

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-35>

УДК 355.357:355.61

ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ

FOREIGN APPROACHES TO ASSESSING THE USE OF BUDGET FUNDS

Ратушняк Сергій Олександрович

ад'юнкт,

Національний університет оборони України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9008-1064>**Панасенко Людмила Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет оборони України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2650-176X>**Ratushnyak Serhiy, Panasenko Lyudmila**

National Defense University of Ukraine

Стаття присвячена зарубіжним підходам до оцінювання використання коштів. Стаття підкреслює важливість впровадження комплексного підходу до оцінювання бюджетних витрат для підвищення ефективності використання державних ресурсів. Метою статті є висвітлення підходів, які застосовуються у зарубіжних країнах в практиці управління видатками державного бюджету до оцінювання ефективності використання бюджетних коштів при плануванні та виконанні бюджетних і соціальних програм. Об'єктивне оцінювання ефективності та результативності використання бюджетних коштів є критично важливим для успішного бюджетного планування, яке включає розробку заходів і управління програмами розвитку країни. Водночас воно забезпечує своєчасне та достатнє фінансування запланованих заходів. Від якості такого оцінювання безпосередньо залежить ефективність виконання бюджетних програм, зокрема державних цільових програм. Аналіз зарубіжних підходів дає змогу проводити якісну та кількісну оцінку виконання бюджетних програм, виявляти потенційні недоліки в їх плануванні й реалізації, а також вживати заходів для їх усунення або запобігання. Це стосується як поточного виконання програм, так і розробки перспективних заходів бюджетного планування та забезпечення їх фінансування.

Ключові слова: цілі державної політики, планування, показники, бюджетні програми, бюджетні кошти, ризики, оцінювання, результати, ефективність.

The article is devoted to foreign approaches to assessing the use of funds during the period of budget program implementation. The purpose of the article is to highlight the approaches used in foreign countries in the practice of managing state budget expenditures to assessing the effectiveness of the use of budget funds in planning and implementing budget and social programs. Objective assessment of the effectiveness and efficiency of the use of budget funds is critically important for successful budget planning, which includes the development of measures and management of country development programs. At the same time, it ensures timely and sufficient financing of planned measures. The effectiveness of the implementation of budget programs, in particular state target programs, directly depends on the quality of such assessment. Analysis of foreign approaches makes it possible to conduct a qualitative and quantitative assessment of the implementation of budget programs, identify potential shortcomings in their planning and implementation, and take measures to eliminate or prevent them. This applies to both the current implementation of programs and the development of prospective budget planning measures and ensuring their financing. The approaches of the USA, France, Canada, Great Britain, Germany, Poland and Romania are considered. In the USA, the key document is Circular No. A-11, which regulates budget preparation and program evaluation using tools such as the PART model. In France, the assessment is based on the Law on Budget Organization and includes up to 1,500 indicators. Canada emphasizes the price-quality ratio, the UK uses cost-benefit analysis, and Germany is guided by the Federal Budget Code with the principles of economy and transparency. Poland and Romania use similar approaches focused on strategic goals, effectiveness and socio-economic impact. The article emphasizes the importance of qualitative indicators for reliable assessment of budget expenditures and making informed management decisions. The main attention is paid to the system of indicators that reflect the degree of achievement of budget program.

Keywords: public policy goals, planning, indicators, budget programs, budget funds, risks, evaluation, results, efficiency.

Постановка проблеми. Ефективне використання бюджетних коштів є ключовим завданням для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. У сучасних умовах, коли ресурси обмежені, а суспільні потреби зростають, питання оцінювання результативності бюджетних витрат набуває особливої актуальності. В Україні система оцінювання використання бюджетних коштів залишається недосконалою, що проявляється у недостатній прозорості, слабкій орієнтації на результат та обмеженому застосуванні сучасних методик. Водночас зарубіжний досвід, зокрема країн із розвинутою економікою, демонструє ефективні підходи до оцінювання бюджетних програм, які базуються на чітких індикаторах, програмно-цільовому бюджетуванні та комплексному аналізі витрат і результатів. Проблема полягає у відсутності системного узагальнення та адаптації зарубіжних практик до українських реалій, що стримує підвищення ефективності управління державними фінансами. Таким чином, виникає потреба у вивченні зарубіжних підходів до оцінювання використання бюджетних коштів для визначення можливостей їх імплементації в Україні з урахуванням національних особливостей.

Тому аналіз зарубіжних підходів до оцінювання використання бюджетних коштів для можливого їх практичного застосування в Україні, а саме планування та реалізація повного спектра бюджетних програм є актуальним науково-практичним завданням для органів державного управління, як для замовників, так і для виконавців цих програм.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання зарубіжних підходів до оцінювання використання бюджетних коштів досліджували багато авторів, деякі з них: Лісовенко В., Корнацька Р., наголошують на необхідності створення стратегічного документа для оцінки цілей, об'єднання фінансових ресурсів, який сприятиме ефективному бюджетуванню та забезпечить у середньостроковій перспективі досягнення якісних результативних показників, ефективне використання ресурсів та успішну реалізацію державної політики [1]; Ярошук М., наголошує на бюджетуванні, орієнтованого на результат, яке є цілісною системою управління фінансуванням цілей та ефективністю використання бюджетних коштів, які оцінюються через показники кінцевих і безпосередніх результатів та дозволяють аналізувати динаміку досягнення цілей і порівню-

вати їх між собою [2]; Котіна Г., Степура М., Гиренко Х., звертають увагу на доцільність середньострокового планування бюджетних програм, скорочення їх кількості та індикаторів, встановлення конкретних, вимірюваних і реальних цілей, що відповідають державним пріоритетам, які сприятимуть ефективному використанню бюджетних коштів [3]; Бобух С., також наголошує на бюджетуванні, орієнтоване на результат, яке характеризується середньостроковим плануванням, базується на макроекономічних оцінках, обґрунтуваннях витрат через аналіз результативності програм, персональною відповідальністю за досягнення цілей та формуванням витрат за програмами з чіткими індикаторами виконання [4]; Вахович М., Камінська І., Недопад Г., звертають увагу на систему показників оцінки бюджетної ефективності, яка може підвищити відповідальність посадових осіб за фінансові рішення та стимулювати регіони до зміцнення власної фінансової бази за наявності інституційного підґрунтя та політичної волі. [5]; Гаврилова Л., наголошує на застосування ефективного інструменту регулювання соціально-економічного розвитку, що базується на фінансово-економічних взаємовідносинах, інституційних складових та охоплює визначення напрямів політики, планування, прогнозування, використання бюджетних коштів, контроль виконання бюджету та досягнення соціально-економічних цілей [6]; Жукович І., Єгоров І. звертають увагу на оцінювання не лише кількісних показників, а і на якість цих показників, що дозволяє оцінювати результати, враховувати специфіку показників, місії установ, національний та міжнародний контекст, а також обґрунтовувати розподіл фінансування [7]; Кузнецов К., звертає увагу на оцінку ефективності використання бюджетних коштів не лише державних і місцевих бюджетів, а і на кошти приватного сектору – у разі їх надходження, що може сприяти підвищенню якості результатів діяльності [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз досліджень і публікацій показує, що в Україні на державному рівні та в науково-практичному середовищі усвідомлюють необхідність реформування й удосконалення чинної системи оцінювання використання бюджетних коштів для планування та виконання бюджетних програм. Проте проблема залишається на стадії обговорення та визнання потреби в оновленій, вдосконаленій методиці оцінювання, яка б не лише фіксувала якісні та кількісні аспекти

витрачання коштів програм, а й забезпечувала конкретну оцінку їх використання.

Формування цілей статті (постановка завдання). Дослідити зарубіжні підходи до оцінювання використання бюджетних коштів та згрупувати їх до єдиних завдань.

Виклад основного матеріалу дослідження. У країнах, що застосовують програмно-цільовий метод в бюджетному процесі, ключову роль відіграє система індикаторів, яка відображає ступінь досягнення цілей бюджетних програм та їхньої ефективності. Якість індикаторів визначає достовірність даних про результативність витрат, впливаючи на рішення щодо продовження чи припинення фінансування програм. Заплановані значення індикаторів стають невід'ємною частиною бюджетних програм, забезпечуючи прозорість і підзвітність [9].

Досвід окремих країн показує, що у США оцінювання ефективності бюджетних програм регулюється низкою нормативних актів, зокрема Циркуляром № A-11 від 25 липня 2024 року, який визначає процедури підготовки, подання та виконання бюджету. Цей документ містить настанови щодо застосування показників ефективності, стратегічного планування та звітності. Відповідно до Закону про діяльність і результати уряду (2010), агенції розробляють стратегічні плани, щорічні звіти про ефективність та цілі, орієнтовані на результати.

Оцінювання фокусується на вимірюванні коротко – та довгострокових результатів, враховуючи витрати протягом життєвого циклу закупівель, ризики та компетенцію виконавців. Одним із ключових інструментів є модель PART (Program Assessment Rating Tool), яка забезпечує комплексне оцінювання всіх етапів програми. Бюджет США охоплює близько 2,7 тисяч програм, кожна з яких має власні показники, наприклад, частка фахівців із вищою освітою чи кількість медичних центрів [10–12].

Оцінювання використання бюджетних коштів у Франції є структурованим процесом, який поєднує централізований контроль, незалежний аудит і значний вплив стандартів Європейського Союзу. Система спрямована на забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності, враховуючи складну структуру державного управління, що включає національний, регіональний і місцевий рівні. Механізм оцінювання регулюється Законом про організацію бюджету, який визначає 47 пріоритетних завдань державної політики,

та Законом про фінанси (2001). Органи виконавчої влади щорічно подають плани діяльності та звіти до парламенту, що включають до 1500 показників, залежно від чисельності населення громади (7–11 показників, таких як витрати чи доходи на одного мешканця), крім того, оцінювання використання бюджетних коштів базується на п'яти етапах: планування, виконання, оцінювання, звітність, контроль. Ключові критерії включають досягнення цілей, ефективність ресурсів, соціально-економічний вплив та якість послуг [13].

Оцінювання використання бюджетних коштів у Канаді є багатограним процесом, який здійснюється на федеральному, провінційному та муніципальному рівнях і включає різні інструменти для забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності.

Крім того, Канада зосереджується на економічній ефективності, застосовуючи принцип співвідношення ціни та якості. Постійне оцінювання програм забезпечує раціональне використання коштів і відповідність стратегічним цілям розвитку. Цей підхід трансформував державне управління, підвищивши відповідальність і якість соціальних послуг [14].

Оцінювання використання бюджетних коштів у Великобританії є структурованим процесом, спрямованим на забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності. Система ґрунтується на чітких стандартах, незалежному аудиту та залученні різних інституцій, само оцінювання базується на аналізі витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis) та оцінюванні впливу (Impact Assessment), регульованих посібником “Зелена книга”. Процес включає економічне оцінювання, аналіз альтернатив, моніторинг і контроль, що дозволяє визначити продуктивність, результативність і суспільну корисність програм [15].

Оцінювання використання бюджетних коштів у Німеччині є структурованим і багатоплановим процесом, який ґрунтується на принципах прозорості, ефективності та підзвітності. Система враховує федеральну структуру країни, де відповідальність за бюджетні кошти розподілена між федеральним урядом, землями (федеральними землями) та місцевими громадами., саме оцінювання регулюється Федеральним бюджетним кодексом, який базується на принципах економічності, прозорості, орієнтації на результат, плановості, незалежної експертизи, гнучкості та відповідальності. Громадськість залучається через слухання та онлайн-

консультації, що сприяє прозорості планування та оцінювання [16].

У Польщі оцінювання використання бюджетних коштів є системним процесом, спрямованим на забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності. Система базується на централізованому управлінні фінансами, але враховує децентралізацію на рівні воєводств і гмін (місцевих громад). Сам механізм оцінювання регулюється Законом про державні фінанси та Національною стратегією регіонального розвитку. Процес охоплює планування, виконання, оцінювання, звітність і контроль, фокусуючись на досягненні стратегічних цілей, результативності, ефективності ресурсів, соціально-економічному впливі [17–19].

Оцінювання використання бюджетних коштів у Румунії є комплексним процесом, який регулюється національним законодавством, стандартами Європейського Союзу (оскільки Румунія є членом Європейського Союзу) та передбачає залучення кількох інституцій для забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності. У Румунії оцінювання інтегровано в систему управління фінансами через Закони про державні фінанси (2002) і відповідальність за фінанси (2010), а також Національний план дій до 2030 року. Процес включає планування, виконання, оцінювання, звітність і аудит, з акцентом на стратегічні цілі, результативність, ефективність і соціальний вплив [20–22].

Зарубіжний досвід демонструє спільні риси: використання програмно-цільового методу у бюджетному процесі, чітких індикаторів, циклічного оцінювання та залучення громадськості. Для України ключовими є адаптація якісних індикаторів (планових показників), посилення прозорості та впровадження комплексного оцінювання, враховуючи національні особливості.

Висновки. Аналіз досвіду оцінювання використання бюджетних коштів у розглянутих країнах, що застосовують програмно-цільовий метод у бюджетному процесі – США, Франції, Канади, Великобританії, Німеччини, Польщі та Румунії – дозволяє виділити ключові принципи, інструменти та виклики, які мають наукову та практичну цінність для вдосконалення бюджетної системи України. Ці країни демонструють спільні риси та унікальні підходи, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням національних особливостей.

Програмно-цільовий метод є основою бюджетного процесу у всіх цих країнах, забезпечуючи чітке визначення цілей, розподіл ресурсів і оцінку результатів через систему індикаторів. Наприклад, у США модель PART оцінює 2,7 тис. програм, у Франції LOLF охоплює до 1500 показників, а в Польщі та Румунії програмно-цільовий метод інтегровано в національні стратегії.

Якість індикаторів визначає достовірність оцінки. У США показники включають конкретні метрики (наприклад, частка фахівців із вищою освітою), у Канаді – співвідношення ціни та якості, у Франції та Німеччині – економічність, ефективність і результативність. Ці індикатори є невід’ємною частиною бюджетних програм, забезпечуючи прозорість і підзвітність.

Таким чином, зарубіжний досвід країн із розвиненим програмно-цільовим методом є цінним орієнтиром для України. Адаптація якісних індикаторів (планових показників), посилення прозорості, впровадження комплексного оцінювання та врахування національних особливостей дозволять створити ефективну, підзвітну та орієнтовану на результат бюджетну систему, що сприятиме економічному розвитку та соціальному добробуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лісовенко В., Корнацька Р. Бюджетування в системі охорони здоров'я. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/.pdf> (дата звернення 09.04.2025).
2. Ярошук М. В. Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат та оцінювання ефективності використання бюджетних коштів. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=794&i=27> (дата звернення 09.04.2025).
3. Котіна Г. М., Степура М. М., Гиренко Х. В. Програмно-цільове бюджетування та ефективність бюджетних програм в Україні: проблеми та протиріччя імплементації. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/65.pdf (дата звернення 09.04.2025).
4. Бобух С. О. Зарубіжний досвід державного бюджетування. URL: <https://knote.edu.ua/file/MjlxNw.pdf> (дата звернення 09.04.2025).

5. Вахович М. І., Камінська І. М., Недопад Г. В. Питання формування критеріїв бюджетної ефективності території. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/6.pdf (дата звернення 09.04.2025).
6. Гаврилова Л. В. Формування бюджету в країнах з розвинутою економікою. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/11.pdf (дата звернення 09.04.2025).
7. Жукович І.А., Єгоров І.Ю. Еволюція методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності науково-дослідних установ Чехії. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1138978> (дата звернення 09.04.2025).
8. Кузнєцов К. Джерела та оцінка ефективності фінансування системи загальної середньої освіти. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2018/12/70_84_Kuznetsov.pdf (дата звернення 09.04.2025).
9. Михайлович Ю. І., Журбенко А. В., Методологія та критерії оцінки ефективності бюджетних онкологічних програм. URL: <https://www.clinicaloncology.com.ua/article/16908/metodologiya-ta-kriterii-ocinki-efektivnosti-byudzhethnix-onkologichnix-program> (дата звернення 22.04.2025).
10. Циркуляр № А-11 “Підготовка, подання та виконання бюджету”. Адміністрація Президента. Офіс з питань управління та бюджету. 25 липня 2024 року CIRCULAR NO. A-11 PREPARATION, SUBMISSION, AND EXECUTION OF THE BUDGET EXECUTIVE OFFICE OF THE PRESIDENT OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET JULY 2024, URL: https://en.wikipedia.org/wiki/OMB_Circular_A-11 (дата звернення 22.04.2025).
11. Бережанський В. Г., Гайворонський О. С., Луцик І. С. «Формування оборонного бюджету Сполучених Штатів Америки», «УІВІ – Київ», 2004. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr_Shubalyi/publication/338189040_Aktualni_problemi_upravlinna_socialno-ekonomicnimi_sistemami_materiali_miznar_nauk-prakt_internet-konf_Luck_6_grud_2019_r_Castina_1_-_Luck_RVV_Luckogo_NTU_2019_-_344_s/links/5e05f075a6fdcc283741ac63/Aktualni-problemi-upravlinna-socialno-ekonomicnimi-sistemami-materiali-miznar-nauk-prakt-internet-konf-Luck-6-grud-2019-r-Castina-1-Luck-RVV-Luckogo-NTU-2019-344-s.pdf (дата звернення 22.04.2025).
12. Ярошук М. В. “Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат та оцінювання ефективності використання бюджетних коштів”, «Інвестиції: практика та досвід», 2010. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=794&i=27> 1. (дата звернення 22.04.2025).
13. Закон Французької Республіки “Про фінанси” від 2001 року. Loi organique relative aux lois de finances. URL: <https://www.vie-publique.fr/fiches/la-loi-organique-relative-aux-lois-de-finances-lof> (дата звернення 22.04.2025).
14. Радіонов Ю. С., монографія, «Формування видатків бюджету», Київський національний торговельно-економічний університет, 2019 р. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/81c68db00274ebc1628abeb4d3c5eee2.pdf> (дата звернення 22.04.2025).
15. «Зелена книга». Оцінювання бізнес-кейсів. “Green book”. Assessing business cases ‘a short plain English guide. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=23ab241f-08e6-49f8-ac17-975030764225&title=Green-book-guidance-short-plain-english-guide-to-assessing-business-cases?lgklnrzpcjsrzfu> (дата звернення 22.04.2025).
16. Федеральний бюджетний кодекс Німеччини (Bundeshaushaltsordnung) від 19 серпня 1969 року. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bho/BJNR012840969.html> (дата звернення 22.04.2025).
17. Закон Республіки Польща “Про державні фінанси” від 27 серпня 2009 року. Ustawa o finansach publicznych, URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20091571240/U/D20091240Lj.pdf> (дата звернення 22.04.2025).
18. Національна стратегія регіонального розвитку Польщі. Strategia Rozwoju Kraju. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego> (дата звернення 22.04.2025).
19. Процедури управління державними програмами Польщі. Zarządzanie Programami Publicznymi. URL: <https://www.gov.pl/web/zarzadzanie-projektami/metodyka> (дата звернення 22.04.2025).
20. Закон Республіки Румунії «Про державні фінанси» від 11 липня 2002 року. Legea finanțelor publice nr. 500/2002. URL: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/37954> (дата звернення 23.04.2025).
21. Закон Республіки Румунії “Про відповідальність за державні фінанси” від 16 квітня 2010 року. Legea responsabilității fiscal-bugetare nr. 69/2010. URL: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/118059> (дата звернення 23.04.2025).
22. Національний план дій щодо реалізації Національної стратегії сталого розвитку до 2030 року. Strategia Națională de Dezvoltare și Planuri de Acțiune. URL: <https://dezvoltaredurabila.gov.ro/planul-national-de-actiune-final> (дата звернення 23.04.2025).

REFERENCES:

1. Lisovenko V., Kornatska R. Biudzhetuвання в системі охорони здоров'я [Lisovenko V., Kornatska R. Budgeting in the health care system]. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/.pdf> (accessed April 09, 2025).
2. Iaroshchuk M. V. Zarubizhnyi dosvid vprovadzhennia biudzhetuвання, oriєntovanoho na rezultat ta otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia biudzhethnykh koshtiv [Yaroshchuk M. V. Foreign experience in implementing result-oriented budgeting and assessing the effectiveness of using budget funds]. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=794&i=27> (accessed April 09, 2025).
3. Kotina H. M., Stepura M. M. Prohramno-tsilove biudzhetuвання ta efektyvnist biudzhethnykh prohram v Ukraini: problemy ta protyrichcha implementatsii [Kotina G. M., Stepura M. M., Hyrenko H. V. Program-target budgeting and the effectiveness of budget programs in Ukraine: problems and contradictions of implementation]. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/65.pdf (accessed April 09, 2025).
4. Bobukh S. O. Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho biudzhetuвання [Bobukh S. O. Foreign experience of state budgeting]. Available at: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw.pdf> (accessed April 09, 2025).
5. Vakhovych M. I., Kaminska I. M., Nedopad H. V. Pytannia formuvannia kryteriiv biudzhethnoi efektyvnosti terytorii. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/6.pdf (accessed April 09, 2025).
6. Havrylova L. V. Formuvannia biudzhetu v krainakh z rozvynutoiu ekonomikoiu [The issue of forming criteria for the budget efficiency of the territory]. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/11.pdf (accessed April 09, 2025).
7. Zhukovych I. A., Yehorov I. Iu. Evoliutsiia metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti naukovo-doslidnykh ustanov Chekhii [Zhukovych I. A., Yegorov I. Yu. Evolution of methodological approaches to assessing the effectiveness of scientific and research institutions in the Czech Republic]. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1138978> (accessed April 09, 2025).
8. Kuznetsov K. Dzhherela ta otsinka efektyvnosti finansuvannia systemy zahalnoi serednoi osvity [Kuznetsov K. Sources and assessment of the effectiveness of financing the general secondary education system]. Available at: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2018/12/70_84_Kuznetsov.pdf (accessed April 09, 2025).
9. Mykhailovych Yu. Y., Zhurbenko A. V., Metodolohiia ta kryterii otsinky efektyvnosti biudzhethnykh onkologichnykh prohram [Mykhailovych Yu. I., Zhurbenko A. V., Methodology and criteria for assessing the effectiveness of budget oncology programs]. Available at: <https://www.clinicaloncology.com.ua/article/16908/metodologiya-ta-kriterii-ocinki-efektivnosti-byudzhethnix-onkologichnix-program> (accessed April 09, 2025).
10. Tsyrukliar № A-11 "Pidhotovka, podannia ta vykonannia biudzhetu". Administratsiia Prezydenta. Ofis z pytan upravlinnia ta biudzhetu. 25 lyupnia 2024 roku CIRCULAR NO. A-11 PREPARATION, SUBMISSION, AND EXECUTION OF THE BUDGET EXECUTIVE OFFICE OF THE PRESIDENT OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET JULY 2024 [Circular No. A-11 "Preparation, Submission, and Implementation of the Budget". Presidential Administration. Office of Management and Budget. July 25, 2024]. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/OMB_Circular_A-11 (accessed April 09, 2025).
11. Berezhanskyi V. H., Haivoronskyi O. S., Lutsyk I. S. «Formuvannia oboronnoho biudzhetu Spoluchenykh Shtativ Ameryky», «UIVI – Kyiv», 2004 [Berezhansky V. G., Gaivoronsky O. S., Lutsyk I. S. "Formation of the Defense Budget of the United States of America", "UIVI – Kyiv", 2004]. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr_Shubalyi/publication/338189040_Aktualni_problemi_upravlinna_socialno-ekonomicnimi_sistemami_materiali_miznar_nauk-prakt_internet-konf_Luck_6_grud_2019_r_Castina_1_-_Luck_RVV_Luckogo_NTU_2019_-_344_s/links/5e05f075a6fdcc283741ac63/Aktualni-problemi-upravlinna-socialno-ekonomicnimi-sistemami-materiali-miznar-nauk-prakt-internet-konf-Luck-6-grud-2019-r-Castina-1-Luck-RVV-Luckogo-NTU-2019-344-s.pdf (accessed April 09, 2025).
12. Yaroshuk M. V. «Zarubizhnyi dosvid vprovadzhennia biudzhetuвання, oriєntovanoho na rezultat ta otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia biudzhethnykh koshtiv», "Investytsii: praktyka ta dosvid", 2010 [Yaroshuk M. V. «Foreign experience in implementing result-oriented budgeting and assessing the effectiveness of using budget funds», «Investments: practice and experience», 2010]. Available at: (accessed April 09, 2025).
13. Zakon Frantsuzkoi Respubliki "Pro finansy" vid 2001 roku. Loi organique relative aux lois de finances [Law of the French Republic "On Finance" of 2001. Loi organique relative aux lois de finances]. Available at: <https://www.vie-publique.fr/fiches/la-loi-organique-relative-aux-lois-de-finances-lolf> (accessed April 09, 2025).
14. Radionov Yu. S., monohrafiia, «Formuvannia vydatkiv biudzhetu» Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, 2019 r [Radionov Yu. S., monograph, «Formation of budget expenditures», Kyiv National University of Trade and Economics, 2019]. Available at: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/81c68db00274ebc1628abeb4d3c5eee2.pdf> (accessed April 09, 2025).

15. «Zelena knyha». Otsiniuvannia biznes-keisiv. «Green book». Assessing business cases 'a short plain English guide ["Green book". Assessing business cases 'a short plain English guide]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=23ab241f-08e6-49f8-ac17-975030764225&title=Green-book-guidance-short-plain-english-guide-to-assessing-business-cases?lgklnrzpcjsrzu> (accessed April 09, 2025).
16. Federalnyi biudzhetni kodeks Nimechchyny (Bundeshaushaltsordnung) vid 19 serpnia 1969 roku Federal Budget Code of Germany (Bundeshaushalt Ordnung) of August 19, 1969 [Federal Budget Code of Germany (Bundeshaushalt Ordnung) of August 19, 1969]. Available at: <https://www.gesetze-im-internet.de/bho/BJNR012840969.html> (accessed April 09, 2025).
17. Zakon Respubliky Polshcha «Pro derzhavni finansy» vid 27 serpnia 2009 roku. Ustawa o finansach publicznych [Law of the Republic of Poland "On Public Finances" of August 27, 2009. Ustawa o finansach publicznych]. Available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20091571240/U/D20091240Lj.pdf> (accessed April 09, 2025).
18. Natsionalna stratehiia rehionalnoho rozvytku Polshchi. Strategia Rozwoju Kraju [National Strategy for Regional Development of Poland. Strategia Rozwoju Kraju]. Available at: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego> (accessed April 09, 2025).
19. Protsedury upravlinnya derzhavnymy prohramamy Pol'shchi. Zarządzanie Programami Publicznymi [Procedures for managing public programs in Poland. Zarządzanie Programami Publicznymi]. Available at: <https://www.gov.pl/web/zarzadzanie-projektami/metodyka> (accessed April 09, 2025).
20. Zakon Respubliky Rumunii «Pro derzhavni finansy» vid 11 lypnia 2002 roku. Legea finanțelor publice nr. 500/2002 [Law of the Republic of Romania «On Public Finances» of 11 July 2002. Legea finanțelor publice nr. 500/2002]. Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/37954> (accessed April 09, 2025).
21. Zakon Respubliky Rumunii «Pro vidpovidalnist za derzhavni finansy» vid 16 kvitnia 2010 roku. Legea responsabilității fiscal-bugetare nr. 69/2010 [Law of the Republic of Romania "On Public Finance Responsibility" of 16 April 2010. Legea responsabilității fiscal-bugetare nr. 69/2010]. Available at: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/118059> (accessed April 09, 2025).
22. Natsionalnyi plan dii shchodo realizatsii Natsionalnoi stratehii staloho rozvytku do 2030 roku. Strategia Națională de Dezvoltare și Planuri de Acțiune [National Action Plan for the Implementation of the National Strategy for Sustainable Development until 2030. National Development Strategy and Action Plans]. Available at: <https://dezvoltaredurabila.gov.ro/planul-national-de-actiune-final> (accessed April 09, 2025).