.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/308-2007-%D1%80>.
11. Про Стратегію розвитку системи управління державними фінансами: Розпорядження КМУ № 774-р від 01.08.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80>.
12. Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
13. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України № 1602-III від 23.03.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
14. Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень. – Бюджетний моніторинг 2007–2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ibser.org.ua/.../%20Monitor%20Quarter%202007/2007\\_4\\_Quarter](http://www.ibser.org.ua/.../%20Monitor%20Quarter%202007/2007_4_Quarter).
15. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі: Розпорядження КМУ № 538-р від 14.09.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-%D1%80>.
16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання: Наказ Міністерства економіки України № 367 від 4.12.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://me.kmi.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=92210&cat\\_id=38738](http://me.kmi.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=92210&cat_id=38738).
17. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки Президента України «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» від 02.06.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10>.



18. Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів: Наказ Міністерства фінансів № 805 від 2.08.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=358806&cat\\_id=355989](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=358806&cat_id=355989).
19. Річні звіти Рахункової палати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/category/32826>.
20. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

## References

1. Bobrovska, O. Y. (2011), «Evolution of socio-economic processes development forecasting» [Evoliutsiia prohnozuvannia rozvytku sotsialno-ekonomichnykh protsesiv: stan i napriamky udoskonalennia], available at: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11boysnu.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11boysnu.pdf) (ukr)
2. Holynska, O. V. (2011), *The state management mechanism of budgets through software-target method [Mekhanizm derzhavnogo upravlinnia biudzhetyamy cherez instrumenty prohramno-tsilovoho metodu: dis. ... kand. ekon. nauk: 25.00.02]*, Odessa, 276 p. (ukr)
3. Mykytyuk, I. S. (2014), «Budget planning as part of budget management» [Biudzhette planuvannia yak element upravlinnia biudzhetom], available at: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecvu\\_2014\\_22\(1\)\\_43.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecvu_2014_22(1)_43.pdf) (ukr)
4. Mykhaylenko, S. V. (2010), «Budget Management: Status and Evaluation: monograph» [Byudzhetnyy menedzhment: stan ta otsinka efektyvnosti: monohrafiia], VMV, Odessa, 400 p. (ukr)
5. Moldovan, O. «As for process budget forecasting and planning optimization in Ukraine: analytical note» [Shchodo optymizatsii protsesiv biudzhetnoho prohnozuvannia ta planuvannia v Ukraini: analitychna zapiska], *The National Institute for Strategic Studies of Ukraine*, available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/1089> (ukr)
6. Tkachenko, N. V. (2013), «Pragmatics and problems of implementation of program-target method into the budgetary process» [Prahmatyka i problematyka vprovadzhennya prohramno-tsilovoho metodu v biudzhetnyi protses], *Finansovyi prostir*, No. 3 (11), available at: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1303/13tnvypip.pdf> (ukr)
7. Sukhorukov, A. I., Kharazishvili, Y. M. (2012), «Modeling and forecasting of socio-economic development of Ukrainian regions: monograph» [Modeliuvannia ta prohnozuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: monohrafiia], NISD, Kyiv, 368 p. (ukr)
8. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997), *Principles of management*. Ed. L. I. Yevenko [Osnovy menedzhmenta, pod red. L. I. Yevenko], Delo, Moscow, 704 p. (rus)
9. «On the Concept of State Regional Policy: Legal Act of Ukraine, No. 341/2001, 25.05.2001» [Pro Kontseptsiiu derzhavnoi rehionalnoi polityky: Ukaz Prezydenta Ukrainy, No. 341/2001, 25.05.2001], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/341/2001> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
10. «On approval of the Concept of reforming the local budgets: Legal Act of Ukraine, No. 308-p, 23.05.2007» [Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevykh biudzhetiv: Rozporiadzhennia Kabinety Ministriv Ukrainy, No. 308-p, 23.05.2007], available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/308-2007-%D1%80> (Accessed 25 February 2015) (ukr)
11. «On the strategy of development of public finance management: Legal Act of Ukraine, No. 774-p, 01.08.2013» [Pro Stratehiiu rozvytku systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy: Rozporiadzhennia Kabinety Ministriv Ukrainy, No. 774-p, 01.08.2013], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
12. «On the Strategy of Sustainable Development «Ukraine-2020»: Legal Act of Ukraine, No. 5/2015, 12.01.2015» [Pro stratehiiu staloho rozvytku «Ukrayina-2020»: Ukaz Prezydenta Ukrainy, No. 5/2015, 12.01.2015], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)

13. «About state forecasting and development programs of economic and social development of Ukraine: Legal Act of Ukraine, No. 1602-III, 23.03.2000» [Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohran ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy, No. 1602-III, 23.03.2000], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
14. The Institute for Budgetary and Socio-Economic Research, Budget Monitoring 2007–2013 [Instytut biudzhety ta sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, Biudzhetni monitorynh 2007–2013], available at: [www.ibser.org.ua/.../%20Monitor%20Quarter%202007/2007\\_4\\_Quarter](http://www.ibser.org.ua/.../%20Monitor%20Quarter%202007/2007_4_Quarter) (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
15. «On approval of the Concept of program budgeting in the budget process: Legal Act of Ukraine, No. 538-p, 14.09.2002» [Pro skhvalennia Kontseptsii zastosuvannia prohranno-tsilovoho metodu v biudzhetnomu protsesi: Rozporiadzhennia Kabinety Ministriv Ukrainy, No. 538-p, 14.09.2002], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-%D1%80> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
16. «On approval of Methodical recommendations for the development of regional target programs, monitoring and reporting on their implementation: Legal Act of Ukraine, No. 367, 4.12.2006» [Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia rehionalnykh tsilovykh prohran, monitorynhu ta zvitnosti pro yikh vykonannia: Nakaz Ministerstva Ekonomiky Ukrainy, No. 367, 4.12.2006], available at: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=92210&cat\\_id=38738](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=92210&cat_id=38738) (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
17. «The Program of Economic Reform of the President of Ukraine for 2010–2014 «Prosperous Society, Competitive Economy, Effective State»: Legal Act of Ukraine, 02.06.2010» [Prohrama ekonomichnykh reform na 2010-2014 roky Prezydenta Ukrainy «Zamozhne suspilstvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava», 02.06.2010], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
18. «On approval of the main approaches to the implementation of program budgeting formulation and execution of local budgets: Legal Act of Ukraine, No. 805, 2.08.2010» [Pro zatverdzhennia Osnovnykh pidkhodiv do zaprovadzhennia prohranno-tsilovoho metodu skladannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetyv: Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrainy, No. 805, 02.08.2010], available at: [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=358806&cat\\_id=355989](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=358806&cat_id=355989) (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
19. Annual reports of the Accounting Chamber of Ukraine [Richni zvity Rakhunkovoi Palaty Ukrainy], available at: <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/category/32826> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)
20. «The Budget Code of Ukraine: Legal Act of Ukraine, No. 2456-VI, 08.07.2010» [Biudzhetni Kodeks Ukrainy, No. 2456-VI, 08.07.2010], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 25 February, 2015) (ukr)