

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра фінансів, обліку і аудиту

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «BOOST-АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ
УКРАЇНИ»

Виконала студентка 2 курсу, групи МФК-21
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування
освітньо-професійної програми
«Фінанси та бізнес-аналітика»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Лукашук Іванна Анатоліївна

Керівник – доктор економічних наук, професор
Дем'янчук Ольга Іванівна

Рецензент – кандидат економічних наук, доцент
Харчук Юлія Юріївна

«РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри фінансів,
обліку і аудиту _____ (проф., д.е.н. Дем'янчук О.І.)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2023 р.

Острог, 2023

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
(українською та англійською мовами)
на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: «BOOST-аналіз в управлінні бюджетними ресурсами України»

Автор: Лукашук Іванна Анатоліївна

Науковий керівник д. е. н., проф. Дем'янчук Ольга Іванівна

Захищена «_____» _____ 2023 року.

***Короткий зміст праці:** У роботі розглядається питання інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами України. BOOST-аналіз - це підхід до оцінки ефективності управління бюджетними ресурсами, який ґрунтується на аналізі п'яти основних факторів: бюджетна стійкість, облік результатів, оцінка ефективності, управління ризиками та управління людськими ресурсами.*

Робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглядається теоретична основа BOOST-аналізу, зокрема його основні принципи та цілі. У другому розділі аналізується поточна ситуація в управлінні бюджетними ресурсами України, зокрема рівень ефективності використання бюджетних коштів, прозорості та підзвітності бюджетного процесу, участі громадськості в бюджетному процесі. У третьому розділі проаналізовано план інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами України, його стадії та перспективи.

Україна вже пройшла ряд етапів щодо інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами. Зокрема, у 2020 році Міністерство фінансів України розробило Методологію оцінки ефективності використання бюджетних коштів, яка базується на принципах BOOST-аналізу. У 2019 році Міністерство фінансів України розпочало роботу над проектом з впровадження системи відкритих бюджетних даних, яка буде містити

інформацію про бюджетні програми, доходи, витрати та виконання бюджету в розрізі бюджетних програм та органів влади.

Надалі Україна може продовжити роботу над інтеграцією BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами, зокрема шляхом: розширення застосування методології оцінки ефективності використання бюджетних коштів, впровадження системи управління ризиками, посилення участі громадськості в бюджетному процесі.

Робота має наукову новизну, оскільки вона вносить новий вклад у дослідження питань управління бюджетними ресурсами. Практичне значення роботи полягає в тому, що вона може бути використана для розробки і реалізації заходів з інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами України.

(підпис автора)

ANNOTATION
of qualification work
for obtaining a master's degree

Topic: *«BOOST analysis in the management of budgetary resources of Ukraine»*

Author: *Ivanna Anatoliivna Lukashuk*

Supervisor: *d.e.s., as. prof. Olha Ivanivna Demianchuk*

Defended: *«_____»_____2023 year.*

Summary of the work: *The work examines the integration of BOOST analysis into the management of budgetary resources of Ukraine. BOOST analysis is an approach to evaluating the effectiveness of budget resource management, which is based on the analysis of five main factors: budgetary sustainability, accounting for results, performance evaluation, risk management and human resources management.*

The work consists of three sections. The first chapter examines the theoretical basis of BOOST analysis, including its main principles and goals. The second chapter analyzes the current situation in the management of budgetary resources of Ukraine, in particular the level of efficiency of the use of budget funds, transparency and accountability of the budget process, public participation in the budget process. The third chapter analyzes the plan for integrating BOOST analysis into the management of budgetary resources of Ukraine, its stages and prospects.

Ukraine has already passed a number of stages regarding the integration of BOOST analysis into the management of budgetary resources. In particular, in 2020, the Ministry of Finance of Ukraine developed the Methodology for assessing the effectiveness of the use of budget funds, which is based on the principles of BOOST analysis. In 2019, the Ministry of Finance of Ukraine started work on a project to implement an open budget data system, which will contain information on budget programs, revenues, expenses, and budget implementation in terms of budget programs and government bodies.

In the future, Ukraine can continue work on the integration of BOOST analysis into the management of budget resources, in particular by: expanding the use of the methodology for assessing the effectiveness of the use of budget funds, implementing a risk management system, strengthening public participation in the budget process.

The work has a scientific novelty, as it makes a new contribution to the research of budgetary resource management issues. The practical significance of the work is that it can be used for the development and implementation of measures to integrate BOOST analysis into the management of budgetary resources of Ukraine.

_____ (author's signature)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ VOOST-АНАЛІЗУ	5
1.1. Зміст та концепція управління бюджетними ресурсами	5
1.1. VOOST-аналіз як інструмент управління бюджетними ресурсами	10
1.3. Методи збору, об'єм та методи аналізу даних VOOST-аналіз в управлінні бюджетними ресурсами	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ В НЬОМУ МЕТОДУ VOOST-АНАЛІЗУ	18
2.1. Оцінка ефективності процесу управління бюджетними ресурсами України	18
2.2. Аналіз запровадження та використання VOOST-аналізу в управлінні бюджетними ресурсами	27
2.3. Оцінка придатності VOOST-аналізу в українському контексті з урахуванням економічних, політичних і соціальних факторів	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ МЕТОДУ VOOST-АНАЛІЗУ В НЬОМУ	58
3.1. Заходи щодо удосконалення та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами	58
3.2. Інтеграція VOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами	61
3.3. Ініціативи з розширення використання потенціалу методу VOOST-аналізу та навчальні програми для відповідних зацікавлених сторін	65
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Державні фінанси є важливим інструментом для забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Вони є джерелом фінансування державних програм та ініціатив, а також засобом впливу на економічні процеси.

Управління державними фінансами є складним завданням, яке вимагає ефективного використання фінансових ресурсів. Для цього необхідно використовувати сучасні методи та підходи, які дозволяють підвищити результативність використання коштів.

Одним із таких підходів є BOOST-аналіз. BOOST-аналіз є методологічним інструментом, який дозволяє оцінити ефективність державних програм та ініціатив. Він базується на принципах бюджетування за результатами, оцінки ефективності та прозорості.

Мета дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення процесу управління бюджетними ресурсами України та підвищення значимості методу BOOST-аналізу в ньому на основі вивчення теоретичних та оцінки практичних аспектів досліджуваної проблематики.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати **ряд завдань**:

- розглянути теоретичні аспекти дослідження процесу управління бюджетними ресурсами та запровадження BOOST-аналізу;
- оцінити сучасний стан управління бюджетними ресурсами в Україні та запровадження в ньому BOOST-аналізу;
- розглянути напрями удосконалення процесу управління бюджетними ресурсами України та підвищення значимості BOOST-аналізу в ньому, через впровадження відповідних ініціатив з розширення використання потенціалу досліджуваного методу та навчальних програм для відповідних зацікавлених сторін.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

- проведено всебічний аналіз теоретичних основ BOOST-аналізу, зокрема його основних принципів та цілей;

- здійснено аналіз поточної ситуації в управлінні бюджетними ресурсами України, зокрема рівня ефективності використання бюджетних коштів, прозорості та підзвітності бюджетного процесу, участі громадськості в бюджетному процесі;

- розроблено узагальнену схему модуля BOOST-аналізу з платформи відкритого бюджету;

- розроблено план інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами України.

Для досягнення поставленої мети дослідження були використані **методи** узагальнення, системного аналізу для оцінки поточного стану управління бюджетними ресурсами України, синтезу, розкладу на структурні елементи при розробці блок-схеми модуля бази даних BOOST-аналіз, порівняння, систематизації та ін.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для підвищення ефективності управління державними фінансами в Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління бюджетними ресурсами України.

Предметом дослідження є використання методу BOOST-аналізу як інструменту управління бюджетними ресурсами в Україні.

Структура дослідження передбачає наявність вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ BOOST-АНАЛІЗУ

1.1. Зміст та концепція управління бюджетними ресурсами

Управління бюджетними ресурсами - це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на ефективне планування, розподіл, контроль і використання фінансових ресурсів у рамках бюджету для досягнення стратегічних цілей та завдань організації або державного установи. Цей процес є важливим компонентом фінансового управління і передбачає дотримання ряду ключових принципів і концепцій:

1) Планування бюджету. Ця фаза включає в себе визначення мети і завдань бюджету, а також прогнозування доходів і видатків на певний період часу. Здійснюється оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

2) Алокація ресурсів. Після планування фінансових потреб визначається, які ресурси (гроші, персонал, обладнання тощо) будуть виділені для різних програм та проектів. Важливо розподілити ресурси так, щоб досягти максимальної продуктивності.

3) Контроль і моніторинг. Цей етап передбачає постійний контроль за витратами та доходами, порівняння фактичних результатів із запланованими і коригування бюджету, якщо це необхідно. Моніторинг може використовувати різні ключові показники продуктивності.

4) Ефективне використання ресурсів. Організація повинна забезпечити максимальну ефективність використання бюджетних ресурсів. Це означає оптимізацію процесів та витрат, а також вибір інвестицій, які найкраще відповідають стратегічним цілям.

5) Звітність і відповідальність. Організація повинна вести облік і звітувати за використанням бюджетних ресурсів перед внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами. Відповідальність за результати і витрати повинна бути чітко розподілена серед відповідних відділів і керівників.

6) Стратегічне планування. Управління бюджетними ресурсами повинно бути інтегровано в загальну стратегію організації або державної установи. Бюджет повинен підтримувати досягнення стратегічних цілей і завдань.

7) Публічна участь і прозорість. Управління бюджетними ресурсами може включати в себе публічну участь і прозорість у процесі прийняття рішень щодо виділення ресурсів. Це особливо важливо в державних органах для забезпечення довіри громадськості [1].

У літературі з питань управління бюджетними ресурсами виділяють такі основні підходи до визначення змісту цього процесу:

- фінансовий підхід розглядає управління бюджетними ресурсами як процес планування, розподілу, використання та контролю над бюджетними коштами;

- економічний підхід розглядає управління бюджетними ресурсами як процес забезпечення ефективності використання бюджетних коштів для досягнення поставлених цілей;

- соціальний підхід розглядає управління бюджетними ресурсами як процес забезпечення справедливості та рівності в розподілі бюджетних коштів [2].

У відповідності з фінансовим підходом, управління бюджетними ресурсами включає в себе такі основні етапи:

- планування бюджету* - це процес визначення обсягу і структури бюджетних коштів, які будуть необхідні для фінансування державних програм та ініціатив;

- розподіл бюджету* - це процес розподілу бюджетних коштів між різними державними органами та установами;

використання бюджету - це процес витрачання бюджетних коштів на реалізацію державних програм та ініціатив;

контроль бюджету - це процес забезпечення ефективності використання бюджетних коштів [3].

Згідно з економічним підходом, управління бюджетними ресурсами спрямоване на забезпечення ефективності використання бюджетних коштів для досягнення поставлених цілей. Ефективність використання бюджетних коштів може бути визначена за такими критеріями:

економічна ефективність - це досягнення максимально можливого результату з наявних бюджетних коштів;

соціальна ефективність - це досягнення позитивних соціальних наслідків від використання бюджетних коштів;

екологічна ефективність - це дотримання принципів сталого розвитку при використанні бюджетних коштів [4].

Соціальний підхід до управління бюджетними ресурсами розглядає цей процес як інструмент забезпечення справедливості та рівності в розподілі бюджетних коштів. При цьому враховуються такі фактори, як рівень доходів населення, соціальні потреби та пріоритети [5].

Впровадження цих принципів дозволяє підвищити ефективність управління бюджетними ресурсами.

У сучасних умовах управління бюджетними ресурсами стає все більш складним і багатогранним процесом. Це пов'язано з такими факторами, як:

- зростаюча роль держави в економічному житті країни;
- підвищення складності і збільшення напрямків державних програм та ініціатив;
- посилення контролю громадськості за ефективністю використання бюджетних коштів.

Управління бюджетними ресурсами є ключовим елементом фінансового управління, спрямованим на забезпечення ефективного використання грошових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Концепція управління бюджетними ресурсами - це сукупність принципів, методів і підходів, які використовуються для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. Ця концепція базується на таких основних принципах:

ефективність - це використання бюджетних коштів таким чином, щоб досягти поставлених цілей та максимально можливого результату з наявних ресурсів та з мінімальними витратами;

прозорість - це доступність інформації про бюджетні кошти для всіх зацікавлених сторін;

підзвітність - це забезпечення відповідальності органів державної влади та місцевого самоврядування за використання бюджетних коштів [6].

Управління бюджетними ресурсами є важливим завданням для будь-якої держави. Від ефективності цього процесу залежить рівень соціально-економічного розвитку країни, а також забезпечення прав і свобод громадян.

Ефективне управління бюджетними ресурсами дозволяє:

- забезпечити виконання державних програм та ініціатив;
- покращити рівень життя населення;
- знизити рівень бідності;
- створити умови для економічного зростання.

Управління бюджетними ресурсами є складним і багатограним процесом. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідно використовувати сучасні методи і підходи, а також дотримуватися основних принципів управління бюджетними ресурсами.

Огляд ключових публікацій та джерел, що розглядають управління бюджетними ресурсами дозволяє зрозуміти сутність та еволюцію цієї важливої галузі фінансового управління. Коли ми говоримо про управління видатками

бюджету, ми повинні розпочинати з термінів «бюджетний менеджмент» і «управління державними фінансами». Українські дослідники підкреслюють важливість дослідження управління фінансовими ресурсами та відносинами на рівні загальнодержавних фінансів, особливо бюджету. Як зазначає Василик О.Д., «сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу держави на формування та використання централізованих і децентралізованих фондів ресурсів, що знаходяться в розпорядженні державних органів управління» є визначенням управління державними фінансами [7]. Опарін В.М. стверджує, що «бюджетний менеджмент спрямований на управління бюджетними ресурсами та відносинами, які виникають у процесі руху бюджетних потоків» [8], коли він пояснює, що таке бюджетний менеджмент.

Федосов В.М. і Андрущенко В.Л. визначають бюджетний менеджмент як «сукупність заходів, форм і методів аналітичної, організаційної й оперативної діяльності персоналу фінансового відомства та інших державних інституцій щодо формування і витрачання (розподілу) бюджетних коштів у поєднанні з розпорядчими і контрольними діями на всіх фазах бюджетного процесу» [9].

Питання планування бюджету, алокації ресурсів, контролю, аудиту і використання бюджетних коштів досліджувались Чарльзом Т. Джонсоном та Джонатаном М. Джонсоном [10]. Рональд Г. Джонс та Райнер Шеман аналізують теоретичні підходи до бюджетування в секторі державного управління, досліджує різні моделі та концепції, які лежать в основі управління бюджетними ресурсами [11].

Гаррі Дж. Хатем у своїй статті розглядає підхід до бюджетування на основі результатів. Ним було досліджено, як у бюджеті можуть враховувати витрати та доходи в контексті досягнутих результатів [12]. Пол Сальмон та І. Вільям Браянт дослідили, як концепції стратегічного управління можуть бути застосовані в управлінні бюджетними ресурсами в організаціях сектору державного управління і громадському секторі [13].

У літературі з питань управління бюджетними ресурсами за допомогою BOOST-аналізу виділяють такі основні напрямки розвитку цього методу: розробка методів і підходів до оцінки ефективності використання бюджетних коштів за допомогою BOOST-аналізу; розширення використання інформаційних технологій в управлінні бюджетними ресурсами за допомогою BOOST-аналізу; підвищення прозорості та підзвітності в управлінні бюджетними ресурсами за допомогою BOOST-аналізу [14].

Таким чином, можемо назвати BOOST-аналіз методологічним інструментом, який дозволяє оцінити ефективність державних програм та ініціатив. Він базується на принципах бюджетування за результатами, оцінки ефективності та прозорості. Концепція управління бюджетними ресурсами за допомогою BOOST-аналізу передбачає використання цього методу для оцінки ефективності використання бюджетних коштів.

1.1. BOOST-аналіз як інструмент управління бюджетними ресурсами

BOOST-аналіз може бути використаний як корисний інструмент управління бюджетними ресурсами для проведення швидкого та стратегічного огляду та аналізу бюджетного процесу. Ось як BOOST-аналіз може бути застосований у контексті управління бюджетними ресурсами: [15]

➤ Швидкий огляд поточного бюджетного стану (Background). Використовуючи BOOST-аналіз, менеджери та фінансові аналітики можуть швидко оцінити поточний стан бюджету. Вони можуть перевірити, чи досягнуті бюджетні показники та чи виникають які-небудь негативні відхилення від запланованих значень.

➤ Ідентифікація ключових аспектів (Overview). BOOST-аналіз дозволяє ідентифікувати ключові аспекти управління бюджетними ресурсами,

такі як планування, алокація ресурсів, контроль, ефективне використання ресурсів та стратегічне планування.

➤ Аналіз показників та ризиків (Key Metrics and Risks). BOOST-аналіз може бути використаний для оцінки ключових фінансових показників, таких як доходи, видатки, маржі тощо. Він також допомагає ідентифікувати фінансові ризики та можливості.

➤ Швидкий план дій (Quick Action Plan). За результатами аналізу, команда може розробити швидкий план дій для виправлення будь-яких виявлених проблем або вдосконалення управління бюджетними ресурсами.

➤ Визначення пріоритетів (Prioritization). BOOST-аналіз допомагає визначити пріоритетні аспекти управління бюджетними ресурсами та вибрати найважливіші завдання для вирішення.

➤ Швидкий моніторинг (Monitoring). BOOST-аналіз може використовуватися для швидкого моніторингу результатів після впровадження заходів. Він дозволяє перевірити, чи були досягнуті заплановані результати.

➤ Інформація для прийняття рішень (Decision Support). BOOST-аналіз може служити важливим джерелом інформації для прийняття рішень щодо управління бюджетними ресурсами.

BOOST-аналіз - це простий, але потужний інструмент, який допомагає менеджерам та фінансовим аналітикам швидко зорієнтуватися в бюджетному процесі, визначити ключові аспекти та прийняти швидкі та обґрунтовані рішення з управління бюджетними ресурсами [16]. Основними його етапами є:

1. Визначення результатів. На цьому етапі визначаються результати, які повинні бути досягнуті в рамках державної програми або ініціативи. Ці результати повинні бути чітко визначеними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом.

2. Визначення показників ефективності. На цьому етапі визначаються показники, які будуть використовуватися для оцінки ефективності досягнення

результатів. Ці показники повинні бути обґрунтованими, вимірними та зіставними.

3. Збір даних. На цьому етапі збирається інформація, необхідна для оцінки ефективності. Ця інформація може бути отримана з різних джерел, таких як звіти, дані моніторингу та опитування.

4. Аналіз даних. На цьому етапі аналізується інформація, зібрана на попередньому етапі. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно досягаються результати державної програми або ініціативи.

5. Звітність. На цьому етапі результати оцінки ефективності повідомляються зацікавленим сторонам. Це дозволяє підвищити прозорість та підзвітність в управлінні бюджетними ресурсами.

Як і кожен з інструментів управління метод BOOST-аналізу має свої сильні та слабкі сторони. Перевагами BOOST-аналізу в управлінні бюджетними ресурсами є:

- Покращення ефективності використання бюджетних коштів. BOOST-аналіз дозволяє визначити, які державні програми та ініціативи є найбільш ефективними. Це дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування зосередити свої ресурси на програмах та ініціативах, які приносять найбільшу користь суспільству.

- Підвищення прозорості та підзвітності в управлінні бюджетними ресурсами. BOOST-аналіз вимагає від органів державної влади та місцевого самоврядування збирати та публікувати інформацію про ефективність своїх програм та ініціатив. Це підвищує прозорість і підзвітність в управлінні бюджетними ресурсами.

- Збільшення довіри до органів державної влади та місцевого самоврядування. Підвищення ефективності використання бюджетних коштів та прозорості в управлінні бюджетними ресурсами сприяє збільшенню довіри до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Недоліки BOOST-аналізу:

- Висока вартість. BOOST-аналіз може бути дорогим, оскільки він вимагає збирання та аналізу значної кількості даних.
- Складність. BOOST-аналіз може бути складним для розуміння та застосування [17].

BOOST-аналіз вже застосовується в управлінні бюджетними ресурсами в Україні. Наприклад, він використовується для оцінки ефективності реалізації державних програм у сфері освіти та охорони здоров'я. У 2023 році Кабінет Міністрів України затвердив План заходів щодо впровадження BOOST-аналізу в управлінні бюджетними ресурсами. Цей план передбачає, що BOOST-аналіз буде застосовуватися для оцінки ефективності реалізації всіх державних програм і ініціатив.

Таким чином, BOOST-аналіз є перспективним інструментом управління бюджетними ресурсами. Він дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів, прозорість та підзвітність в управлінні бюджетними ресурсами, а також збільшити довіру до органів державної влади та місцевого самоврядування.

1.3. Методи збору, об'єм та методи аналізу даних BOOST-аналіз в управлінні бюджетними ресурсами

BOOST-аналіз може використовувати різні методи збору даних в управлінні бюджетними ресурсами для проведення швидкого та стратегічного огляду ситуації. В залежності від конкретного завдання та доступних джерел інформації, використовуються наступні методи збору даних:

1) Аналіз фінансових звітів. Цей метод включає вивчення фінансових звітів організації, таких як бюджетні звіти, звіти про прибуток і збиток, балансові звіти тощо. Фінансові звіти містять важливу інформацію про фінансовий стан та фінансову діяльність організації;

2) Анкетування та інтерв'ю зі спеціалістами, яке дозволяє отримати експертні думки та додаткові відомості щодо бюджетних процесів та проблем;

3) Аналіз та вивчення публічних джерел інформації, таких як веб-сайти організації, засоби масової інформації та документи, що публікуються організацією або урядом;

4) Звітність про фінансовий аудит. Звіти фінансового аудиту містять незалежний аналіз фінансових процесів і показників організації. Ця інформація може бути важливою для виявлення можливих проблем або недоліків у бюджетуванні;

5) Аналіз статистичних даних і досліджень. Використання статистичних даних та досліджень від організацій, які займаються бюджетуванням і фінансовим аналізом, може допомогти зрозуміти реальну фінансову ситуацію та здійснити порівняльний аналіз;

б) Аналіз звітів і комунікацій з клієнтами або партнерами. Інформація, яку надають клієнти, партнери або інші акціонери, може містити важливі відомості про їх очікування, побажання та вимоги, які впливають на бюджетування та виділення ресурсів [18].

Збір даних - це ключовий етап BOOST-аналізу, і важливо вибрати методи, які найкраще відповідають вашим потребам та доступним ресурсам. Важливо також переконатися, що дані, зібрані в цьому процесі, є достовірними та релевантними для обраного аналізу.

Обсяг даних, необхідний для проведення BOOST-аналізу бюджетних ресурсів, зазвичай залежить від конкретних завдань та масштабу аналізу, який може вимагати різного обсягу даних в залежності від конкретного проекту.

Однак деякі типи даних, які можуть бути необхідними для проведення аналізу бюджетних ресурсів, включають:

1. Бюджетні дані: Інформація про витрати та доходи, включаючи історичні дані про бюджети за попередні періоди.

2. Витрати на проекти та департаменти: розбивка витрат на окремі проекти, департаменти або функціональні області.

3. Дані про постачальників та контракти: інформація про угоди з постачальниками, умови контрактів і витрати на послуги чи товари.

4. Дані про персонал: витрати на зарплати та інші витрати, пов'язані з персоналом.

5. Дані про інфраструктуру та обладнання: інформація про активи, їх стан і витрати на обслуговування та оновлення.

6. Дані про витрати на маркетинг та рекламу: інформація про рекламні кампанії, витрати на маркетингові заходи та їх результати.

7. Дані про інші витрати: витрати на послуги, комунікації, оренду, податки та інші обсяги витрат [19].

Для ефективного проведення BOOST-аналізу, важливо також мати доступ до інструментів аналізу та відповідну методологію. Обсяг даних та їх деталізація будуть залежати від специфічних цілей та обсягу роботи, і вони можуть варіюватися в різних проектах.

BOOST-аналіз бюджетних ресурсів - це методологія оптимізації бюджету, що допомагає ефективно використовувати фінансові ресурси та зменшити витрати. Основні кроки методології BOOST включають:

1. Базовий аналіз. Початковий етап включає в себе аналіз часових рядів бюджетних даних, фактичних витрат та доходів для оцінки того, як бюджет раніше використовувався.

2. Оцінка потреб. Визначення потреб і цілей організації на майбутній період, включаючи ідентифікацію пріоритетних проектів та програм.

3. Оптимізація витрат. Аналіз витрат для ідентифікації можливих місць для зменшення витрат або оптимізації процесів. Це може включати реорганізацію діяльності, відмову від неефективних проектів або укладання вигідніших угод з постачальниками.

4. Стратегічне планування. Розробка стратегічного плану, який відображає пріоритети та розподіл ресурсів на майбутні роки.

5. Моніторинг бюджету. Встановлення моніторингових процедур та системи контролю для впровадження стратегічного плану та підтримки оптимізованого бюджету.

6. Оцінка результатів. Регулярна оцінка результатів та порівняння їх із стратегічними цілями та бюджетними показниками.

7. Коригування в реальному часі. В разі необхідності коригування стратегії та бюджету на основі найновіших даних та змін на ринку [20].

BOOST-аналіз спрямований на досягнення більшої ефективності та зменшення витрат управління бюджетом організації. Він може бути застосований як в бізнес-середовищі, так і в галузі управління державними ресурсами, і його основна мета - забезпечити максимальний результат при обмежених фінансових можливостях.

Єдиного методу для проведення BOOST-аналізу не існує, саме завдяки цьому він є універсальним інструментом, тому що дозволяє скомпонувати і підібрати необхідні методи для конкретного виду та бюджетного рівня. [21]

Серед методів можуть бути використані:

- Аналіз витрат. Цей метод використовується для порівняння фактичних витрат з плановими.
- Аналіз результативності: використовується для порівняння фактичних результатів з цілями.
- Аналіз ефективності: використовується для визначення того, чи є витрати ефективними з точки зору досягнення цілей.
- Аналіз взаємозв'язків: використовується для дослідження взаємозв'язків між різними бюджетними програмами.
- Аналіз сценаріїв: використовується для оцінки впливу різних факторів на бюджетні ресурси.

BOOST-аналіз може бути використаний для аналізу бюджетних ресурсів на різних рівнях управління, включаючи державний, регіональний і місцевий рівні. Він може бути використаний для аналізу бюджетних ресурсів будь-якого типу, включаючи бюджети доходів, бюджети витрат і бюджети розвитку.

Ось деякі приклади використання BOOST-аналізу:

Державний бюджет. BOOST-аналіз може бути використаний для аналізу ефективності використання державних коштів. Він може допомогти владним органам і організаціям визначити, де можна заощадити кошти або підвищити ефективність державних програм.

Бюджет розвитку. BOOST-аналіз може бути використаний для аналізу ефективності використання коштів на розвиток. Він може допомогти владним органам і організаціям визначити, які програми розвитку є найбільш ефективними і де можна підвищити ефективність використання коштів на розвиток.

Місцевий бюджет. BOOST-аналіз може бути використаний для аналізу ефективності використання місцевих коштів. Він може допомогти місцевим органам влади і організаціям визначити, де можна заощадити кошти або підвищити ефективність місцевих програм.

Отже, ще раз підтверджуємо, що BOOST-аналіз є потужним інструментом для швидкого огляду та аналізу бюджетного процесу в управлінні бюджетними ресурсами. Він допомагає збирати та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та планування дій в управлінні бюджетними ресурсами для різних рівнів бюджету. Єдиного методу при проведенні BOOST-аналізу не існує, саме цим забезпечується його універсальність, що дає змогу компонувати і підбирати необхідні методи для конкретного виду та бюджетного рівня.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ В НЬОМУ МЕТОДУ BOOST-АНАЛІЗУ

2.1. Оцінка ефективності процесу управління бюджетними ресурсами України

У бюджетному законодавстві України до недавнього часу відсутнє чітке визначення термінів, пов'язаних з ефективністю в бюджетній сфері, окрім основоположного принципу «ефективності та результативності», закріпленого в ст. 7 Бюджетного кодексу (БК). Згідно з цим принципом, всі учасники бюджетного процесу повинні спрямовувати свої зусилля на досягнення цілей, визначених національною системою цінностей та завдань інноваційного розвитку економіки. Це досягається якісним наданням послуг, гарантованих державою, місцевим самоврядуванням, за умови мінімізації витрат та максимізації результатів використання бюджетних коштів [22].

З урахуванням положень ст. 7 БК України та результатів наукових досліджень, можна сформулювати власне розуміння поняття "ефективність управління бюджетними ресурсами". Це означає ступінь досягнення встановлених при складанні, розгляді, затвердженні і виконанні основного фінансового плану держави цілей, які характеризують якість та результативність здійснення бюджетного процесу в контексті створення засад для підвищення ролі бюджету як інструменту формування і оптимального розподілу фінансових ресурсів між різними ланками бюджетної системи.

Оцінка ефективності процесу управління бюджетними ресурсами в Україні є складним завданням і залежить від багатьох факторів. Виділимо основні з них:

- доступність до інформації про видатки та доходи бюджету;

- оцінка фінансової дисципліни, а саме: аналіз динаміки боргового навантаження, долі дефіциту бюджету, ефективності збору податків та інших джерел доходів;

- пріоритетність спрямованих ресурсів: аналіз видатків на освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, соціальний захист тощо;

- аналіз цільового використання коштів на бюджетні програми та проекти, а також оцінка їх соціально-економічних наслідків.

Оцінка ефективності управління бюджетними ресурсами в Україні має багато аспектів і вимагає комплексного підходу. Важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники, а також контекст та особливості вітчизняної економіки та політики.

Дослідження Н. Апатової та Р. Меджитова, присвячене оцінці ефективності бюджетного процесу, заслуговує на увагу. Вони розробили систему показників і коефіцієнтів для оцінювання бюджетного процесу на місцевому рівні. Хоча ця методологія стосується місцевих бюджетів, окремі підходи, на нашу думку, можуть бути використані при оцінці ефективності бюджетного процесу на загальнодержавному рівні. У своїх дослідженнях вони виділяють наступні показники: точність поточних планових обґрунтувань здійснених видатків; точність планово-розрахункових обґрунтувань виконання доходів місцевих бюджетів; фінансову продуктивність бюджету; коефіцієнти збалансованості бюджету, економічної та соціальної ефективності бюджету [23].

Для загальної оцінки бюджетного процесу ми використаємо динаміку показників: рівня точності поточних планових обґрунтувань здійснення видатків за рік, ступінь точності планово-розрахункових обґрунтувань виконання доходної частини бюджету, показник фінансової продуктивності бюджету, коефіцієнт економічної ефективності бюджету та збалансованість бюджету. Нами проаналізовано бюджет в період з 2019 по 2022 роки і проведено наступні розрахунки, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники та коефіцієнти для оцінювання бюджетного процесу в
Україні за 2019-2022 рр.**

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення показника			Темп росту, %		
					2020-2019	2021-2020	2022-2021	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Рівень точності поточних планових обґрунтувань здійснених видатків за деякий період часу	96,47	91,03	87,11	19,57	-5,44	-3,92	-67,54	-5,64	-4,30	-77,53
Ступінь точності планово-розрахункових обґрунтувань виконання доходної частини бюджету	97,29	98,21	80,37	64,99	0,93	-17,85	-15,38	0,95	-18,17	-19,13
Показник фінансової продуктивності бюджету	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	4,46	-0,47	13,71
Коефіцієнт економічної ефективності бюджету	0,04	0,04	0,04	0,03	0,00	0,00	-0,01	2,27	7,50	-21,56
Збалансованість бюджету	0,93	0,84	0,87	0,66	-0,10	0,03	-0,21	-10,22	4,17	-24,08

* Джерело: розраховано автором за даними Міністерства фінансів України [24]

Проаналізуємо динаміку організації бюджету за кожним окремо вищенаведеним показником.

Рівень точності поточних планових обґрунтувань здійснених видатків за деякий період часу - це кількісна характеристика, яка відображає, наскільки точними були планові обґрунтування здійснених видатків. Він визначається як відношення фактичних витрат до планових витрат. В динаміці темпу росту показника і в його абсолютному вимірі спостерігається негативна динаміка. Так у 2020 році значення показника знизилося на 5,64% порівняно з попереднім періодом, у 2021 р. – на 4,3%, а у 2022 р. – на 77,53%. У 2020 та 2021 роках зниження показника відбувалося не так критично, як в останньому періоді. Таке різке зниження рівня точності поточних планових обґрунтувань здійснених видатків пояснюється початком війни. Адже значення показника вимагає точності прогнозування економічних показників. Чим точніше прогножуються економічні показники, тим точніше можна спрогнозувати

обсяги видатків та оцінити потреби у видатках. До того ж багато планових видатків були спрямовані не за своїм початковим призначенням, а від точності виконання планових заходів, залежить відповідність фактичних витрат плановим витратам.

Ступінь точності планово-розрахункових обґрунтувань виконання доходної частини бюджету - це кількісна характеристика, яка відображає, наскільки точними були планові обґрунтування фактично отриманих доходів. Він визначається як відношення фактичних доходів до планових доходів. Значення ступеня точності може бути від 0 до 1. Чим ближче значення ступеня точності до 1, тим точніше були планові обґрунтування фактично отриманих доходів. Динаміка цього показника протягом досліджуваного періоду теж була негативною, лише у 2020 році мав незначний приріст (до 1%). Так у 2021 р. значення показника знизилося на 18,17%, а у 2022 р. на 19,13% порівняно з попередні періодом. Причини таких відхилень теж можна пояснити початком війни, неможливістю отримати необхідні обсяги даних, а за їх відсутності неможливість адекватно спрогнозувати економічні показники, на основі яких здійснювалося б відповідне планування обсягів доходів.

Показник фінансової продуктивності бюджету - це кількісна характеристика, яка відображає, наскільки ефективно бюджетні кошти спрямовуються на досягнення поставлених цілей. Він визначається як відношення результатів бюджетної діяльності до витрат бюджету попереднього року, скоригованих на індекс інфляції. Значення цього показника в динаміці свідчить про те, що у 2020 р. та 2022р. бюджетні кошти використовувались ефективніше, ніж у відповідні попередні періоди. Хоча невисоке значення самого показника свідчить про не досить ефективне використання бюджетних коштів.

Коефіцієнт економічної ефективності бюджету - це показник, який відображає, наскільки ефективно бюджетні кошти спрямовуються на досягнення поставлених цілей з точки зору економічного розвитку. Він

визначається як відношення приросту економічного показника до витрат бюджету. У нашому дослідженні в якості економічного показника взято ВВП відповідного періоду. Аналізуючи динаміку показника, бачимо, що у 2020 та 2021 роках він мав додатній приріст, тоді як у 2022 р. знизився на 21,56%, через зниження обсягів номінального ВВП і одночасного підвищення рівня інфляції, на який зважено цей показник, при розрахунку коефіцієнта.

Збалансованість бюджету - це кількісна характеристика, яка відображає, наскільки бюджет урівноважений. Він визначається як відношення фактичних доходів бюджету до фактичних витрат бюджету. З динаміки показника бачимо, що протягом досліджуваного періоду найбільш збалансованим був бюджет у 2019 р., тоді показник був найбільш наближеним до одиниці (0,93). У 2020 та 2021 роках показник дещо зменшився, але не досить критично, перебував у межах 84-87%, тоді як у 2022 році знизився до 0,66 (-24,08%), що свідчить про зростання профіциту бюджету.

Здійснений аналіз свідчить про те, що організація планування та розподілу бюджету потребує більше уваги. Серед основних «вузьких» місць бюджетного процесу в Україні можна виділити: недостатню прогнозованість доходів бюджету, через недосконалі системи прогнозування економічного розвитку; недостатню ефективність використання бюджетних коштів, через недосконалі системи управління бюджетними ресурсами і оцінки ефективності використання бюджетних коштів, а також необхідність оновлення систем бюджетного контролю.

Здійснений аналіз організації управління бюджетними ресурсами є не досить повним, оскільки в ньому не враховані такі важливі фактори як якість бюджетного контролю та надійність бюджетної звітності. Більш комплексною є оцінка ефективності управління державними фінансами (PEFA) - це методологія оцінки ефективності управління державними фінансами, яка була розроблена Світовим банком. PEFA оцінює ефективність управління державними фінансами з точки зору трьох основних критеріїв:

Надійність бюджету - це здатність бюджету забезпечувати фінансування державних витрат і зобов'язань у відповідності з законодавчими та нормативними вимогами.

Відповідність бюджету - це здатність бюджету підтримувати економічну стабільність і сприяти економічному зростанню.

Ефективність бюджету - це здатність бюджету досягати своїх цілей з мінімальними витратами[25].

PEFA оцінює ефективність управління державними фінансами за допомогою 28 показників, які згруповані в 10 областей:

- Організаційна структура і управління
- Бюджетна система
- Планування бюджету
- Процес складання бюджету
- Виконання бюджету
- Контроль бюджету
- Аудит бюджету
- Інформація про бюджет
- Взаємодія з громадськістю

PEFA може використовуватися для оцінки ефективності управління державними фінансами на різних рівнях управління, включаючи державний, регіональний і місцевий рівень. Він може використовуватися для оцінки ефективності управління державними фінансами будь-якого типу, включаючи бюджети доходів, бюджети витрат і бюджети розвитку.

Такий аналіз бюджету України було здійснено у 2019 році за рахунок фінансування програми ЄС з реформування державного управління та управління державними фінансами [26].

На основі цього аналізу було виведено узагальнений рейтинг державних видатків та фінансової підзвітності (ДВФП), результати якого представлені в таблиці 2.2.

ДВФП 2019 року і попереднє оцінювання ДВФП були проведені за методологією 2016 року, тому можна напряду порівняти обидва набори оцінок. Відбулось покращення по 29-ти з 94-х параметрів по 21-му показнику.

Таблиця 2.2

Узагальнені рейтинги ДВФП України показників за компонентами за 2019 р.

Показник	Критерії	Експертна оцінка			
		A	B	C	D
I. Надійність бюджету	Сукупні показники виконання видаткової частини бюджету	+			
	Структура видатків		+		
	Виконання доходної частини бюджету		+		
II. Прозорість державних фінансів	Бюджетна класифікація	+			
	Бюджетна документація	+			
	Операції центрального уряду, що не відображаються у фінансовій звітності			+	
	Трансферти місцевим органам влади		+		
	Інформація про результати надання послуг	+			
	Публічний доступ до фіскальної інформації	+			
III. Управління активами і зобов'язаннями	Звітність щодо фіскальних ризиків			+	
	Управління державними інвестиціями			+	
	Управління державними активами		+		
	Управління боргом	+			
IV. Фіскальна стратегія та бюджетування на основі політики	Макроекономічне та фіскальне прогнозування	+			
	Фіскальна стратегія				+
	Видатки бюджету в середньостроковій перспективі				+
	Процес підготовки бюджету		+		
	Розгляд бюджету законодавчим органом влади				+
V. Передбачуваність та контроль виконання бюджету	Адміністрування надходжень		+		
	Облік надходжень	+			
	Передбачуваність розподілу коштів протягом року	+			
	Заборгованість за видатками		+		
	Контроль за фондом заробітної плати				+
	Закупівлі	+			
	Внутрішній контроль за видатками, не пов'язаними із заробітною платою		+		
Внутрішній аудит			+		
VI. Облік та звітність	Надійність фінансових даних		+		
	Звіт про виконання бюджетів, що подаються протягом року		+		
	Річна фінансова звітність			+	
VII. Зовнішній контроль і аудит	Зовнішній аудит		+		
	Розгляд звітів про результати аудиту законодавчим органом		+		

*Джерело: розроблено автором за даними Групи Світового банку [26]

Це важливе досягнення, яке свідчить про наполегливу роботу щодо впровадження програми реформування управління державними фінансами. Бачимо, що кожному цих пунктів надається оцінка на рейтинговій шкалі від «А» (висока ефективність) до «D» (низька ефективність).

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що **надійність бюджету** достатньо ефективна: в більшій мірі за сукупними показниками виконання видаткової частини бюджету і в меншій мірі за структурою видатків та виконанням доходної частини бюджету.

Оцінка **прозорості державних фінансів** за критеріями бюджетної класифікації, бюджетної документації, інформацією про результати надання послуг та публічним доступом до фіскальної інформації є високоефективною. За трансфертами місцевим органам влади має меншу ефективність, а за операціями центрального уряду, що не відображаються у фінансовій звітності має ефективність нижче середньої.

Аналіз **управління активами і зобов'язаннями** показав, що в бюджеті найефективніше здійснюється управління боргом, управління державними активами є менш ефективним. Управління державними інвестиціями та звітність щодо фіскальних ризиків отримали ще нижчу оцінку ефективності.

Оцінка **фіскальної стратегії та бюджетування на основі політики** показали низьку ефективність у сферах розгляду бюджету законодавчим органом влади, видатках бюджету в середньостроковій перспективі та фіскальній стратегії, більш ефективно в Україні організовано процес підготовки бюджету і найефективніше здійснюється макроекономічне та фіскальне прогнозування.

Аналіз **передбачуваності та контролю виконання бюджету** має високу ефективність в організації обліку надходжень, передбаченні розподілу коштів протягом року та здійсненні закупівель. Адміністрування надходжень, контроль заборгованості за видатками та внутрішній контроль за видатками, не

пов'язаними із заробітною платою є менш ефективними. І найбільш неефективними визнані внутрішній аудит та контроль за фондом заробітної плати.

Сфера обліку та звітності й організація зовнішнього контролю і аудиту мають помірну ефективність за всіма показниками.

За результатами оцінки Україна отримала загальний рейтинг «Помірний». Це означає, що Україна має певні досягнення в галузі управління бюджетними ресурсами, але є також ряд областей, в яких необхідно вдосконалити систему бюджетного процесу.

Основні досягнення України в галузі управління бюджетними ресурсами:

- Законодавство в галузі бюджету є достатньо розвиненим і відповідає міжнародним стандартам.
- Бюджетний процес в Україні є прозорим і підзвітним.
- В Україні існує ефективна система контролю за виконанням бюджету.
- Уряд України проводить політику, спрямовану на підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Основні області, в яких необхідно вдосконалити систему бюджетного процесу в Україні:

- Потрібно підвищити точність прогнозування доходів бюджету.
- Необхідно вдосконалити систему управління бюджетними витратами.
- Необхідно підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

Рекомендації PEFA для України:

- Потрібно вдосконалити систему прогнозування доходів бюджету, враховуючи ризики макроекономічної нестабільності.
- Необхідно впровадити систему управління бюджетними витратами, яка буде спрямована на підвищення ефективності використання бюджетних коштів.
- Необхідно впровадити систему оцінки ефективності використання бюджетних коштів, яка буде використовуватися для прийняття рішень про розподіл бюджетних коштів [26].

Таким чином, Уряд України взяв до уваги рекомендації PEFA і розпочав роботу над вдосконаленням системи бюджетного процесу. У 2020 році було прийнято ряд законодавчих актів, які спрямовані на підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами. Зокрема, було внесено зміни до Бюджетного кодексу України, які спрямовані на підвищення прозорості бюджетного процесу і посилення контролю за виконанням бюджету. Також було впроваджено систему оцінки ефективності використання бюджетних коштів. Під час виконання рекомендацій PEFA відбулося інтенсивніше впровадження інструментів ініціативи BOOST як одного із засобів організації управління бюджетними ресурсами.

2.2. Аналіз запровадження та використання BOOST-аналізу в управлінні бюджетними ресурсами

Ініціатива BOOST була заснована в 2010 році з метою покращити здатність Світового банку збирати та аналізувати фіскальні мікродані, а також покращити якість технічних консультацій щодо державних витрат. Ініціатива BOOST об'єднала співробітників мереж Human Development (HD) і Poverty Reduction and Economic Management (PREM) Світового банку, а також Інституту Світового банку (WBI) для співпраці над цією метою, спираючись на досвід пілотних баз даних, створених для Уганди в 2008 році та Польщі в 2009 році [28].

Платформа даних BOOST створює детальні фіскальні дані готовими до використання, використовуючи дані, отримані з Урядової інформаційної системи управління фінансами (FMIS). Для забезпечення більшої ефективності та справедливості аналізу дані групуються за основними фіскальними вимірами (адміністративні, функціональні, економічні, джерела фінансування, доходи) і часто пов'язуються з іншими наборами даних (вклади та результативність сектору, просторова інформація про витрати та соціально-економічні дані).

BOOST створює унікальні аналітичні звіти за допомогою зведених таблиць Microsoft Excel. Зведені дані та аналіз можна опублікувати або надавати відкритий доступ до основного набору даних.

BOOST також є інструментом для побудови відкритих бюджетів, оскільки він забезпечує доступ до бюджетних даних для ключових користувачів у послідовній та зрозумілій структурі, що покращує розуміння громадянами державної політики.

Процес роботи починається з отримання детальних даних про державні витрати безпосередньо з національної системи казначейства. База даних BOOST отримує необроблені дані на максимально доступному дезагрегованому рівні, використовуючи переваги повної широти та глибини системи бюджетної класифікації країни. Дані про видатки збираються в одній базі даних після того, як усі коди бюджетної класифікації країни використовуються для упорядкування. Ця база даних містить усі розпорядники коштів, сектори та види видатків, які були зареєстровані в системі казначейства [28].

Дані представлені в Microsoft Excel за допомогою зовнішнього інтерфейсу користувача зведених таблиць, що полегшує орієнтацію користувачів у цих величезних наборах даних. Функція зведеної таблиці Microsoft Excel дозволяє зводити дані, використовуючи різні комбінації бюджетних класифікацій, або вибрати окремі статті витрат за сектором, регіоном чи власником бюджету, а також інші деталі, щоб краще зрозуміти, як ці витрати еволюціонували. Наприклад, користувач BOOST в Україні може фільтрувати дані, щоб зосередитися на витратах на освіту. Потім він може розділити ці дані на витрати по кожній школі, району та громаді. Дані можна далі класифікувати за економічними цілями, наприклад, зарплати, підручники, опалення тощо. Подібним чином користувач може розділити загальні витрати одного з університетів на бюджетні витрати. Інструмент постачається з посібником користувача, а команди Світового банку також проводять навчання щодо його

використання для партнерів і громадянського суспільства (у країнах, де уряди вже зробили цей інструмент загальнодоступним) [28].

Починаючи з 2009 року, бази даних BOOST були розроблені для 17 країн світу. Станом на 2022 рік BOOST запроваджені у понад 90 країн світу, в тому числі й в Україні.

На Державному веб-порталі бюджету для громадян BOOST-аналіз містить інформацію про показники бюджету України (як державного так місцевого рівня) у розрізі (рис. 2.1):

- BOOST-аналіз. Доходи
- BOOST-аналіз. Видатки
- BOOST-аналіз. Кредитування
- BOOST-аналіз. Фінансування

Розділ містить помісячні дані, починаючи з січня 2018 року. Оновлення даних здійснюється 25го числа місяця наступного за звітним.

Інструмент BOOST надає можливість громадянському суспільству здійснювати моніторинг фінансів держави, в тому числі для надання подальших рекомендацій органам управління щодо їх використання.

The screenshot shows the 'BOOST-аналіз. Доходи' page on the 'open budget' portal. The main content area displays a table with the following data:

Група	2018	2019	2020	2021
Державний бюджет	928 108 347 639.68	998 278 940 957.61	1 076 016 682 169.82	
Державний бюджет	928 108 347 639.68	998 278 940 957.61	1 076 016 682 169.82	
Місцеві бюджети	735 938 524 127.55	684 531 466 227.11	509 864 128 982.01	
АР Крим				1 230.00
Вінницька обл.	30 617 074 342.78	27 093 198 672.56	19 658 718 263.50	
Волинська обл.	20 688 411 096.34	18 865 820 964.89	12 836 992 713.77	
Дніпропетровська обл.	64 983 729 738.23	60 019 212 044.55	45 821 702 661.84	

Рис. 2.1. Інтерфейс сервісу BOOST на порталі *openbudget.gov.ua*

*Джерело: портал відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Було здійснено детальний аналіз сервісу BOOST на порталі відкритих державних фінансів і проведено розбір бази даних зведених таблиць, в яких подається аналітична інформація, за різними категоріями представлених даних (рис. 2.2).

КЛАСИФІКАЦІЯ РІВНІВ БЮДЖЕТІВ

	Коди	Приклади	Клас у зведеній таблиці
Держбюджет та місцеві бюджети		Місцеві бюджети	ADMIN1
Області	07	Закарпатська область	ADMIN2
	073	Бюджети районів Закарпатської області	
Міста, райони, ОТГ	0731100000	Зведений бюджет Тячівського району	ADMIN3
Села в межах районів	0731151000	Бюджет с. Нижня Апша	ADMIN4

Рис. 2. 2. Класифікація рівнів бюджетів в модулі BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Дані у зведених таблицях представлені з державного та місцевого бюджетів. Крім того місцеві бюджети розподілені за областями, кожна область за містами, районами та ОТГ, і кожна з попередніх ланок містить інформацію про бюджети сіл в межах районів. Кожна ланка має свій ідентифікаційний номер та код зведеної таблиці (рис. 2.3).

БЮДЖЕТНІ КЛАСИФІКАЦІЇ

Доходів	Видатків	Кредитування	Фінансування
Класифікація доходів	Функціональна		За типом кредитора
	Відомча		За типом зобов'язання
	Програмна		
	Економічна	За типом позичальника	

Рис. 2.3. Бюджетні класифікації в модулі BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Модуль BOOST-аналізу на платформі відкритого бюджету поділений на чотири основні групи: доходи, видатки кредитування та фінансування (рис. 2.4, рис. 2.5). Доходи поділені за класифікацією доходів, яка буде представлена нижче в роботі, видатки розподілені за функціональною, відомчою, програмною та економічною класифікаціями, а кредитування ще за типом позичальника. Блок фінансування прокласифікований за типом кредитора та за типом зобов'язань. Усі ці дані можна отримати відповідно до рівня бюджету, розглянутих вище .

КЛАСИФІКАЦІЯ ДОХОДІВ

Податкові 10000000	Неподаткові 20000000	Доходи від операцій з капіталом 30000000	Офіційні трансферти 40000000	Цільові фонди 50000000
-----------------------	-------------------------	---	------------------------------------	------------------------------

Приклад деталізації до четвертого рівня:

20000000	Неподаткові надходження	INCO1
22000000	Адміністративні збори та платежі	INCO2
22150000	Портовий збір	INCO3
22150200	Портовий збір, що надходить від риболовних портів	INCO4

Рис. 2. 4. Класифікація доходів в модулі BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

У розділі платформи відкритого бюджету «BOOST-аналіз. Доходи» подана інформація за основними групами доходів: податкові, неподаткові, доходи від операцій з капіталом, офіційні трансферти, цільові фонди. Кожна з груп доходів поділена за власними рівнями. На рисунку 2.4 представлений приклад деталізації неподаткових надходжень до четвертого рівня. Таку деталізацію можна отримати за будь-яким видом доходу у зведеній таблиці і за будь-яким рівнем бюджету.

Функціональна класифікація видатків та кредитування відповідає принципам міжнародної класифікації урядових функцій COFOG (Classification of the Functions of Government), яка ділить всі витрати на десять основних функціональних груп (загальнодержавні функції, оборона, громадський порядок, безпека та судова влада, економічна діяльність, охорона навколишнього середовища, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, духовний та фізичний розвиток, освіта, соціальний захист та соціальне

забезпечення), а кожна з груп першого рівня – на не більше, ніж дев'ять підгруп (рис. 2.5).

ФУНКЦІОНАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДАТКІВ І КРЕДИТУВАННЯ

Функція	0700	Охорона здоров'я	FUNC1
Під-функція	0730	Лікарні та санітарно-курортні заклади	FUNC2
Під-під-функція	0731	Лікарні загального профілю	FUNC3

Рис. 2.5. Функціональна класифікація видатків і кредитування в модулі BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Згідно відомчої класифікації видатків та кредитування їх звітність ведеться за переліком всіх головних розпорядників бюджетних коштів Держбюджету, який дає кожному з них трьозначну ознаку (від 011 до 868). Видатки місцевих бюджетів класифікуються за «Типовою відомчою класифікацією», яка дає кожному головному розпоряднику коштів двозначну ознаку (від 01 до 49). Так на рисунку 2.6 представлений приклад відомчої класифікації у сфері охорони здоров'я.

ВІДОМЧА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДАТКІВ І КРЕДИТУВАННЯ

Головний розпорядник бюджетних коштів Держбюджету	230	МОЗ
Головний розпорядник бюджетних коштів місцевого бюджету	07	Орган місцевої держадміністрації чи виконавчого органу місцевої ради з питань охорони здоров'я

Рис. 2. 6. Відомча класифікація видатків і кредитування в модулі BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Програмна класифікація формується за пропозиціями розпорядників коштів. Наказом Мінфіну затверджено структуру кодування: перші три знаки – ознака розпорядника згідно з відомчою класифікацією. Для місцевих бюджетів діє «Типова програмна класифікація» (рис. 2.7).

ПРОГРАМНА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДАТКІВ І КРЕДИТУВАННЯ

Головний розпорядник бюджетних коштів	230	МОЗ	PROG 1
Відповідальний виконавець	2307	Держлікслужба	
Маркер для відстеження окремих категорій програм (лише для Держбюджету)	230701	«01» - управлінські програми	
Назва програми	2307010	Керівництво та управління у сфері лік.	PROG 2

Рис. 2.7. Програмна класифікація видатків і кредитування в модулі BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Економічна класифікація це єдина класифікація видатків, що розподіляє їх за типом вкладень (а не за категорією результату). Ця класифікація відповідає принципам міжнародного керівництва з питань статистичного обліку публічних фінансів (Government Finance Statistics Manual – GFSM). Для деяких видатків з переліку у певні періоди використовувалась спрощена економічна класифікація. На рисунку 2. 8 відображено приклад розкладу під-класів капітальних видатків і їх кодифікації згідно таблиць бази даних «BOOST-аналіз. Видатки».

ЕКОНОМІЧНА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДАТКІВ І КРЕДИТУВАННЯ

Поточні, капітальні чи нерозподілені видатки?	Перша цифра	3000	Капітальні видатки	ECON1
Придбання чи капітальні трансферти?	Друга цифра	3100	Придбання основного капіталу	ECON2
Тип вкладень	Третя цифра	3140	Реконструкція та реставрація	ECON3
Під-тип вкладень	Четверта цифра	3143	Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури	ECON4

Рис. 2.8. Економічна класифікація видатків і кредитування в модулі BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Проаналізувавши сервіс BOOST-аналізу на платформі openbudget.gov.ua було складено блок-схему організації взаємозв'язків підпорядкування у базі даних управління бюджетними ресурсами. Результат відображено на рисунку

2.9. Основною перевагою і особливістю запуску цього інструменту на даному етапі є можливість дослідження доходів та видатків різних підвидів та класифікацій за будь-яким рівнем бюджету.

Керування таблицею і формування необхідного набору даних здійснюється вибором певного ідентифікатора (INCO, FUNK, PROG, ECON) і його рівня. Користувач може відмітити дані, які його цікавлять, і вся інформація буде виведена у зведеній таблиці, період також можна регулювати. Крім того, дані можна вивести не лише по роках, але й щокварталу і щомісячно.

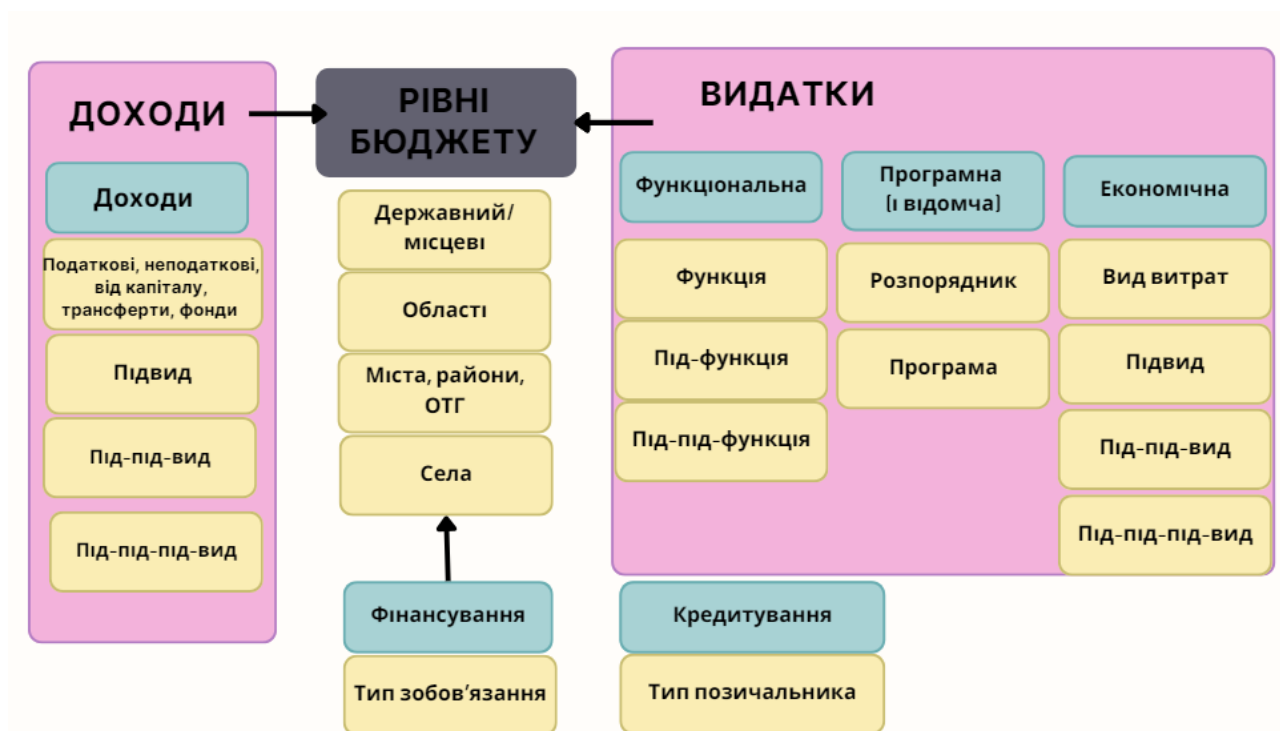


Рис. 2. 9. Блок-схема організації бази даних модуля BOOST-аналіз

*Джерело: створено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

Найзручнішою є функція експорту даних у форматі CSV, JSON або XLSX. Тобто будь-який набір наявних даних може бути збережений у зручному для користувача форматі і вивантажений із загального сховища для подальшого аналізу іншими інструментами.

Сервіс BOOST-аналізу дає змогу отримати багато форматів різних звітів для аналізу показників. Типові формати звітів представлені у таблиці 2.3.

Таким чином, ініціатива BOOST розширила доступ громадськості до детальних даних про бюджет і витрати, таким чином дозволяючи недержавним суб'єктам брати участь у аналізі бюджету, отримувати кращу інформацію про рішення про державні витрати та залучати уряди до відповідальності.

Одним із прикладів такої взаємодії є співпраця з недержавними організаціями у розробці сторонніх додатків для візуалізації даних, які роблять державні бюджети більш доступними для широких верств населення.

Таблиця 2.3

**Типові формати звітів та параметри їх задання за допомогою інструменту
BOOST-аналіз**

Типові форми звітів	Параметри, що використовуються в типовій формі звіту
Доходи державного та місцевих бюджетів	ADMIN1, ADMIN2, INCO1
Доходи бюджету у розрізі фондів	INCO1, FIN_SOURCE
Доходи зведених бюджетів областей	ADMIN2, INCO1
Доходи обласних бюджетів, зведених бюджетів районів та бюджетів ОТГ	ADMIN2, ADMIN3, INCO1
Доходи бюджетів сільрад, СМТ, міст районного значення	ADMIN2, ADMIN3, ADMIN4, INCO1
Розподіл доходів між державним та місцевими бюджетами	ADMIN1, INCO3

*Джерело: розроблено автором за даними порталу відкритих державних фінансів OpenBudget [29]

2.3. Оцінка придатності BOOST-аналізу в українському контексті з урахуванням економічних, політичних і соціальних факторів

BOOST-аналіз є підходом до оцінки ефективності управління бюджетними ресурсами, який ґрунтується на аналізі п'яти основних факторів:

Бюджетна стійкість: здатність бюджету відповідати своїм зобов'язанням в довгостроковій перспективі.

Облік результатів: використання кількісних показників для оцінки ефективності використання бюджетних коштів.

Оцінка ефективності: використання кількісних показників для оцінки ефективності використання бюджетних коштів.

Управління ризиками: ідентифікація та управління ризиками, пов'язаними з бюджетним процесом.

Управління людськими ресурсами: забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в бюджетній сфері.

BOOST аналіз є придатним для використання в українському контексті з урахуванням економічних, політичних і соціальних факторів. Доведенням цього слугує успішний запуск блоку BOOST-аналіз на порталі OpenBudget.

Open Budget є міжнародним рухом, який спрямований на підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу. Open Budget сприяє тому, щоб громадяни мали доступ до інформації про бюджет, могли брати участь у прийнятті бюджетних рішень і контролювати виконання бюджету.

В Україні Open Budget розпочався у 2015 році з ініціативи Міністерства фінансів України. У 2016 році Україна стала першою країною в регіоні, яка підписала Меморандум про співпрацю з Open Budget Partnership.

У рамках Open Budget в Україні було проведено ряд заходів, спрямованих на підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу:

Розроблено та впроваджено систему відкритих бюджетних даних. Система відкритих бюджетних даних містить інформацію про доходи, витрати та виконання бюджету в розрізі бюджетних програм та органів влади.

Створено веб-портал «Open Budget». Веб-портал «Open Budget» є основним джерелом інформації про бюджет в Україні. Портал містить інформацію про бюджетні процеси, бюджетні дані та інструменти для аналізу бюджету.

Проведено ряд заходів з підвищення обізнаності громадян про бюджет. Ці заходи включали в себе проведення навчальних семінарів, вебінарів та конкурсів для громадян.

Використання такої платформи та інтеграція з нею BOOST-аналізу в українському контексті може допомогти урядові в підвищенні ефективності управління бюджетними ресурсами і досягненні поставлених цілей в економічній, політичній та соціальній сферах.

Економічними факторами, які створюють необхідність для застосування нових ефективних інструментів, таких як BOOST-аналіз, для управління державним бюджетом є економічна ситуація в Україні, яка є складною і характеризується низьким рівнем доходів населення, високим рівнем безробіття та інфляції. Ці чинники створюють певні виклики для ефективного управління бюджетними ресурсами. BOOST-аналіз може допомогти враховувати ці виклики, оскільки він фокусується на таких факторах, як бюджетна стійкість і управління ризиками.

Політична ситуація в Україні також є складною і характеризується високою політичною нестабільністю. Ці фактори можуть призводити до змін у бюджетній політиці, що ускладнює ефективне управління бюджетними ресурсами. BOOST-аналіз може допомогти враховувати ці виклики, оскільки він фокусується на таких факторах, як облік результатів і оцінка ефективності.

В контексті складної політичної ситуації та в умовах війни важливим є контроль над міжнародною допомогою та всіма залученими коштами через Міністерство відновлення. Дані Міністерства відновлення України можуть бути використані в BOOST-аналізі для оцінки ефективності використання бюджетних коштів, пов'язаних з процесом відновлення України. Ці дані можуть бути використані для оцінки таких факторів, як:

Бюджетна стійкість: дані про обсяги фінансової допомоги, що надходить Україні від міжнародних партнерів, можуть бути використані для оцінки того,

чи здатна Україна відповідати своїм зобов'язанням в довгостроковій перспективі.

Облік результатів: дані про хід реалізації проектів з відновлення України можуть бути використані для оцінки того, наскільки ефективно ці проекти досягають своїх цілей.

Оцінка ефективності: дані про витрати на проекти з відновлення України можуть бути використані для оцінки того, наскільки ефективно ці витрати використовуються.

Управління людськими ресурсами: дані про кадровий склад органів, що відповідають за реалізацію проектів з відновлення України, можуть бути використані для оцінки того, чи є в цих органах достатньо кваліфікованих кадрів для успішної реалізації цих проектів.

Після проведення аналізу та обробки даних Міністерства відновлення України їх можна буде використовувати для оцінки ефективності використання бюджетних коштів, пов'язаних з процесом відновлення України. Ця оцінка може бути використана для виявлення областей, в яких бюджетні кошти можуть бути використані більш ефективно, та для розробки заходів щодо підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами в рамках процесу відновлення України.

Ось деякі конкретні приклади того, як дані Міністерства відновлення України можуть бути використані в BOOST-аналізі:

Дані про обсяги фінансової допомоги, що надходить Україні від міжнародних партнерів, можуть бути використані для оцінки того, чи достатньо цієї допомоги для забезпечення фінансової стійкості України в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

**Аналіз розміру фінансової допомоги Україні країн-партнерів
за 2022-2023 рр.**

Міжнародний партнер	Розмір допомоги у 2022 р., млн. дол. США	Розмір допомоги у 2023 р., млн. дол. США	Структурна частка у 2022 р.	Структурна частка у 2023 р.	Абсолютне відхилення показника, млн. дол. США	Темп росту, %
ЄС	7961	17883	25,60	47,78	9922	124,63
США	11980	10900	38,53	29,12	-1080	-9,02
МВФ	2693	3592	8,66	9,60	899	33,38
Канада	1889	1757	6,08	4,69	-132	-6,99
Японія	581	1496	1,87	4,00	915	157,49
Велика Британія	1040	998	3,34	2,67	-42	-4,04
Світовий банк	1385	584	4,45	1,56	-801	-57,83
Німеччина	1584	52	5,09	0,14	-1532	-96,72
ЄІБ	720		2,32	0,00	-720	-100,00
Франція	437		1,41	0,00	-437	-100,00
Італія	330		1,06	0,00	-330	-100,00
Нідерланди	318		1,02	0,00	-318	-100,00
Іспанія		96	0,00	0,26	96	-
Данія	51		0,16	0,00	-51	-100,00
Швеція	49		0,16	0,00	-49	-100,00
Фінляндія		36	0,00	0,10	36	-
Литва	22		0,07	0,00	-22	-100,00
Норвегія	21		0,07	0,00	-21	-100,00
Ірландія		21	0,00	0,06	21	-
Латвія	16		0,05	0,00	-16	-100,00
Австрія	11		0,04	0,00	-11	-100,00
Швейцарія		10	0,00	0,03	10	-
Бельгія	5	3	0,02	0,01	-2	-40,00
Ісландія	0,5	2	0,00	0,01	1,5	300,00
Албанія	1		0,00	0,00	-1	-100,00
Естонія		0,1	0,00	0,00	0,1	-
Загальна сума	31094,5	37430,1	100	100	6335,6	20,38

*Джерело: розроблено автором за даними Центру економічної стратегії [34]

Проаналізувавши дані про розміри фінансової допомоги країн-партнерів, бачимо, що найбільшу частку у структурі складає допомога країн ЄС та США. Вагому частку внесли МВФ, Канада, Японія та Світовий банк. За даними темпу росту можемо бачити, що більше ніж удвічі зріс розмір фінансової допомоги від країн ЄС у 2023 році, порівняно з 2022р. На 33,3% збільшився розмір фінансової допомоги наданої МВФ, та на 158% більше допомоги у 2023 році передала Японія, порівняно з попереднім досліджуваним періодом. Частка допомоги решти країн-партнерів у 2023 році суттєво знизилась.

Дані про хід реалізації проектів з відновлення України можуть бути використані для оцінки того, чи досягають ці проекти своїх цілей вчасно та в рамках бюджету.

Міністерство фінансів України протягом 2022 року брало участь у реалізації 9 проектів міжнародної технічної допомоги.

Проекти міжнародної технічної допомоги реалізовувалися за фінансової підтримки Уряду Федеративної Республіки Німеччини, Японії, США, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського Союзу.

Основні напрямки надання допомоги:

- інституційна спроможність, прозорість бюджету, фіскальні ризики, податкова та митна система;

- підтримка малого та середнього підприємництва;

- реформа банків державного сектору;

- підтримка розвитку ІТ Мінфіну, підтримка напрямку бухгалтерського обліку і аудиту;

- покращення роботи державного фінансового сектора України у процесі впровадження структурних реформ та наближення до стандартів Європейського Союзу.

Також Міністерство фінансів України здійснює співробітництво в рамках Меморандуму про взаєморозуміння щодо співробітництва між Міністерством фінансів України та Міністерством фінансів Королівства Нідерландів в частині питань, що стосуються державного внутрішнього фінансового контролю у формі обміну знаннями, досвідом та експертами. [31]

BOOST-аналіз міжнародної технічної допомоги в бюджеті України може бути використаний для оцінки ефективності використання цих коштів. Для цього необхідно провести аналіз та обробку даних з наступних джерел:

Документація про міжнародні угоди з надання технічної допомоги Україні. Ця документація містить інформацію про обсяги, цілі та умови надання технічної допомоги.

Звіти про виконання міжнародних угод про надання технічної допомоги Україні. Ці звіти містять інформацію про хід реалізації проектів, що фінансуються за рахунок міжнародної технічної допомоги. Так, за даними Кабінету Міністрів України протягом 2022-2023 років було заплановано виконання наступних 20 проектів надання технічної допомоги, наведених в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проекти надання міжнародної технічної допомоги Україні розпочаті та реалізовані протягом 2022-2023 рр.

Назва проекту	Бюджет проекту	Валюта	Партнер з розвитку
Підтримка стійкого розвитку підрозділів поліції особливого призначення «КОРД» Національної поліції України	2 000 000	дол. США	США
Підтримка стійкого розвитку підрозділів вибухотехнічної служби Національної поліції України у складі поліції особливого призначення	1 000 000	дол. США	США
Фонд гарантування вкладів фізичних осіб в Україні: допомога щодо організації стрес-тестування системи гарантування	385 000	євро	ЄБРР
Проведення серії навчань щодо узгодження механізмів цивільного захисту країн Європейської політики добросусідства з Об'єднаним механізмом та інструментарієм цивільного захисту Євросоюзу – EURO-MED-REACT.	67 507	євро	ЄС
Реабілітація травм війни в Україні	4 000 000	дол. США	Швейцарія
Радіаційне обстеження територій, постраждалих внаслідок ворожої військової окупації території України та воєнних дій. Проект “ОБСТЕЖЕННЯ” Фаза 2: Проведення радіаційного обстеження Київської області	616 000	норвезьких крон	Норвегія
Зміцнення потенціалу кризового управління та реагування на надзвичайні ситуації на всіх рівнях органів державної влади в Україні	1 500 000	дол. США	ПРООН
Програма підтримки дистанційного навчання англійської мови для закладів середньої освіти України	175 000	дол. США	США
Засоби індивідуального захисту для Державної прикордонної служби України	4 995 000	норвезьких крон	Норвегія
Посилення відновлення в Україні на основі фактичних даних	2 036 911	дол. США	ПРООН

Навчання для енергоаудиторів та технічних дизайнерів (TEAD)	1 951 000	євро	ЄС
Посилення стійкості та належного врядування Державної прикордонної служби України (ДПСУ)	5 600 000	дол. США	США
Ремонт шкіл у постраждалих внаслідок війни регіонах	5 000 000	євро	Німеччина
Відновлюємо Україну разом: побудова інклюзивної платформи для відродження України	38 000	дол. США	ЄС
Підтримка реабілітації осіб з інвалідністю, спричиненою війною	4 500 000	дол. США	ПРООН
WA CC-01 «Обстеження, інвентаризація та навчання»	130 000	дол. США	США
Модернізація систем водопостачання та водовідведення України: «Реконструкція та відновлення муніципальної інфраструктури Фастівської територіальної громади»	960 000	євро	ЄС
Підтримка жінок та дівчат, що постраждали від війни в Україні	462 125	євро	ЄС
Продовження модернізації периметра ВП "Південноукраїнська АЕС"	789 799	євро	Німеччина
Спеціальна підтримка національної інвентаризації лісів України (SNFI)	572 000	євро	Німеччина

*Джерело: розроблено автором за даними Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади [35]

Дані про витрати на проекти з відновлення України можуть бути використані для оцінки того, чи є ці витрати ефективними та чи є можливості для їх скорочення.

У 2022 році міжнародну технічну допомогу в рамках проекту «Ефективне управління державними фінансами III» було реалізовано. Партнер з розвитку: Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку (BMZ) уряду Федеративної Республіки Німеччина.

Відповідно до плану закупівель і актів приймання-передачі проект допомагав Міністерству фінансів України шляхом експертиз, обміну інформацією, консультацій щодо реформ, перекладів, семінарів і навчальних заходів. Крім того, було закуплено та безкоштовно передано офісну техніку на баланс Міністерства фінансів України.

Відповідно до Угоди з виконання проекту була створена координаційна робоча група, яка складається з представників усіх установ і органів державної влади, які беруть участь у реалізації проекту.

Результати реалізації проекту включають:

- зміцнення інституційних можливостей у сфері комунікації та управління персоналом;
- сприяння впровадженню міжнародних стандартів і правил ЄС;
- створення державних інформаційних систем і ресурсів, щоб зробити систему управління державними фінансами прозорою;
- публічний і професійний дискурс щодо участі та повноважень відповідних учасників у сфері державного фінансового контролю.

Соціальна нерівність в Україні та високий рівень бідності теж створюють певні потреби в бюджетному процесі, які необхідно враховувати. BOOST-аналіз може допомогти враховувати ці потреби, оскільки він фокусується на таких факторах, як оцінка ефективності і управління людськими ресурсами.

За даними Світового банку рівень бідності в Україні виріс до 24,2% у 2022 році, що є найвищим показником з 2001 року і за прогнозами може сягнути 55% на кінець 2023 р. Цей значний стрибок був викликаний російською агресією, яка призвела до зниження економіки, зростання інфляції та безробіття.

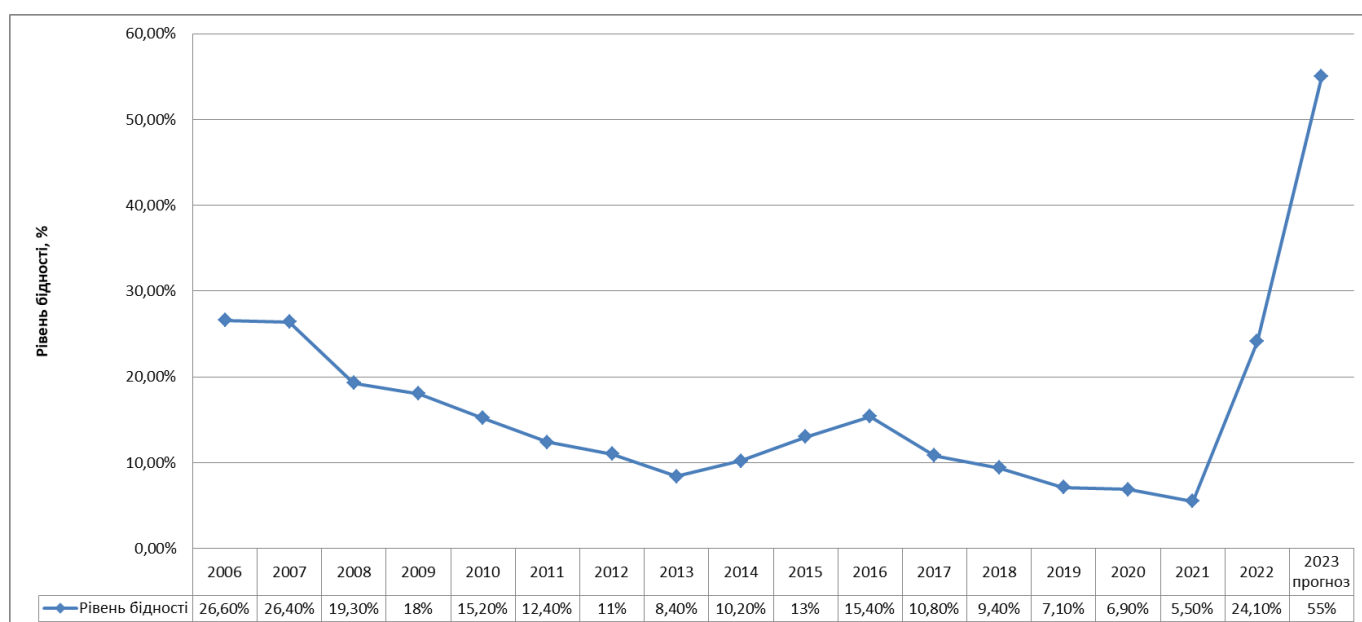


Рис. 3.1. Динаміка показника рівня бідності в Україні за період 2006-2023 рр.

*Джерело: створено автором за даними Міністерства фінансів України [24]

Соціальні стандарти, прийняті у Законах України Про державний бюджет, зазнали значних змін у 2023 році. Найбільш значущі зміни відбулися у розмірі прожиткового мінімуму. У 2022 році прожитковий мінімум для працездатних осіб становив 2481 гривню, а у 2023 році він був підвищений до 2589 гривень, а для основних соціальних і демографічних груп населення: дітей віком до 6 років - 2272 гривні; дітей віком від 6 до 18 років - 2833 гривні; працездатних осіб - 2684 гривні;

Інші соціальні стандарти, які також були підвищені у 2023 році, включають:

- Мінімальна заробітна плата: з 6500 гривень до 6700 гривень;
- Мінімальна пенсія за віком: з 2500 гривень до 3000 гривень;
- Розмір допомоги по безробіттю: з 1000 гривень до 1250 гривень. Окремим категоріям громадян Фонд безробіття збільшив мінімальний розмір допомоги до 1500-2500 грн. Це передбачено постановою Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття від 14 вересня 2023 року №60.
- Розмір допомоги на дітей, які виховуються без батьків: з 1920 гривень до 2300 гривень;
- Розмір допомоги на дітей з інвалідністю: з 3240 гривень до 3800 гривень.

Ці підвищення соціальних стандартів були спрямовані на те, щоб допомогти українцям, які постраждали від війни. Вони також були необхідні для підтримки економіки та стимулювання споживання.

Однак, незважаючи на ці підвищення, рівень бідності в Україні виріс у 2022 році до 24,2%. Це пов'язано з тим, що інфляція у 2022 році становила близько 20%. Це означає, що підвищення соціальних стандартів не повністю компенсували зростання цін.

У 2022 році обсяг видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення склав 425 987 024 713,8 грн, тоді як у 2021 році ця сума складала 331 278 676 258,86 грн. Темп росту соціальних видатків склав 28,6%.

Це зростання пов'язане з такими факторами, як:

- Війна в Україні: в умовах війни соціальні видатки стали одним з пріоритетів державної політики. Уряд України збільшив видатки на соціальний захист населення, зокрема на виплати пенсій, соціальних допомог та субсидій.
- Економічна криза: економічна криза, викликана війною, також призвела до зростання соціальних видатків. Уряд України був змушений збільшити видатки на соціальний захист населення, щоб пом'якшити негативні наслідки кризи для населення.

За структурою соціальні видатки України в 2023 році розподілилися наступним чином:

- Пенсії: 144,4 млрд грн (45,1%);
- Соціальні допомоги: 99,9 млрд грн (31,0%);
- Субсидії: 64,0 млрд грн (20,1%);
- Інші соціальні видатки: 14,5 млрд грн (4,8%).

Найбільше зростання соціальних видатків спостерігалось в таких сферах, як:

- Пенсії: у 2023 році видатки на пенсії збільшилися на 28,4%, що пов'язано з підвищенням пенсійного забезпечення та наданням пенсій внутрішньо переміщеним особам.
- Соціальні допомоги: у 2023 році видатки на соціальні допомоги збільшилися на 26,3%, що пов'язано з підвищенням розміру соціальних допомог та наданням соціальних допомог внутрішньо переміщеним особам.

- Субсидії: у 2023 році видатки на субсидії збільшилися на 22,9%, що пов'язано з підвищенням цін на енергоносії та зростанням рівня бідності в Україні.

У 2024 році уряд України планує продовжити підвищення соціальних стандартів. Зокрема, планується підвищити прожитковий мінімум до 3500 гривень, а мінімальну заробітну плату, двома поступовими підвищеннями - до 8000 гривень.

BOOST-аналіз є корисним інструментом для оцінки ефективності управління бюджетними ресурсами в українському контексті. Він може допомогти враховувати економічні, політичні та соціальні фактори, які впливають на бюджетний процес в Україні.

Наведемо конкретні приклади того, як BOOST аналіз може бути використаний в українському контексті:

Для оцінки бюджетної стійкості можна використовувати такі показники, як співвідношення державного боргу до ВВП, співвідношення видатків до доходів бюджету і співвідношення видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету.

Таблиця 3.3

Аналіз показників бюджетної стійкості в Україні за 2021-2022рр.

Показник	2021	2022	Темп росту показника 2022/2021, %
Державний борг, млн. грн	2671827,60	4071683,10	52,39
ВВП, млн. грн	5459574,00	5191028,00	-4,92
Видатки бюджету, млн. грн	1490258,90	2705423,30	81,54
Доходи бюджету, млн. грн	1296852,92	1787395,60	37,83
Видатки на обслуговування державного боргу	153051,80	159722,50	4,36
Співвідношення державного боргу до ВВП	48,94	78,44	60,28
Співвідношення видатків до доходів бюджету	114,91	151,36	31,72
Співвідношення видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету	11,80	8,94	-24,28

доходів бюджету			
-----------------	--	--	--

*Джерело: розроблено автором за даними Міністерства фінансів України [24]

Проаналізувавши ці показники, бачимо, що протягом 2022 року показник державного боргу підвищився на 52,39%, порівняно з 2021 роком, що пояснюється початком війни, економічною кризою, зростанням інфляції та безробіття. Уряд був змушений збільшити витрати на оборону та соціальні програми, щоб підтримати економіку та населення, у тому числі і за рахунок залучених коштів.

Станом на листопад 2023 року державний борг України становив 5,57 трильйона гривень, або 166,5 мільярда доларів США. Цей показник зріс на 12,4% у порівнянні з кінцем 2022 року. Зовнішній державний борг України на цю дату становив 3,67 трильйона гривень, або 105,9 мільярда доларів США. Цей показник зріс на 11,8% у порівнянні з кінцем 2022 року. Внутрішній державний борг України на цю дату становив 1,9 трильйона гривень, або 60,6 мільярда доларів США. Цей показник зріс на 12,9% у порівнянні з кінцем 2022 року.

Показник співвідношення державного боргу до ВВП збільшився у 2022 році, порівняно з 2021 роком і показав, що державний борг становить 78,44% ВВП, тоді як у минулому періоді цей показник становив 48,94%.

Зазвичай вважається, що співвідношення державного боргу до ВВП на рівні 60% є прийнятним. Однак, для країн, що розвиваються, цей показник може бути вищим. Але постійне зростання цього показника несе загрозу для фінансової стабільності країни.

Співвідношення видатків до доходів бюджету - показник, який демонструє наскільки ефективно уряд витрачає гроші. Цей показник розраховується шляхом ділення загальних видатків бюджету на загальні доходи бюджету.

Співвідношення видатків до доходів бюджету на рівні 100% є прийнятним. Однак, для країн, що розвиваються, цей показник може бути вищим. Так для

України у 2021 році він становив 114,9%, тоді як у 2022 році підвищився до 151,36%. Це означає, що Україна витратила більше грошей, ніж отримувала, що призвело до зростання дефіциту бюджету.

Співвідношення видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету показує, скільки коштів уряд витрачає на обслуговування свого боргу. Цей показник розраховується шляхом ділення загальних видатків на обслуговування державного боргу на загальні доходи бюджету.

Зазвичай вважається, що співвідношення видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету на рівні 10% є прийнятним. Однак, для країн, що розвиваються, цей показник може бути вищим. Наприклад, для України у 2021 році цей показник становив 11,8%, у 2022 році - 8,94% і у 2023 році співвідношення видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету становило 13,4%. Це означає, що Україна витратила значні кошти на обслуговування свого боргу.

Високе співвідношення видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету може мати такі наслідки:

- Зростання дефіциту бюджету. Уряд може бути змушений скоротити видатки на інші програми, щоб покрити витрати на обслуговування боргу. Це може призвести до зниження економічного зростання або погіршення якості життя населення.
- Зниження кредитного рейтингу країни. Інвестори можуть бути менш схильними інвестувати в країну з високим співвідношенням видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету. Це може призвести до підвищення вартості запозичень для країни.

Уряд України планує зменшити співвідношення видатків на обслуговування державного боргу до доходів бюджету у найближчі роки. Для цього планується збільшити податкові надходження, скоротити видатки на обслуговування боргу та залучити зовнішнє фінансування на пільгових умовах.

Однак, досягнення цієї мети буде залежати від багатьох факторів, включаючи закінчення війни, відновлення економіки та стабілізації інфляції.

Для оцінки ефективності використання бюджетних коштів можна використовувати такі показники, як рівень безробіття серед молоді, рівень захворюваності на певні захворювання, рівень доступу до якісних освітніх послуг.

Рівень безробіття серед молоді України є одним з найвищих в Європі. Станом на 1 жовтня 2023 року рівень безробіття серед молоді віком 18-24 років становив 24%, що на 1,5% більше, ніж у 2022 році. Цей рівень є вищим, ніж у середньому по Європейському Союзу, де рівень безробіття серед молоді становить 15,3%.

Рівень безробіття серед молоді в Україні зростає з 2014 року, коли в країні розпочалася війна на Сході. Війни та економічна криза, викликана війною, призвели до закриття багатьох підприємств та скорочення робочих місць. Це особливо негативно вплинуло на молодь, яка має менший досвід роботи та менше шансів знайти роботу на конкурентному ринку праці.

Рівень безробіття серед молоді в Україні також є вищим у деяких регіонах, ніж в інших. Так, у Донецькій та Луганській областях, де ведуться активні бойові дії, рівень безробіття серед молоді становить понад 50%. У Києві та інших великих містах рівень безробіття серед молоді нижчий, але все одно залишається високим, досягаючи 20%.

Рівень безробіття серед молоді має негативні наслідки для економіки та суспільства. Безробіття серед молоді може призвести до соціальної нерівності, зростання злочинності та міграції. Уряд України повинен вжити заходів для зниження рівня безробіття серед молоді, зокрема шляхом створення нових робочих місць, підвищення рівня освіти та професійної підготовки молоді, а також надання допомоги молодим людям у працевлаштуванні.

Рівень захворюваності на ряд інфекційних та хронічних неінфекційних захворювань в Україні є порівняно високим. Наприклад, рівень захворюваності

на серцево-судинні захворювання в Україні становить 420 випадків на 100 тисяч населення, що вище, ніж у середньому по Європі. Це пов'язано з такими факторами, як нездоровий спосіб життя, високий рівень забруднення повітря та низький доступ до медичних послуг.

Російська агресія також негативно вплинула на рівень захворюваності в Україні. Внаслідок війни було пошкоджено або знищено багато медичних закладів, що ускладнило доступ до медичної допомоги для багатьох українців. Крім того, війна призвела до зростання стресу та тривожності, що може також сприяти підвищенню рівня захворюваності.

Уряд України вживає заходів для покращення стану охорони здоров'я в країні. Зокрема, планується збільшити фінансування охорони здоров'я, покращити доступ до медичної допомоги в сільській місцевості та популяризація здорового способу життя.

Рівень доступу до якісних освітніх послуг в Україні є відносно високим. Загалом, обов'язкова освіта в Україні є безкоштовною і доступною для всіх дітей віком від 6 до 17 років. Школи в Україні пропонують широкий спектр освітніх програм, включаючи програми для дітей з особливими освітніми потребами.

Для **оцінки управління ризиками** можна використовувати такі показники, як кількість бюджетних зобов'язань, які не були виконані, кількість бюджетних ініціатив, які були скасовані або відкладені, кількість бюджетних програм, які були неефективними.

Станом на жовтень 2023 року загальна сума бюджетних зобов'язань, які не були виконані в Україні, становила 1,44 трильйона гривень. Це становить близько 20% від загального обсягу бюджетних зобов'язань, взятих на себе урядом України у 2023 році. Основними причинами невиконання бюджетних зобов'язань є:

- Нестача коштів. Уряд України не завжди має достатньо коштів для виконання всіх взятих на себе зобов'язань. Це пов'язано з такими

факторами, як економічна криза, викликана російською агресією, та зростання витрат на оборону та соціальні програми.

- Корупція також є фактором, який сприяє невиконання бюджетних зобов'язань. У деяких випадках державні кошти можуть бути витрачені не за призначенням, що може призвести до невиконання зобов'язань перед постачальниками або виконавцями робіт.

Станом на листопад 2023 року в Україні було скасовано або відкладено 56 бюджетних ініціатив. Це становить близько 10% від загальної кількості бюджетних ініціатив, які були заплановані на 2023 рік. Ось деякі з бюджетних ініціатив, які були скасовані або відкладені в Україні у 2023 році:

- Підвищення пенсій та зарплат. Уряд України планував підвищити пенсії та зарплати на 20% у 2023 році. Однак, у зв'язку з економічною кризою, викликаною російською агресією, ці підвищення були скасовані.
- Розширення доступу до медичних послуг. Уряд України планував розширити доступ до медичних послуг, зокрема за рахунок будівництва нових лікарень та амбулаторій. Однак, у зв'язку з війною ці плани були відкладені.
- Запровадження нових соціальних програм. Планувалося запровадити ряд нових соціальних програм, зокрема за рахунок виплати компенсацій переселенцям та людям, які постраждали від війни. Однак, у зв'язку з обмеженими ресурсами ці плани були відкладені.

Станом на листопад 2023 року в Україні було визнано неефективними 102 бюджетні програми. Це становить близько 15% від загальної кількості бюджетних програм, які були реалізовані в Україні у 2023 році.

Так, наприклад, Міністерство соціальної політики визнало неефективною програму «Удосконалення системи соціальної допомоги», яка реалізувалась спільно з Міжнародним банком реконструкції та розвитку. Фінансування заходів Проекту, який на сьогодні завершено, здійснювалось за рахунок кредитних коштів, отриманих від Міжнародного банку реконструкції та

розвитку. Загальний обсяг коштів, залучених для реалізації цього Проекту, становить 99,4 млн дол. США, з яких фактично освоєно 92,6 млн дол. США (93 %). [32]

Основною метою цього проекту було досягнення значного підвищення ефективності системи соціальної допомоги в Україні шляхом покращення адресної спрямованості грошових допомог і зменшення тягаря на отримувачів. За результатами державного фінансового аудиту використання коштів державного бюджету для виконання заходів Проекту було оцінено як недостатньо ефективно через низку причин.

По-перше, неефективне використання коштів державного бюджету на оплату послуг консультантів і координаторів Проекту на суму 6,1 млн гривень сталося через недоліки на етапі планування Проекту, організаційні помилки та неготовність Мінсоцполітики України до завершення проекту в установлені терміни. По-друге, неефективне використання матеріальних цінностей, робіт і послуг, отриманих за рахунок коштів Проекту, не сприяло досягненню мети.

Результати аудиторського дослідження показали, що кошти державного бюджету на суму 66,6 млн грн були неефективно використані для придбання матеріальних цінностей, таких як програмне забезпечення, кондиціонери, офісне обладнання та меблі, які наразі не використовуються.

По-третє, відсутність належного навчання з питань роботи органів соціального захисту заважає їх функціонуванню.

Ряд бюджетних програм, які були визнані неефективними в Україні у 2023 році:

- Програма підтримки малого бізнесу. Ця програма була спрямована на підтримку малого бізнесу, зокрема за рахунок надання кредитів та грантів. Однак, програма була визнана неефективною через проблеми з управлінням та корупцією.
- Програма розвитку сільського господарства була спрямована на розвиток сільського господарства, зокрема за рахунок надання субсидій та грантів.

Однак, програма була визнана неефективною через відсутність координації з іншими програмами.

- Програма розвитку освіти була спрямована на розвиток освіти, зокрема за рахунок будівництва нових шкіл та надання стипендій. Однак, програма була визнана неефективною через відсутність чіткої стратегії розвитку та недостатню підготовку вчителів.

Для оцінки управління людськими ресурсами можна використовувати такі показники, як рівень професійної підготовки бюджетних працівників, рівень мотивації бюджетних працівників, рівень ротації бюджетних працівників.

Рівень професійної підготовки бюджетних працівників України є неоднорідним. У деяких сферах, таких як освіта, медицина та правоохоронна діяльність, рівень професійної підготовки є відносно високим. Це пов'язано з тим, що в цих сферах існують високі вимоги до професійних знань та навичок працівників.

У інших сферах, таких як місцеве самоврядування та державне управління, рівень професійної підготовки є нижчим. Це пов'язано з тим, що в цих сферах існують менш високі вимоги до професійних знань та навичок працівників.

Загалом, рівень професійної підготовки бюджетних працівників України має тенденцію до зростання. Це пов'язано з такими факторами, як:

- Розвиток системи освіти та професійної підготовки в Україні, яка забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців для бюджетної сфери.
- Запровадження реформ в бюджетній сфері, які передбачають підвищення вимог до професійних знань та навичок бюджетних працівників.

Перешкоджають подальшому підвищенню рівня професійної підготовки бюджетних працівників України:

- Нестача коштів на професійну підготовку працівників.

- Недосконалість системи професійної підготовки, яка не завжди відповідає потребам бюджетної сфери.
- Нестача мотивації у бюджетних працівників до підвищення кваліфікації, оскільки це не завжди пов'язане з підвищенням їхньої заробітної плати та кар'єрним зростанням.

Рівень мотивації бюджетних працівників України також є неоднорідним. У деяких сферах, таких як освіта, медицина рівень мотивації є відносно високим. Це пов'язано з тим, що в цих сферах працівники мають змогу реалізуватися професійно. У інших сферах, таких як місцеве самоврядування та державне управління, рівень мотивації є нижчим. Це пов'язано з тим, що в цих сферах бюджетні працівники часто відчують, що їхня робота є нецікавою та непрестижною, а також мають обмежені можливості для кар'єрного зростання.

Загалом, рівень мотивації бюджетних працівників України має тенденцію до зростання. Це пов'язано з такими факторами, як:

- Підвищення рівня доходів бюджетних працівників: в останні роки в Україні спостерігається підвищення рівня доходів бюджетних працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію.
- Запровадження реформ в бюджетній сфері, які передбачають підвищення статусу бюджетних працівників та розширення їхніх можливостей для кар'єрного зростання.

Однак, існує ряд проблем, які перешкоджають подальшому підвищенню рівня мотивації бюджетних працівників України. До цих проблем відносяться: недостатня оплата праці, недосконалість системи управління персоналом, нестача можливості для професійного розвитку.

Рівень ротації бюджетних працівників в Україні є відносно низьким. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році рівень ротації бюджетних працівників становив 10%, що нижче, ніж у середньому по Європейському Союзі, де рівень ротації бюджетних працівників становить 14%.

Підвищення рівня ротації бюджетних працівників може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, ротація може сприяти впровадженню нових ідей та підходів у бюджетній сфері, а також підвищенню ефективності роботи бюджетних установ. З іншого боку, ротація може призвести до втрати досвіду та знань у бюджетній сфері, а також до додаткових витрат на адаптацію нових працівників.

Оптимальний рівень ротації бюджетних працівників залежить від конкретних умов та потреб бюджетної сфери. В Україні рівень ротації бюджетних працівників може бути дещо вищим, ніж зараз, щоб забезпечити впровадження нових ідей та підходів у бюджетній сфері та підвищити ефективність роботи бюджетних установ. Однак, важливо, щоб ротація була контрольованою та не призвела до втрати досвіду та знань у бюджетній сфері.

Завдяки проведеним реформам та заходам рівень прозорості та підзвітності бюджетного процесу в Україні значно підвищився. Громадяни мають доступ до більшої кількості інформації про бюджет, можуть брати участь у прийнятті бюджетних рішень і контролювати виконання бюджету.

У 2023 році Україна отримала оцінку 74 бали за показником «Прозорість бюджету» [30] в Індексі відкритості бюджету (Open Budget Index), що є найвищим показником серед країн Центральної та Східної Європи. Надалі Україна планує продовжувати роботу над підвищенням прозорості та підзвітності бюджетного процесу. Планується впровадити такі заходи, як: розширення набору відкритих бюджетних даних, покращення якості відкритих бюджетних даних, розширення доступу громадян до відкритих бюджетних даних, посилення участі громадян у бюджетному процесі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ МЕТОДУ BOOST-АНАЛІЗУ В НЬОМУ

3.1. Заходи щодо удосконалення та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами

Україна протягом останніх років зробила чимало кроків до підвищення ефективності управління бюджетом, серед них: електронне управління бюджетом, система ProZorro для бюджетних закупівель, системи електронних декларацій, залучення громадськості до процесу формування бюджету та прийняття рішень щодо його використання. Такі нововведення дають певні результати, але крім того є чимало аспектів, які потребують вжиття заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами України. Ці заходи можна умовно поділити на дві категорії:

- Удосконалення системи бюджетування. Цей напрям включає в себе такі заходи, як:
 - впровадження системи програмно-цільового бюджетування, яка спрямована на підвищення ефективності використання бюджетних коштів шляхом їх концентрації на досягненні конкретних результатів.
 - розробка та впровадження системи оцінки ефективності використання бюджетних коштів, яка дозволить визначити, наскільки досягаються поставлені цілі.
 - удосконалення системи бюджетного регулювання, яка спрямована на забезпечення ефективного розподілу бюджетних коштів між різними сферами та напрямками діяльності.
- Посилення контролю за виконанням бюджету. До цього напрямку можемо віднести:

- розширення повноважень органів контролю за виконанням бюджету;
- удосконалення методів і процедур контролю за виконанням бюджету;
- посилення участі громадськості в контролі за виконанням бюджету.

Впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність управління бюджетними ресурсами України, забезпечити їх ефективне використання та досягнення поставлених цілей.

Ось деякі конкретні приклади заходів, які можна вжити в рамках цих напрямів:

- Удосконалення системи бюджетування
 - Запровадження системи програмно-цільового бюджетування на рівні державного та місцевих бюджетів. На державному та місцевому рівнях це забезпечує більш ефективний розподіл бюджетних коштів та забезпечити відповідність їх цілям, посилить прозорість та підзвітність у сфері управління державним бюджетом і покращить якість управління бюджетними ресурсами.
 - Розробка методології оцінки ефективності використання бюджетних коштів, яка буде враховувати особливості різних сфер та напрямів діяльності. Ці методології можуть бути кількісними та якісними. До кількісних методологій належать аналіз витрат-вигод (дозволяє оцінити співвідношення витрат на реалізацію бюджетної програми та отриманих в результаті її реалізації результатів), аналіз рентабельності (дозволяє оцінити, скільки доходу було отримано в результаті використання бюджетних коштів) та аналіз ефективності капіталовкладень (дозволяє оцінити, наскільки ефективними були бюджетні кошти, вкладені в інвестиційні проекти). До якісних методологій належать метод експертних оцінок, метод фокус-груп та анкетування. Щоб урахувати особливості сфери та напрямку діяльності необхідно вибрати для аналізу показники, які будуть демонструвати динаміку змін у конкретній галузі.

- Впровадження системи бюджетного планування, яка буде спрямована на забезпечення прогнозованості бюджетних доходів і витрат.
- Посилення контролю за виконанням бюджету
 - Розширення повноважень Рахункової палати України та інших органів контролю за виконанням бюджету.
 - Впровадження системи моніторингу виконання бюджету, яка буде спрямована на своєчасне виявлення та усунення порушень.
 - Посилення участі громадськості в контролі за виконанням бюджету, зокрема шляхом залучення громадських організацій до проведення громадського контролю.
- Підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу
 - Розширення набору відкритих бюджетних даних, які будуть включати інформацію про доходи, витрати та виконання бюджету в розрізі бюджетних програм, органів влади та регіонів.
 - Покращення якості відкритих бюджетних даних, зокрема шляхом їх структурування та уніфікації.
 - Посилення участі громадян у бюджетному процесі, зокрема шляхом проведення громадських обговорень бюджетних документів та залучення громадськості до розробки бюджетних програм.

Впровадження цих заходів дозволить Україні підвищити ефективність управління бюджетними ресурсами та досягти поставлених цілей, включаючи покращення фінансової стійкості, ефективніше використання коштів, зменшення корупції та підвищення довіри громадськості.

Зокрема, збільшення ефективності управління бюджетом може призвести до економії коштів і використання ресурсів більш раціонально. Можливе зменшення витрат через удосконалення процесів закупівель, оптимізації програм та проектів, а також ефективнішого використання персоналу.

Удосконалення систем контролю та аудиту може сприяти боротьбі з корупцією та незаконним використанням бюджетних коштів. Зменшення корупційних ризиків може дозволити ефективніше використовувати бюджетні ресурси та забезпечити їхню більшу прозорість. Заходи, спрямовані на збільшення прозорості та боротьбу з тіньовою економікою, можуть сприяти збільшенню доходів від податків та інших джерел.

Залучення громадськості до управління бюджетом та підвищення рівня їхньої довіри може призвести до більшої підтримки бюджетних рішень та програм. Ефективне управління бюджетом може підвищити стійкість економіки до зовнішніх збурень та фінансових труднощів. Збільшена прозорість та ефективність управління бюджетом може підвищити привабливість України для інвесторів, які бачать стабільність та ефективне використання бюджетних ресурсів. У перспективі вдосконалення управління бюджетом може призвести до більш збалансованого та ефективного використання ресурсів, що в свою чергу може позитивно вплинути на економічний розвиток та прогрес країни.

3.2. Інтеграція BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами

19 вересня 2019 року Міністерство фінансів України презентували тестовий варіант запуску модулю BOOST-аналіз на платформі OpenBudget. Його було позиціоновано як аналітичний інструмент для відкритої бази даних бюджетних показників. На порталі Мінфін розмістив інструкцію з використання даних BOOST-аналізу.

Дані представлені у форматі зведеної таблиці, щоб користувачі могли орієнтуватися в численних бюджетних показниках. Функції зведеної таблиці дозволяють аналізувати дані з різним ступенем агрегації та в різних поєднаннях, а також використовувати фільтри для вибору окремих аналітичних категорій. Це зроблено з метою інтеграції BOOST-аналізу в управління

бюджетними ресурсами України - це процес, який може принести ряд переваг, зокрема: покращення ефективності використання бюджетних коштів, підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу, Посилення участі громадськості в бюджетному процесі.

BOOST-аналіз дозволяє виявити області, в яких бюджетні кошти можуть бути використані більш ефективно. Це може бути досягнуто шляхом підвищення якості бюджетних програм, кращого управління бюджетними витратами та зниження рівня корупції. Наявна база даних у вільному доступі дозволяє зробити бюджетний процес більш прозорим і підзвітним для громадськості. У перспективі подальшої інтеграції BOOST-аналізу розширення доступу до бюджетної інформації та залучення громадськості до бюджетного процесу. Це може сприяти підвищенню довіри громадськості до органів влади та підвищенню ефективності бюджетного процесу.

В Україні вже були зроблені деякі кроки щодо інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами. Зокрема, у 2020 році Міністерство фінансів України розробило Методологію оцінки ефективності використання бюджетних коштів, яка базується на принципах BOOST-аналізу. У 2022 році Міністерство фінансів України розпочало роботу над проектом з впровадження системи відкритих бюджетних даних, яка буде містити інформацію про бюджетні програми, доходи, витрати та виконання бюджету в розрізі бюджетних програм та органів влади.

Надалі Україна може продовжити роботу над інтеграцією BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами, зокрема шляхом:

- Розширення застосування методології оцінки ефективності використання бюджетних коштів: методологію можна застосовувати на всіх рівнях бюджетної системи, а також для оцінки ефективності бюджетних програм та заходів.

- Впровадження системи управління ризиками: система управління ризиками допоможе органам влади ідентифікувати та управляти ризиками, пов'язаними з бюджетним процесом.
- Посилення участі громадськості в бюджетному процесі: громадськість може відігравати важливу роль в підвищенні ефективності бюджетного процесу, зокрема шляхом надання інформації про бюджет та залучення громадськості до оцінки ефективності використання бюджетних коштів.

Інтеграція BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами - процес, який умовно можна розподілити на 10 кроків:

1. Проведення діалогу з державними партнерами
2. Аналіз структури державного бюджету
3. Створення звіту та обробка даних продержавні витрати та доходи в системі державного казначейства
4. Створення повної бази даних
5. Коригування структури бази даних зі стандартними шаблонами BOOST
6. Проведення перевірки якості за опублікованими звітами про виконання бюджету
7. Презентація BOOST контрагентам для звірки з офіційними даними
8. Врахування відгуків партнерів і завершення створення бази даних
9. Підготовка документації BOOST
10. Проведення формального навчання для урядовців і зацікавлених користувачів.

Україна знаходиться на восьмому етапі інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами. Уже створену базу даних тестують, перевіряють якість даних, роблять звірку з опублікованими звітами бюджету. Після того, як інструмент BOOST офіційно презентували для користувачів і ввели в експлуатацію модуль на платформі OpenBudget отримують зворотній зв'язок від користувачів, для виправлення неточностей у створеній базі даних.

Паралельно готується документація та інструкції для користувачів сервісу BOOST. Міністерством фінансів була проведена презентація та ознайомлення з інструментом BOOST громадськості, але офіційного навчання з використання його повного функціоналу для зацікавлених сторін не проводилось.

Проаналізувавши процес інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами, бачимо, що Україна знаходиться на завершальних етапах його впровадження. Фахівці бази даних BOOST повинні впровадити запропоновані виправлення після отримання коментарів від команди технологічних партнерів. Команда ресурсів BOOST повинна переконатися, що дані узгоджені з національними джерелами. Будь-які інші розбіжності повинні бути повністю документовані та, якщо можливо, пояснені кінцевому користувачеві. Після завершення цього етапу національна команда повинна переконатися, що зміст BOOST повністю влаштований урядом і офіційно чи неофіційно «сертифікований» як інформація, яка відповідає національним даним.

Команда ресурсів BOOST повинна підготувати відповідну документацію, щоб проінформувати кінцевого користувача про різні елементи бази даних. «Інструкція» для користувача, яка супроводжує базу даних BOOST кожної країни, повинна містити такі теми:

- Основна інформація про ініціативу BOOST, такі як її історія, мета та цілі.
- Коротка характеристика структури державного бюджету, включаючи бюджетні рівні та джерела фінансування, через які витрачаються державні ресурси.
- Детальний розділ про структуру бази даних BOOST, який включає інформацію про джерела даних, метод узгодження шаблону BOOST з структурою національного бюджету та опис кожної змінної та ієрархії змінних у базі даних BOOST.
- Інструкції щодо використання бази даних BOOST, включаючи приклади різних аналізів, які можна виконати за допомогою набору даних, а також

інструкції щодо доступу до відповідних даних через зведені таблиці Excel або інші доступні інтерфейси користувача.

- Словник термінів і скорочень, які часто використовуються.
- Якщо це можливо, додаток містить повний набір бюджетних кодів, які використовуються в базі даних BOOST.

Коли команда створення сервісу BOOST співпрацює з урядом, щоб максимізувати цінність бази даних BOOST шляхом її використання для поглибленого аналізу державних витрат у країні, цикл BOOST можна вважати завершеним. BOOST-команда країни має запропонувати уряду різноманітні перспективи розвитку, включаючи сфери, у яких можна співпрацювати з користувачами для проведення аналітичної роботи з використанням впроваджених методів за вибраними темами.

3.3. Ініціативи з розширення використання потенціалу методу BOOST-аналізу та навчальні програми для відповідних зацікавлених сторін

Ініціатива BOOST допомагає державним зацікавленим сторонам. У більшості випадків основні дані, на основі яких створюється BOOST, належать Міністерству фінансів. Але багато міністерств фінансів не мають достатніх можливостей для повного використання даних, зібраних їхніми ІТ-системами, для інформування про політику. У взаємодії з Міністерством фінансів BOOST може допомогти подолати цю проблему, надавши простий і зручний набір даних, що складається з власних даних країни, тим, хто найбільше користується цими даними. Технічний персонал у департаментах підготовки бюджету, моніторингу та аналітики може значною мірою допомогти у розширенні використання даних і формуванні політики на основі фактів у міністерстві. Підвищення потенціалу за допомогою навчання технічного персоналу різним методам бюджетного аналізу за допомогою BOOST може зробити інструмент ще кориснішим.

Галузеві міністерства. В Україні міністерства та відомства, відповідальні за управління різними секторами, зазвичай вирішують, як розподіляються бюджети цих секторів. Галузеві міністерства (наприклад, міністерства сільського господарства, освіти та охорони здоров'я тощо) часто мають значно менше повноважень, ніж Міністерство фінансів, щодо управління, спостереження та аналізу бюджетів у конкретних секторах. Деякі галузеві міністерства навіть не можуть отримати доступ до детальних даних про витрати своїх секторів, які були зібрані системами Міністерства фінансів. Світовий банк може допомогти розбудувати спроможність аналітичних і бюджетних відділів відповідних міністерств, надаючи доступ до цих даних за допомогою BOOST і необхідних навчань.

Громадянське суспільство. Інші недержавні організації, окрім міністерств фінансів і галузевих міністерств, також можуть отримати вигоду від доступу до детальних даних про національні витрати. До них належать університети, журналісти, громадські організації, аналітичні та дослідницькі центри та інші. Тим не менш, для того, щоб ці учасники могли отримати доступ до бази даних BOOST, мають бути виконані дві основні вимоги: Міністерство фінансів має розмістити такі дані у відкритому доступі, тому що деякі з них згідно прав власності на дані Казначейства регулюється заєонами про таємницю даних. Для цього може знадобитися внесення змін до національних законів або постанов уряду, які дозволяють оприлюднювати такі дані. Друга: члени громадських організацій повинні пройти достатню підготовку, щоб вони могли використовувати детальні фіскальні мікродані для аналізу. Цей тип навчання може приймати різні форми та підтримуватися експертами з практики відкритих бюджетів. Тому BOOST може служити одним із інструментів у відповідь на зростаючий попит на прозорість бюджету в багатьох країнах світу.

BOOST є корисним для країн Світового банку. Економісти країн і секторів використовують BOOST для визначення ефективності державних витрат та доходів. BOOST також може допомогти у розробці обґрунтованих

перспективних галузевих стратегій, покращити середньострокові рамки витрат і вибудувати діалог про річний бюджетний цикл з партнерами з розвитку, надаючи глибше розуміння останніх тенденцій витрат.

Для спеціалістів державного сектору можна пов'язати дані про витрати з BOOST з інформацією про регіон і рівні зарплати, щоб визначити потенційні проблеми з наймом або компенсацією в різних підрозділах державного сектору.

Фахівці з фінансового менеджменту можуть використовувати BOOST для розуміння та виявлення недоліків у контролі бюджету чи зобов'язань, а також прогалин у системах бухгалтерського обліку та звітності.

Для спеціалістів із закупівель BOOST може бути корисним для визначення основних статей витрат або адміністративних одиниць, які часто призводять до бюджетного дефіциту або профіциту. Це може допомогти виявити можливі вузькі місця закупівель.

Програму управління відкритим бюджетом можна посилити фахівцям з управління та соціального розвитку, які працюють з представниками громадянського суспільства. Це можна зробити, отримавши більший доступ до даних про державні витрати та збільшивши ступінь участі громадян у прийнятті рішень щодо бюджету.

Інструмент BOOST дозволяє урядам легше отримати доступ до бюджетних даних і дозволяє громадянам спостерігати за державними витратами. З цією метою було розроблено модуль на платформі OpenBudget під назвою «BOOST-аналіз», який спростить доступ громадян до публічних даних. Хоча жодні дані не розголошуються без згоди уряду, команда BOOST продовжує наголошувати на тому, що розголошення цих даних підвищить довіру до уряду.

Учасникам у Світовому банку та за його межами буде легше отримати більш детальні дані, ніж ті, які зазвичай доступні дослідникам, і представити їх у зручному форматі. Будь-яка можливість робити більш глибоку аналітичну роботу покращує прогнози, які політики роблять. Зараз ініціатива BOOST лише починає розвиватися, і більшість її користувачів складаються з працівників

Міністерства фінансів. Тим не менш, у майбутньому цей інструмент має всі шанси отримати ще більшу популярність серед громадян, наукових кіл і зацікавлених сторін у різних галузях.

Нашими пропозиціями конкретних ініціатив, які можуть бути реалізовані в Україні є:

- Розробка навчального курсу з BOOST-аналізу для українських фахівців. Цей курс може бути розроблений у співпраці з університетами, дослідницькими центрами та компаніями, які використовують метод BOOST-аналізу.

- Створення платформи для обміну досвідом та результатами досліджень з BOOST-аналізу. Ця платформа може бути використана для того, щоб фахівці з різних сфер могли обговорювати свої успіхи та труднощі у використанні методу.

- Проведення конкурсів та хакатонів з BOOST-аналізу. Ці заходи можуть сприяти розробці нових алгоритмів та застосувань методу.

Навчальні програми можуть бути розроблені у форматах онлайн-курсів, очних курсів або ж мікрокурсів (сфокусованих на конкретній темі).

Впровадження цих ініціатив може допомогти Україні стати одним із лідерів у галузі використання методу BOOST-аналізу.

ВИСНОВКИ

Управління бюджетними ресурсами - це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на ефективне планування, розподіл, контроль і використання фінансових ресурсів у рамках бюджету для досягнення стратегічних цілей та завдань організації або державного установи.

BOOST-аналіз - це методологічний інструмент для управління бюджетними ресурсами, який дозволяє оцінити ефективність державних програм та ініціатив. Він базується на принципах бюджетування за результатами, оцінки ефективності та прозорості. Концепція управління бюджетними ресурсами за допомогою BOOST-аналізу передбачає використання цього методу для оцінки ефективності використання бюджетних коштів.

В залежності від конкретного завдання та доступних джерел інформації, використовуються методи збору даних на основі фінансових звітів, статистичних даних, анкетувань та інтерв'ю зі спеціалістами. Обсяг даних, необхідний для проведення BOOST-аналізу бюджетних ресурсів, зазвичай залежить від конкретних завдань та масштабу аналізу, який може вимагати різного обсягу даних в залежності від конкретного проекту.

Здійснений аналіз ефективності управління бюджетом за методологією PEFA свідчить про те, що організація планування та розподілу бюджету потребує більше уваги. За результатами оцінки Україна отримала загальний рейтинг «Помірний». Це означає, що Україна має певні досягнення в галузі управління бюджетними ресурсами, але є також ряд областей, в яких необхідно вдосконалити систему бюджетного процесу. Основними досягненнями України в галузі управління бюджетними ресурсами стали: законодавство в галузі бюджету, яке є достатньо розвиненим і відповідає міжнародним стандартам; прозорість і підзвітність бюджетного процесу; ведення політики, спрямованої на підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Проаналізувавши сервіс BOOST-аналізу на платформі openbudget.gov.ua було складено блок-схему організації взаємозв'язків підпорядкування у базі даних управління бюджетними ресурсами. Основною перевагою і особливістю запуску цього інструменту на даному етапі є можливість дослідження доходів та видатків різних підвидів та класифікацій за будь-яким рівнем бюджету. Модуль BOOST-аналізу потребує вдосконалення та доопрацювань, оскільки ініціатива перебуває на восьмій стадії інтеграції BOOST-аналізу в управління бюджетними ресурсами. Уже створену базу даних тестують, перевіряють якість даних, роблять звірку з опублікованими звітами бюджету. Після того, як інструмент BOOST офіційно презентували для користувачів і ввели в експлуатацію модуль на платформі OpenBudget отримують зворотній зв'язок від користувачів, для виправлення неточностей у створеній базі даних.

Паралельно готується документація та інструкції для користувачів сервісу BOOST. Міністерством фінансів була проведена презентація та ознайомлення з інструментом BOOST громадськості, але офіційного навчання з використання його повного функціоналу для зацікавлених сторін не проводилось. Команда ресурсів BOOST повинна підготувати відповідну документацію, щоб проінформувати кінцевого користувача про різні елементи бази даних.

У взаємодії з Міністерством фінансів BOOST може допомогти подолати проблему доступу та читання інформації про управління бюджетними ресурсами, надавши простий і зручний набір даних, що складається з власних даних країни, тим, хто найбільше користується цими даними. Технічний персонал у департаментах підготовки бюджету, моніторингу та аналітики може значною мірою допомогти у розширенні використання даних і формуванні політики на основі проаналізованої інформації. Підвищення потенціалу за допомогою навчання технічного персоналу та інших зацікавлених користувачів роботі з сервісом BOOST-аналізу й різними методами бюджетного аналізу на його основі, може зробити цей інструмент ще кориснішим.

Нами визначені напрями удосконалення процесу управління бюджетними ресурсами України з використанням методу BOOST-аналізу, шляхом запровадження відповідних навчальних ініціатив, з метою інтеграції інструменту BOOST-аналізу в процес ефективного управління бюджетними ресурсами. Для цього нами запропоновано розробку навчального курсу з BOOST-аналізу для українських фахівців і його проведення в онлайн або офлайн форматах, створення платформи для обміну досвідом та результатами досліджень з BOOST-аналізу між спеціалістами різних сфер, а також проведення конкурсів та хакатонів, з метою популяризації інструменту BOOST-аналізу в управлінні державними фінансами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисенко Ж. П. Моделі бюджетування у сфері державного фінансового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2015. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3881> (дата звернення: 03.09.2023)
2. Дем'янишин В. Сучасні вектори реформування управління державними фінансами в умовах модернізації фінансового механізму та фінансової системи України. *Державні фінанси*. 2021. №2(67). URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43460/1/%D0%94%D0%95%D0%9C%E2%80%99%D0%AF%D0%9D%D0%98%D0%A8%D0%98%D0%9D.PDF> (дата звернення: 03.09.2023)
3. Шевчук В.О., Бондарук Т. Г, Мельничук Н. Ю. Механізм управління бюджетними ресурсами: проблеми та перспективи удосконалення. *Економіка та менеджмент*. 2016. №3. URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/2889/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA_%D1%83%D0%BF%D1%80%20%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8_2016.pdf (дата звернення: 04.09.2023)
4. Вацлавський О.І. Критерії та показники оцінки ефективності контролю за використанням коштів місцевих бюджетів. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. №25(1). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/10.pdf (дата звернення: 04.09.2023)
5. Чугунов В.І. Бюджетне планування як складова соціально-економічного розвитку країни. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/210.pdf (дата звернення: 04.09.2023)
6. Вітаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В., Круглякова В.В. Бюджетний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2021. 361 с.

7. Василик О.Д., Павлюк К.В. Державні фінанси України: підручник. Київ: НІОС, 2022. 608 с.
8. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 240 с.
9. В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін. Бюджетний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 864 с.
10. Aman Khan, W. Bartley Hildreth. Budget Theory in the Public Sector. London. 2022. 296 p.
11. A. Premchand. Government Budgeting and Expenditure Controls: Theory and Practice. *International Monetary Fund*. 1989. 555 p.
12. Performance-Based Budgeting: a «Whole of Government» Initiative WFD *Financial Accountability Series Briefing Paper 8*. (October, 2020, London). London, 2020, 11 p.
13. Paul C. Nutt, Robert W. Backoff. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders (Jossey Bass Business & Management Series). Jossey-Bass: First Edition. 1992. 486 p.
14. Wescott, C. *World Bank Support for Public Financial Management: Conceptual Roots and Evidence of Impact*. World Bank. Washington. 2008. URL: [http://BOOSTconferencepaperIPMN2016revised%20\(1\).pdf](http://BOOSTconferencepaperIPMN2016revised%20(1).pdf) (дата звернення: 15.10.2023).
15. *Giving a BOOST to Budget Analysis and Transparency Program Document*. World Bank. 2012. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/977631468249885386/pdf/676850BRI0P1280x367891B0KB43onBOOST.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).
16. *BOOST Secretariat. Launch and Completion of BOOST Activities – Country Team Guidance*. Poverty Reduction and Economic Management (PREM) network. World Bank: Washington DC. February 2013.
17. Kheyfets I., Mastruzzi M., Merotto D., Sondergaard L. *A New Data Tool to BOOST Public Spending Efficiency. Europe and Central Asia (ECA) Knowledge*

Brief Vol. World Bank: Washington DC. 2011. URL: <http://go.worldbank.org/S14MC5Z9L0> (дата звернення: 16.10.2023).

18. BOOST-ініціатива: веб-сайт. URL: <http://go.worldbank.org/UX0PVF5YM0> (дата звернення: 16.10.2023).

19. Коваль Л.В., Мазур А.М. Особливості аналізу доходів та витрат розпорядників бюджетних коштів. Ефективна економіка. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/83.pdf (дата звернення: 17.10.2023).

20. Guide to the Open Budget Questionnaire : посібник з опитувальника відкритого бюджету. *International Budget Partnership*. 2016. URL: <https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/open-budget-survey-2017-guide-and-questionnaire-english.pdf> (дата звернення: 17.10.2023).

21. Best Practices for Budget Transparency . ОЕСР. 2002. URL: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/Best%20Practices%20Budget%20Transparency%20-%20complete%20with%20cover%20page.pdf> (дата звернення: 17.10.2023).

22. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 20.10.2023).

23. Бугай Т.В. Методичні підходи до оцінки ефективності бюджетного процесу в Україні. Ефективна економіка. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4287> (дата звернення: 20.10.2023).

24. Сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2021/> (дата звернення: 05.10.2023)

25. Набока Т.С. Управління видатками бюджету та напрямки його вдосконалення в Україні: *автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук*. Київ. 2015. 20 с.

26. Оцінювання державних видатків та фінансової підзвітності (ДВФП) в Україні. *Звіт з ефективності управління державними фінансами*. Група

Світового банку. 2019. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/135551586467375931/pdf/Ukraine-2019-Public-Expenditure-and-Financial-Accountability-PEFA-Performance-Assessment-Report.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

27. Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року: *розпорядження КМУ*. Київ. 2018. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/372689_372754 (дата звернення: 20.10.2023).

28. Дем'янчук О.І., Лукашук І.А. Використання BOOST-аналізу як інструменту в управлінні бюджетними фінансами. *Наукові перспективи*. 2023. №3 (33). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4184/4207> (дата звернення: 20.10.2023).

29. Веб-портал відкритих державних фінансів OpenBudget: *веб-сайт*. URL: <https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses> (дата звернення: 22.10.2023).

30. Куценко Т.Ф. Сучасний інструментарій забезпечення прозорості місцевих бюджетів в Україні: оглядовий аналіз. *Економіка та держава*. 2019. №10. (дата звернення: 25.10.2023).

31. Меморандум про взаєморозуміння щодо співробітництва між Міністерством фінансів України та Міністерством фінансів Королівства Нідерланди. 2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528_029#Text (дата звернення: 25.10.2023).

32. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України: веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2023).

33. Публічна інструкція державного веб-порталу бюджету для громадян: веб-сайт. URL: <https://confluence.spending.gov.ua/pages/viewpage.action?pageId=39552785> (дата звернення: 27.10.2023).

34. Офіційний сайт Центру економічної стратегії: *веб-сайт*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 22.10.2023).

35. Офіційний сайт єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України. *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2023).