

Катерина ЧУРІКОВА

ПРОГРАМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Обґрунтовано необхідність використання програмування бюджету як ефективного інструменту управління бюджетними ресурсами регіону в умовах глобальної економічної системи. Запропонована хронологія основних етапів впровадження програмно-цільового методу у бюджетну практику України та уніфікована методика багаторівневої оцінки ефективності бюджетного програмування на середньостроковий період.

Постановка проблеми. В умовах розвитку цивілізації посилюються інтеграційні процеси між державами. Найбільш універсальним виявом цих процесів є глобалізація, що набрала особливих темпів в останні десятиліття ХХ ст. та на початку ХХІ ст. Міжнародна економіка поступово перетворюється у глобальну мережу взаємозалежних та економічно інтегрованих економічних систем. Глобальна економіка постає як єдина цілісна система і дедалі більше працює за встановленими міжнародними правилами. При цьому у процесі забезпечення економічної безпеки кожна держава вирішує питання фінансової безпеки та її головної складової – бюджетної безпеки, бо зрозуміло, що прес глобалізації зруйнує все неефективне та недостатньо життєздатне. Таким чином, Україна постала перед необхідністю створення оптимальної моделі участі в цьому процесі, щоб не опинитись осторонь від глобалізаційної реальності сучасного світу. Чинним законодавством у країні визначено, що "... бюджетна безпека – це стан забезпечення платоспроможності держави з урахуванням балансу доходів і видатків державного й місцевих бюджетів та *ефективності використання бюджетних коштів*" [1]. Реалізація зазначеного завдання залежить від стійкості державних і місцевих фінансів, які є основним джерелом фінансування завдань та функцій держави. Україна за двадцять років незалежності так і не змогла збудувати ефективного механізму управління бюджетними ресурсами, а проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню бюджетного процесу, охоплюють не тільки виконання бюджету, а й стадію бюджетного планування як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. В умовах обмеженості бюджетних коштів, їхнього неефективного використання та нераціональної структури видатків держави та органів місцевого самоврядування виникає **об'єктивна необхідність** запровадження більш дієвих інструментів бюджетного менеджменту. Саме таким інструментом, який дає змогу більш ефективно й прозоро використовувати бюджетні кошти держави та її регіонів, забезпечує узгодження бюджетних видатків із пріоритетами державної й регіональної політики та апробований у світовій практиці, є програмно-цільовий метод, складові компоненти методології котрого такі: стратегічне та середньострокове бюджетне планування,

© Катерина Чурікова, 2011.

бюджетні програми, система моніторингу та оцінки виконання бюджетних програм (рис. 1).

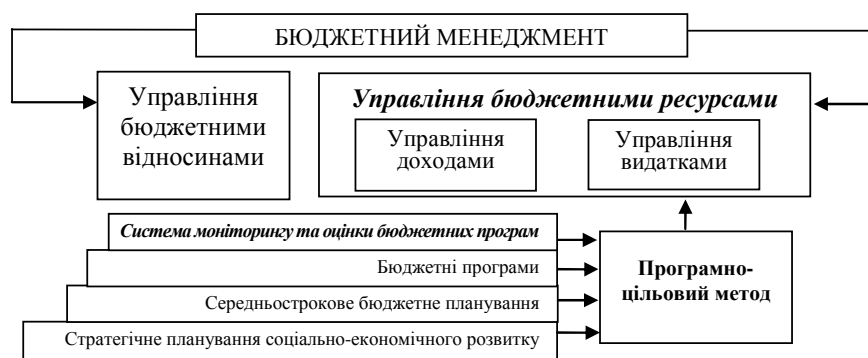


Рис. 1. Місце програмно-цільового методу в управлінні бюджетними ресурсами

Необхідність проведення ґрунтовних **досліджень програмування бюджету** зумовлена також запровадженням середньострокового бюджетного планування та комплексного використання програмно-цільового методу в управлінні ресурсами бюджетів усіх рівнів як важливої складової бюджетної реформи в Україні в частині поліпшення управління державними фінансами в межах реалізації Програми економічних реформ на 2010–2014 рр. [2]. Так, за словами А. Шика, професора Університету штату Мериленд (США): “Основні причини провалу більшості бюджетних реформ у світі пов’язані з тим, що реформувалося тільки фінансування, не реформувалося управління. Це в корені неправильно. Якщо не реформується управління суспільними фінансами, то змін не відбудеться” [3, с. 47]. Поділяємо погляди таких українських вчених, як О. І. Амоша, В. М. Геєць, В. П. Александрова, В. В. Лепа, які зазначають, що необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку є перехід у бюджетному процесі від “планування ресурсів” до “планування результатів”, що передбачає, перш за все, підвищення ролі програмно-цільових методів в управлінні видатками бюджету [4, с. 8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Програмно-цільовий метод досліджували переважно такі зарубіжні вчені, як: Ш. Бланкарт, К. Вайс, Е. Ведунг, Р. Зоді, Е. Лехан, Ф. Мошер, Ю. Німець, А. Премчанд, Б. А. Райзберг, Р. Хакет, О. Г. Лобко та ін. Це пов’язано з тим, що через проблеми з використанням бюджетних коштів західні країни світу були змушені ще в середині ХХ ст. запроваджувати в бюджетний процес нові управлінські технології, спрямовані на якісні перетворення у сфері бюджетної політики й бюджетного менеджменту. Нові бюджетні технології в управлінні державними коштами полягали в об’єднанні аналізу рішень, що приймаються, та моніторингу результативності їхнього виконання [5, с. 20]. Для українських вчених та практиків програмно-цільовий метод став предметом дослідження протягом останнього десятиліття. Дослідженню його сутності, теоретико-методологічних основ та необхідності впровадження в управління бюджетними ресурсами приділяють увагу в своїх працях: О. І. Амоша, В. П. Александрова, В. М. Геєць, В. В. Лепа [4], Ц. Г. Огонь [5], М. Г. Чумаченко [6], І. Ф. Щербина, В. В. Зубенко, І. В. Самчинська, Т. А. Шаповал, А. І. Корнієнко [7], С. О. Булгакова, Г. В. Кучер, А. А. Мазаракі, О. І. Барановський [8], І. В. Запатріна, Т. Б. Лебеда [9], В. М. Федосов, Т. С. Бабиш [10], І. Г. Благун, Р. М. Воронко, М. Л. Бучкович [11],

М. Кульчицький, Д. Ванькович, М. Заплатинський [12], Т. В. Жибер [13], І. Я. Чугунов, О. А. Самошкіна [14], В. М. Білопольська [15], В. В. Коваль [16] та ін. Однак аналіз рівня дослідженості цієї проблематики свідчить про те, що питання моніторингу та оцінки програмування бюджетів різних рівнів державної влади розкриті недостатньо та потребують подальшого вивчення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності використання програмування бюджету як ефективного інструменту управління бюджетними ресурсами регіону в умовах глобальної економічної системи та розробці уніфікованої методики багаторівневої оцінки ефективності бюджетного програмування на середньостроковий період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Очевидним є той факт, що застосування програмно-цільового методу (далі – ПЦМ) в управлінні не є чимось принципово новим. Однак, на наш погляд, у тому вигляді, в якому він розвивається в Україні сьогодні, його слід віднести до сучасних методів бюджетного менеджменту, **перевагами** якого є: планування діяльності та ресурсів на середньострокову перспективу; формування бюджету за пріоритетними напрямками фінансування (бюджетними програмами); оптимізація та більш продуктивне використання обмежених ресурсів бюджету; відповідальність розпорядників бюджетних коштів та установ за надання послуг в обсязі та якості, що визначаються у схваленому бюджеті; можливість оцінювати результативність витрачання коштів бюджету на основі проведення системи моніторингу та оцінки бюджетних програм [17]. Все це свідчить про **необхідність** використання програмування бюджету як ефективного інструменту управління бюджетними ресурсами держави та її регіонів, у зв'язку з чим вважаємо доречним докладно дослідити законодавчі підстави запровадження ПЦМ в Україні на рівні державного і місцевих бюджетів. На основі аналізу існуючої нормативно-правової бази в сфері ПЦМ виділено сім основних етапів, пов'язаних із запровадженням програмно-цільового методу у бюджетну практику України (табл. 1) [2; 18–22].

Згідно з даними табл. 1 ПЦМ на рівні місцевих бюджетів, на відміну від державного, не застосовується. На сьогодні лише сформована нормативно-правова й методологічна бази ПЦМ складання та виконання місцевих бюджетів, а також розпочата його практична реалізація в пілотних регіонах (Львівська, Луганська, Житомирська області та АРК). З огляду на актуальність євроінтеграційних процесів в Україні обов'язковою умовою є застосування в бюджетній практиці країн-членів ЄС "бюджетування, орієнтованого на результат". Доцільним для держави, на наш погляд, є здійснення усіх необхідних заходів із поширення програмування бюджету на усі рівні місцевих бюджетів.

З метою розуміння сутності програмування бюджету як ефективного інструменту управління бюджетними ресурсами регіону проведено аналіз визначення **програмно-цільового методу бюджетування** з позиції вітчизняних джерел [4–16] та нової редакції Бюджетного кодексу України [17], на основі якого зроблено висновки про те, що **сутність методу** полягає у розподілі ресурсів за програмами, що мають конкретні стратегічні цілі й оперативні завдання, які необхідно виконати. Таким чином, **програмування бюджету** – це процес розробки та реалізації бюджетних програм – сукупності заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій (рис. 2).

Таблиця 1

Характеристика основних етапів запровадження програмно-цільового методу у бюджетну практику України

Період	Стисла характеристика
I етап: червень 2001 р.	Прийняття Бюджетного кодексу України. Перехід до програмно-цільового методу формування бюджету.
II етап: 2002 р.	Визначення методологічних засад застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі. Схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі. Формування та виконання Державного бюджету за програмно-цільовим методом (із застосуванням програмної класифікації).
III етап: 2003 – 2005 рр.	Доопрацювання нормативно-правової бази із застосування ПЦМ на державному рівні.
IV етап: 2007 р.	Прийняття Концепції реформування місцевих бюджетів, відповідно до якої визначено пріоритет запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів.
V етап: 2008 – 2010 рр.	Проведення підготовчих робіт щодо розробки нормативно-правової та методологічної бази програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів. Практичне запровадження програмно-цільового методу на місцевому рівні в пілотних регіонах.
VI етап: 2011–2013 рр.	Виконання бюджетів пілотних регіонів (крім бюджетів сіл, селищ, міст районного значення) та бюджетів об'єднань територіальних громад за програмно-цільовим методом.
VII етап: з 2014 р.	Поширення програмно-цільового методу на усі рівні місцевих бюджетів.

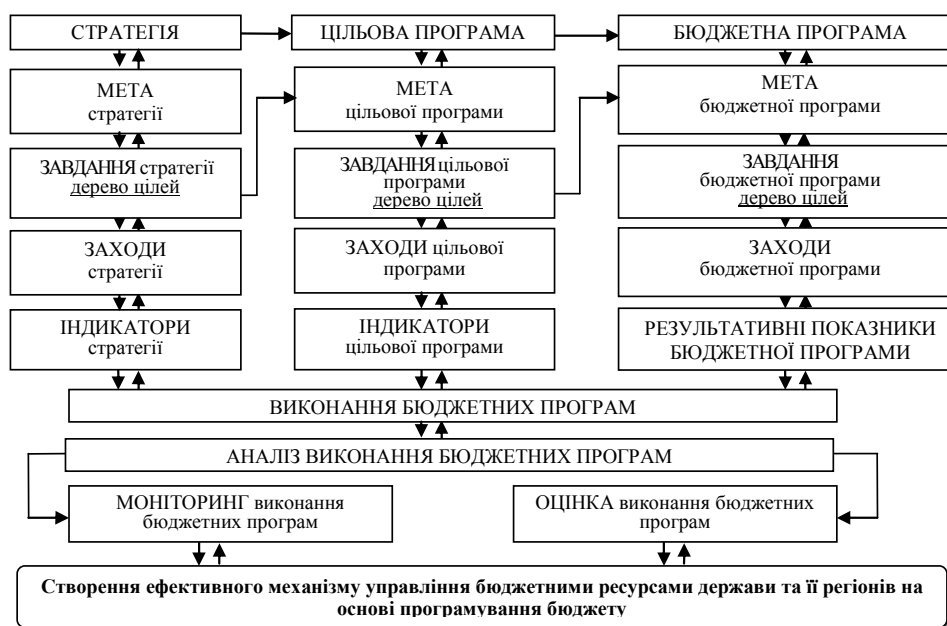


Рис. 2. Організаційна модель програмування бюджету

Складовими елементами бюджетної програми є: **мета** – законодавчо визначені основні цілі, яких необхідно досягти у результаті виконання конкретної бюджетної програми; **завдання** – конкретні цілі, які необхідно досягти при виконанні бюджетної програми протягом відповідного бюджетного періоду і оцінити їх за допомогою результативних показників, які мають відповідати завданням і функціям головного розпорядника бюджетних коштів бюджетної програми; **напрями діяльності** – конкретні дії, спрямовані на виконання завдань бюджетної програми з визначенням напрямків витрачання бюджетних коштів, які мають відповідати завданням і функціям головного розпорядника бюджетних коштів; **виконавці бюджетної програми** – юридичні особи, які безпосередньо несуть відповідальність за виконання програми і забезпечують виконання однієї або кількох бюджетних програм у системі головного розпорядника, **результативні показники** – кількісні та якісні показники, які характеризують результати виконання бюджетної програми і підтверджуються статистичною, бухгалтерською та іншою звітністю, що дають можливість здійснити оцінку використання коштів на виконання бюджетної програми [21].

Вважаємо, що запровадження програмно-цільового методу у бюджетну практику в незалежній Україні характеризується довготривалістю, суттєвою складністю та незавершеністю, підтвердженням чого є наявність суттєвих **проблем**, а саме: низький рівень результативності бюджетних програм внаслідок непослідовності управлінських рішень під час їхнього виконання й реалізації; нерівномірність розподілу бюджетних коштів у часі, просторі й серед розпорядників коштів; недосконалість нормативно-правової бази для складання та виконання місцевих бюджетів за програмно-цільовим методом; відсутність ефективного механізму фінансування пріоритетних напрямів на державному і регіональному рівнях; недосконалість існуючої програмної класифікації та необхідність її запровадження на рівні усіх місцевих бюджетів; недосконалість порядку прогнозування видатків на конкретні бюджетні програми майбутніх періодів та незабезпеченість їх бюджетними коштами внаслідок завищення/заниження обсягу коштів на стадії планування та відсутності системності й прозорості державної політики у виборі пріоритетів щодо фінансування першочергових програм.

Результатом наявності такого каскаду проблем у практиці бюджетного програмування є низький рівень показників за результатами виконання бюджетних програм, що свідчить про неефективне використання бюджетних коштів і потребує розробки єдиної уніфікованої методики оцінки бюджетного програмування.

Таким чином, вважаємо, що головним елементом програмування бюджету є **система моніторингу та оцінки ефективності бюджетних витрат**, наявність якої дає змогу: здійснювати неперервний контроль реалізації програм протягом усього терміну їхнього виконання, виявляти проблеми реалізації, своєчасно вносити корективи у структуру і механізми реалізації програм, підвищувати прозорість програм. Відповідно до міжнародного досвіду, **моніторинг реалізації проекту** має такі складові: моніторинг результативності проекту (оцінка ступеня досягнення цілі проекту); моніторинг ефективності проекту (оцінка витрат на реалізацію проекту). На наш погляд, аналогічний підхід доцільно використовувати до моніторингу програм – оцінювати результати реалізації програми (результативність) і співвідношення витрат з досягнутими результатами (ефективність).

Крім того, в межах моніторингу програм має здійснюватися оцінка якості управління програмою, яка передбачає оцінювання дотримання плану реалізації програми як за термінами і складом реалізованих заходів, так і за обсягами бюджетних коштів, витрачених на їхню реалізацію. Таким чином, **система моніторингу реалізації програм має охоплювати три рівня**: оцінку дотримання плану ре-

лізації програми; оцінку результативності програми; оцінку ефективності програми. Перший і другий рівні дозволяють оцінити, як досягались цілі і результати в межах запланованих заходів, третій рівень – визначити відповідність результатів і витрат, здійснити відповідні висновки.

Ефективність для некомерційних проектів (саме такими є бюджетні програми) можна розраховувати шляхом співвідношення ступеня наближення до цілі з обсягом бюджетних витрат. При цьому більш показовим є індикатор “витрати/ефект” – ціна одиниці покращення. Аналіз ефективності витрат використовується для оцінки ефективності досягнення цілі, яка не має грошового виміру.

Відповідно до вищевикладеного розроблена уніфікована **методика багаторівневої оцінки ефективності бюджетного програмування у державі (регіоні) на середньостроковий період** (далі – методика) з елементами індикативного підходу і використанням мультиплікативної функції й методів оцінки агрегованих значень показників результативності реалізації програми, структура якої представлена на рис. 3 та охоплює: чотири кроки, три етапи. Зазначена методика дає можливість комплексно й об'єктивно оцінити бюджетні програми на різних етапах їхньої реалізації, що відповідно сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами. Запропоновано використовувати її виконавчими органами влади як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях.

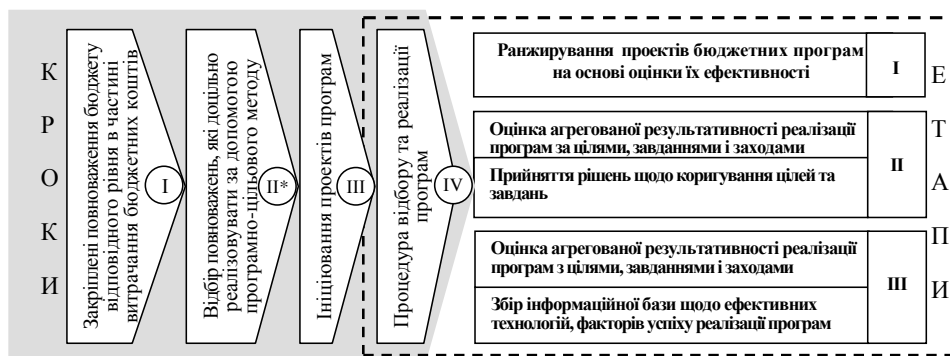


Рис. 3. Структура методика багаторівневої оцінки ефективності бюджетного програмування у державі (регіоні) на середньостроковий період

* Примітка. При розгляді не враховуються повноваження щодо поточної діяльності бюджетних установ.

Запропонована авторська методика оцінки бюджетних програм, алгоритм реалізації якої наведено на рис. 4, **передбачає:**

- формалізацію процесу відбору повноважень, які доцільно реалізовувати в межах цільових програм;
- формування багаторівневої системи оцінки й неперервного процесу моніторингу програм;
- складання рейтингу програм на основі оцінки ефективності (I етап);
- обов'язковість оцінки результативності й ефективності програм (II і III етапи);
- забезпечення максимально можливого рівня об'єктивності процесу оцінки програм;
- наявність інформації про критерії оцінки, а також їхньої значимості до початку проектування програм.

ти метод складання рейтингу проектів бюджетних програм за оцінкою прогнозних показників їхньої ефективності, що дасть змогу ранжувати й визначати першочерговість впровадження бюджетної програми. Рейтинг проектів здійснюється автоматично, бо базується на створеній заздалегідь системі загальних показників і критеріїв оцінки ефективності проектів програм. Використовується метод відносно оцінки очікуваних результатів програми в умовних одиницях, зокрема, показник ефективності для кожної програми розраховується як співвідношення суми її бюджету до значення показника соціального ефекту, вираженого в умовних одиницях. Оцінка соціального ефекту базується на загальній логіці програмно-цільового методу виконання витратних зобов'язань, відповідно до якої кожна цільова програма структурована за цілями, завданнями (напрямами), заходами. У зв'язку з цим результат цільової програми (соціальний ефект) оцінюється через: ступінь пріоритетності цільової групи; ступінь значущості завдання (напряму) щодо покращення стану цільової групи; ступінь потенційної ефективності методу в рамках відповідного напрямку.

Аналіз соціального ефекту пропонується здійснювати окремо для кожної програми, використовуючи мультиплікативну функцію, яка дасть змогу відобразити вплив пріоритетності кожної з цільових груп, значущість напрямків щодо покращення стану кожної групи на основі понижувальних і підвищувальних коефіцієнтів, а також ступінь потенційної ефективності методів у межах кожного з напрямку.

$$CЭ_{\delta_{Pi}} = \sum_{j \in M} Ц_{j \delta_{Pi}} \times \left[\left(1 + \sum_{k \in F} H_{jk \delta_{Pi}} \right) \times \left(1 + \sum_{s \in P} З_{ks \delta_{Pi}} \right) \right], \quad (1)$$

де $CЭ_{\delta_{Pi}}$ – соціальний ефект (індикатор успіху) за i -тою бюджетною програмою;

$Ц_{j \delta_{Pi}}$ – рівень пріоритетності j -тої цілі з множини M , виявленої в i -тій бюджетній програмі;

$H_{jk \delta_{Pi}}$ – рівень значення k -го напрямку (завдання) із покращення стану j -тої цілі з множини F в i -тій бюджетній програмі;

$З_{ks \delta_{Pi}}$ – рівень ефективності заходу s у межах k -го напрямку з множини P в i -тій бюджетній програмі.

Аналізуючи зазначену формулу, можна зробити такі **висновки**:

$\sum_{s \in P} З_{ks \delta_{Pi}}$ – сума позитивних і від'ємних значень коефіцієнтів, які відображають ступінь потенційної ефективності усіх методів, що обрані для реалізації k -го напрямку у межах i -ої програми;

$\sum_{k \in F} H_{jk \delta_{Pi}} \times (1 + \sum_{s \in P} З_{ks \delta_{Pi}})$ – сума позитивних та від'ємних значень коефіцієнтів

значущості усіх завдань (напрямків) щодо покращення стану j -ої цільової групи;

$\sum_{j \in M} Ц_{j \delta_{Pi}} \times \left[\left(1 + \sum_{k \in F} H_{jk \delta_{Pi}} \right) \times \left(1 + \sum_{s \in P} З_{ks \delta_{Pi}} \right) \right]$ – сума показників ступеня

пріоритетності усіх цільових груп i -тої програми, помножених на суму скоригованих коефіцієнтів значущості завдань (напрямків) покращення стану відповідної групи.

Після оцінки величини соціального ефекту (індикатора успіху) для кожної програми визначається його бюджетна ефективність. У зв'язку з тим, що отримані значення соціального ефекту програм уніфіковані, є можливість для їхнього зіставлення. Таким чином, співвідношення загального обсягу бюджету програми до ве-

личини соціального ефекту дає змогу оцінити питомі витрати на досягнення одиниці останнього (формула 2).

$$BE_{бп_i} = \frac{\sum BB_{бп_i}}{CЭ_{бп_i}} \quad (2)$$

де BE_i – бюджетна ефективність і-тої бюджетної програми;

$\sum BB_{бп_i}$ – сукупність бюджетних видатків по і-тій бюджетній програмі.

Слід зазначити, що чим менший показник отриманої оцінки вартості досягнення соціального ефекту, тим більш ефективною є програма.

На другому та третьому етапах визначаються відповідно прогнозна ефективність бюджетних програм та їхня фактична результативність за цілями, завданнями (напрямами) та заходами. Крім того, на цих етапах застосовуються методи оцінки ступеня досягнення цілей, завдань, заходів на основі агрегованих показників результативності програм.

1. Оцінка ступеня виконання бюджетної програми за цілями, яка здійснюється на основі визначення відхилення від 100% зваженої суми відхилення значень фактичних показників (кінцевого ефекту) від цільового значення (формула 3):

$$ПВц = 100 \times \left[1 - \sum_{j=1}^n \alpha^j \times \beta^j \times \left(\frac{П\psi_{ке}^j - П\phi_{ке}^j}{П\psi_{ке}^j} \right) \right], \quad (3)$$

де $ПВц$ – показник ступеня виконання цілі програми;

$\alpha^j = 1$, якщо зростання значення показника підвищує ступінь досягнення цілі програми;

$\alpha^j = -1$, якщо зростання значення показника знижує ступінь досягнення цілі програми;

β^j – вага відхилення значення j показника кінцевого ефекту від цільового значення;

$П\psi_{ке}^j$ – цільове значення j показника кінцевого ефекту;

$П\phi_{ке}^j$ – фактичне значення j показника кінцевого ефекту.

2. Оцінка ступеня виконання бюджетної програми за напрямками (завданнями):

$$ПВн = 100 \times \left[1 - \sum_{j=1}^n \alpha^j \times \beta^j \times \left(\frac{П\psi_{чке}^j - П\phi_{чке}^j}{П\psi_{чке}^j} \right) \right], \quad (4)$$

де $ПВн$ – показник ступеня виконання напрямків (завдань) програми;

$\alpha^j = 1$, якщо зростання значення показника підвищує рівень виконання напрямків (завдань) програми;

$\alpha^j = -1$, якщо зростання значення показника знижує рівень виконання напрямків (завдань) програми;

β^j – вага відхилення значення j показника часткового кінцевого ефекту від цільового значення;

$П\psi_{чке}^j$ – цільове значення j показника часткового кінцевого ефекту;

$П\phi_{чке}^j$ – фактичне значення j показника часткового кінцевого ефекту.

Інтегральний показник β^j оцінює значимість відповідного напрямку (завдання) в межах реалізації програми розраховується за формулою:

$$\beta^j = \frac{B_n^j}{BB}, \quad (5)$$

де B_n^j – видатки на виконання j напрямку (завдання);

BB – бюджетні видатки на реалізацію програми.

3. Оцінка ступеня рівня виконання програми за заходами:

$$ПВз = 100 \times \left[1 - \sum_{j=1}^n \beta^j \times \left(\frac{Пц_{бр}^j - Пф_{бр}^j}{Пц_{бр}^j} \right) \right], \quad (6)$$

де $ПВз$ – показник ступеня виконання заходів програми;

β^j – вага відхилення значення j показника безпосереднього результату від цільового значення (формула 7);

$Пц_{бр}^j$ – цільове значення j показника безпосереднього результату;

$Пф_{бр}^j$ – фактичне значення j показника безпосереднього результату;

$$\beta^j = \frac{B_{зj}}{BB}, \quad (7)$$

де $B_{зj}$ – видатки на виконання j заходу;

BB – сукупність бюджетних видатків бюджетній програмі.

Таким чином, **переваги** розробленої методики такі: по-перше, завдяки її використанню в управлінні бюджетними ресурсами можлива оцінка ефективності бюджетного програмування на середньостроковий період на шляху від оцінки проекту до кінцевого результату, що дасть змогу завчасно виявити недоліки та внести необхідні зміни до бюджетних програм; по-друге, можна комплексно й планово відстежувати результати реалізації програмних заходів, оцінювати потенційну ефективність проектів програм на стадії відбору, аналізувати рівень успіху її реалізації.

Висновки. Розроблена методика багаторівневої оцінки ефективності бюджетного програмування на середньостроковий період є уніфікованою, що дає можливість для її використання для оцінки бюджетних програм як на загальнодержавному, так і регіональному (місцевому) рівнях.

Перспективи подальших досліджень. Оскільки оцінка програмування бюджету є невід'ємним елементом системи управління бюджетними ресурсами, набуває актуальності її подальша апробація на регіональному рівні.

Література

1. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua>.
2. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава : програма економічних реформ на 2010 – 2014 рр. – К. : Комітет з екон. реформ при Президентові України, 2010 – 87 с.
3. Керівництва на Федеральному Процесі Budget. CRS Повідомлення 91-902 GOV; Ален Шік, Роберт Кейс і Едуард Давіс. – Вашингтон. – 1991. – зруд. – 218 р.

4. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері / [В. М. Геєць, О. І. Амоша та ін. ; за ред. В. М. Геїця]. – К. : Наук. думка, 2008. – 384 с.
5. Огонь Ц. Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм / Ц. Г. Огонь // *Фінанси України*. – 2009. – № 7. – С. 20–29.
6. Бюджетна політика у контексті соціально-економічного розвитку України. Т. 4. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі. – К. : НДФІ, 2004. – 368 с.
7. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу : навч. посіб. / [під заг. ред. І. Ф. Щербини] ; ІБСЕД, Проект “Зміцнення місцевої фінансової ініціативи”, USAID. – К., 2011. – 108 с.
8. Бюджетна система України та Євросоюзу : моногр. / [С. О. Булгакова, О. І. Барановський, Г. В. Кучер та ін.] ; за ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 409 с.
9. Запатріна І. В. Програмно-цільовий метод бюджетування у контексті стратегічного та середньострокового планування / І. В. Запатріна, Т. Б. Лебеда // *Фінанси України*. – 2010. – № 10. – С. 18–31.
10. Бюджетний менеджмент : підруч. / В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін. ; за заг. ред. В. Федосова. – К. : КНЕУ, 2004. – 864 с.
11. Бюджетний менеджмент : навч. посіб. / І. Г. Благун, Р. М. Воронко, М. Л. Бучкович. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 224 с.
12. Кульчицький М. Вдосконалення бюджетної політики України в умовах застосування програмно-цільового методу адміністрування державних видатків / М. Кульчицький, Д. Ванькович, М. Заплатинський // *Формування ринкової економіки в Україні*. – 2009. – Вип. 19. – С. 352–357.
13. Жибер Т. В. Удосконалення процесу бюджетування в Україні / Т. В. Жибер // *Фінанси України*. – 2009. – № 8. – С. 76–81.
14. Чугунов І. Я. Теоретико-методологічні засади удосконалення програмно-цільового методу планування видатків бюджету / І. Я. Чугунов, О. А. Самошкіна // *Фінанси України*. – 2004. – № 9. – С. 37–44.
15. Білопольська В. М. Програмно-цільовий метод: наукове обґрунтування необхідності його використання в управлінні бюджетними ресурсами великого промислового регіону / В. М. Білопольська, К. О. Чурікова // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : зб. наук. праць. – Маріуполь : ДВНЗ “ПДТУ”, 2011. – Т.3. – С. 55–63.
16. Коваль В. В. Організаційно-методичні засади програмно-цільового методу управління бюджетним процесом на сучасному етапі розбудови України / В. В. Коваль // *Вісник ЖДТУ*. – 2010. – № 3 (53). – С. 326–328 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_1/77.pdf.
17. Бюджетний кодекс України : за станом на 08.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
18. Про затвердження Інструкції про статус відповідальних виконавців бюджетних програм та особливості їх участі у бюджетному процесі Наказ Міністерства фінансів України № 574 від 14 груд. 2001 р. ; Про бюджетну класифікацію та її запровадження : Наказ МФУ № 604 від 27 груд. 2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
19. Про схвалення Концепції застосування програмно – цільового методу в бюджетному процесі : розпорядження Кабінету Міністрів України № 538-р

від 14 верес. 2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

20. Про впровадження результативних показників, які характеризують виконання бюджетних програм : Наказ Міністерства фінансів № 621 від 8 серп. 2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
21. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції реформування місцевих бюджетів” (від 23.05.07 р. №308-р) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
22. Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів : Наказ Міністерства фінансів України № 805 від 02.08.2010 р. ; Про результативні показники бюджетної програми Наказ МФУ № 1536 від 10.12.2010 р. ; Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів, квартального та річного звітів про їх виконання, здійснення моніторингу та аналізу виконання бюджетних програм, оцінки ефективності бюджетних програм ; Наказ МФУ № 679 від 09.07.2010 р. Про затвердження Структури коду програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів і Кодифікатора нумерації типових переліків бюджетних програм місцевих бюджетів Наказ від 14.02.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.