

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-102>

УДК 336.14:352.07

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БЮДЖЕТНИХ ВИТРАТ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC EXPENDITURES IN THE PUBLIC SECTOR

Миненко Сергій Володимирович
доктор філософії з економіки,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3998-9031>

Кульбачний Роман Віталійович
аспірант,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2430-5226>

Mynenko Serhii, Kulbachnyi Roman
Sumy State University

Стаття присвячена систематизації та порівняльному аналізу сучасних підходів до оцінювання результативності бюджетних видатків у публічному секторі. Досліджено обмеженість традиційного кошторисного підходу та визначено системні проблеми практичної реалізації програмно-цільового методу в Україні. Розглянуто концептуальні засади та інструментарій аудиту ефективності за принципами «3Е», огляду видатків (spending review), аналізу витрат і вигод, оцінювання впливу на основі контрфактичного аналізу та бенчмаркінгу. Охарактеризовано переваги й обмеження кожного з інструментів, обґрунтовано доцільність їх взаємодоповнюючого застосування. Сформульовано практичні рекомендації щодо інституціоналізації spending review, запровадження диференційованих показників результативності та інтеграції бенчмаркінгу у систему стратегічного планування органів влади України.

Ключові слова: бюджетні видатки, результативність, програмно-цільовий метод, аудит ефективності, огляд видатків, оцінювання впливу, бенчмаркінг, публічні фінанси.

The article addresses the systematisation and comparative analysis of contemporary approaches to evaluating the performance of public expenditures in the public sector. Growing societal demands for transparency, accountability, and value for money in the use of public resources have brought to the forefront the need for robust, evidence-based tools capable of assessing not merely budget execution, but the actual outcomes and socioeconomic impacts of government spending. The traditional line-item budgeting approach is shown to be insufficient for this purpose, as it records only the fact of expenditure without enabling meaningful analysis of results achieved. Despite the legislative entrenchment of the program-target method in Ukraine's budget process, its practical implementation has revealed systemic shortcomings: a formalistic approach to defining goals and performance indicators, inadequate capacity among budget program developers, and the absence of a sound methodological foundation for assessing the real impact of public expenditures. The article examines the conceptual underpinnings and applied instruments of performance auditing based on the "3E" principles of economy, efficiency, and effectiveness as defined by INTOSAI standards. Alongside this, the spending review is analysed as a complementary internal budget mechanism that enables the systematic reassessment of baseline expenditure items and evidence-based reallocation of resources toward higher-priority areas. The OECD data confirming that 97% of member states apply spending reviews underscores their central role in modern public financial management. The article further analyses cost-benefit analysis and cost-effectiveness analysis as formalised tools for justifying expenditure decisions, while highlighting their methodological limitation in establishing causal attribution. This gap is addressed through impact evaluation grounded in counterfactual analysis – including randomised controlled trials, difference-in-differences, regression discontinuity design, and propensity score matching – recognised by the World Bank and the European Commission as the most reliable methods for isolating the effect of public interventions. Benchmarking is examined as a tool for



identifying best practices and strengthening performance management systems. Practical recommendations are formulated for institutionalising spending review within Ukraine's Budget Code, establishing a competence centre for counterfactual evaluation, and integrating benchmarking into strategic planning at both central and local government levels.

Keywords: budget expenditure, performance, program-target budgeting, performance audit, spending review, impact evaluation, benchmarking, public finance.

Постановка проблеми. В умовах зростаючих суспільних вимог до прозорості та ефективності витрачання державних коштів особливої гостроти набуває проблема вибору інструментів оцінювання результативності бюджетних видатків. Традиційний кошторисний підхід до формування бюджету виявляється недостатнім для забезпечення «цінності за гроші» (value for money), оскільки фіксує лише факт виконання бюджету, не забезпечуючи аналізу досягнутих результатів. Попри законодавче закріплення програмно-цільового методу в бюджетному процесі України, практика його реалізації виявила системні недоліки: формальний підхід до визначення цілей і результативних показників, недостатню кваліфікацію розробників бюджетних програм та відсутність належної методологічної бази для оцінювання реального впливу державних видатків на соціально-економічний розвиток. Водночас існуючий науковий дискурс не містить комплексного дослідження, яке б систематизувало весь спектр сучасних підходів до оцінювання, а саме аудиту ефективності та огляду видатків до контрфактичного аналізу впливу і бенчмаркінгу, в контексті їх взаємодоповнення та можливостей впровадження в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова дискусія щодо оцінювання результативності бюджетних видатків розвивається у кількох взаємопов'язаних напрямках. Т. Furculița доводить, що аудит ефективності за критеріями економності, ефективності та результативності є необхідним механізмом підвищення якості управлінських рішень [1]. Ю. Радіонов констатує системні вади програмно-цільового методу в Україні: формалізм при визначенні результативних показників і недостатню методологічну підготовку розробників програм, що унеможливорює об'єктивну оцінку ефективності видатків [2]. S. Ratushnyak акцентує на необхідності розмежування показників виходу, результату та впливу як умови достовірного вимірювання бюджетної результативності [3].

М. Robinson обґрунтовує, що ефективний spending review потребує систематичного

залучення доказів результативності програм та інституціональної інтеграції оціночних практик у бюджетний процес [4]. P. Gertler et al. систематизують методи контрфактичного аналізу й доводять, що встановлення причинно-наслідкового зв'язку між державним втручанням та його суспільними ефектами є стандартом доказової бюджетної політики [5].

Щодо бенчмаркінгу, К. Ворунов розглядає його як інструмент зміцнення підзвітності органів влади через порівняльні дані [6], тоді як А. Kouzmin обґрунтовують його адаптацію до специфіки публічного сектору як механізму організаційного навчання [7]. В українській літературі Т. Панчишин та В. Мороз, А. Папоян досліджують регіональний і муніципальний бенчмаркінг як інструмент підвищення якості публічних послуг [8; 9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, попри значний науковий доробок із окремих інструментів оцінювання, бракує системних досліджень, які б інтегрували їх у єдину аналітичну рамку в контексті реформування публічних фінансів України.

Мета статті: систематизація та порівняльний аналіз сучасних підходів до оцінювання результативності бюджетних витрат у публічному секторі, визначення переваг і обмежень кожного з них, а також обґрунтування доцільності їх використання в умовах реформування системи публічних фінансів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах зростаючих вимог до прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних ресурсів особливої актуальності набуває оцінювання результативності та економності державних видатків. Обмеженість бюджетних коштів у поєднанні з потребою забезпечення якісних публічних послуг спонукає органи державної влади до пошуку інструментів, які дозволяють не лише фіксувати факт виконання бюджету, а й забезпечувати системний аналіз досягнутих результатів і «цінності за гроші» (value for money).

Одним із ключових способів реагування на сучасні соціально-економічні виклики у

сфері публічних фінансів став програмно-цільовий підхід до формування бюджету, який передбачає ув'язку цілей, завдань, ресурсів та результатів бюджетних програм. Цей підхід, що набув активного розвитку у країнах з ринковою економікою в межах концепції performance-based або program-target budgeting, демонструє вищу результативність порівняно з традиційним кошторисним фінансуванням, оскільки фокусує увагу на досягненні вимірюваних результатів, а не лише на дотриманні обсягів видатків [10].

Furculița T. розглядає програмно-цільовий метод з різних ракурсів: як інструмент інноваційного управління регіональними бюджетними ресурсами, механізм підвищення ефективності місцевого самоврядування, інструмент орієнтації бюджетної системи на кінцеві результати, а також як засіб забезпечення продуктивності у державному секторі. Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати програмно-цільовий метод як концепцію, що трансформує бюджетний процес із «ресурсно-орієнтованої» в «результатно-орієнтовану» модель управління, у якій центральне місце посідають цілі, показники та оцінка досягнутих ефектів [1].

Зарубіжний досвід підтверджує доцільність і результативність програмно-цільового підходу в публічному секторі. Зокрема, Канада, Велика Британія, Нова Зеландія, країни Балтії та інші держави демонструють, що орієнтація бюджету на результати сприяє підвищенню бюджетної дисципліни, посиленню стратегічного планування та раціональному перерозподілу ресурсів між пріоритетними напрямками [10]. У Великій Британії впровадження програмно-цільового підходу забезпечило посилення довгострокового планування та кращу прив'язку видатків до пріоритетів державної політики, що дозволило зменшити неефективні витрати та підвищити якість публічних послуг [11].

В Україні нормативно-правову основу запровадження програмно-цільового методу у бюджетному процесі становлять Бюджетний кодекс України, Концепція застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, а також підзаконні акти Міністерства фінансів, що регламентують статус відповідальних виконавців бюджетних програм, структуру та зміст паспортів програм. Ці документи закріплюють перехід до формування бюджету за програмами, визначення відповідальних виконавців, запровадження результативних показників, середньостро-

кове планування та підвищення прозорості й підзвітності у сфері публічних фінансів [12].

Концепція застосування програмно-цільового методу визначає його метою встановлення прямого зв'язку між обсягом виділених бюджетних коштів і досягнутими результатами, що виявляються у соціально-економічних та інших суспільно значущих ефектах. До ключових елементів цієї моделі належать: програмна класифікація видатків, чітке закріплення відповідальних виконавців, прив'язка програм до стратегічних пріоритетів, визначення кількісних і якісних результативних показників, а також застосування середньострокового бюджетного планування. Такий підхід забезпечує безпосередній зв'язок між використаними ресурсами та досягнутими результатами, що створює основу для подальшої оцінки ефективності [13].

Відповідно до положень ст. 2 та ст. 20 Бюджетного кодексу України програмно-цільовий метод полягає в управлінні бюджетними ресурсами за програмами з орієнтацією на досягнення визначених результатів, із обов'язковим аналізом продуктивності використання коштів на всіх етапах бюджетного циклу. Бюджет, сформований за цим принципом, фокусується на фінансуванні конкретних програм і заходів, а не на утриманні окремих установ, що передбачає застосування середньострокового прогнозування, систематичного моніторингу, аналізу та оцінки виконання бюджету, а також підвищення прозорості бюджетних рішень [12].

Разом з тим, практика впровадження програмно-цільового підходу в Україні виявила низку системних проблем. Зокрема, відсутність належних умов для обґрунтованого планування, недостатній рівень підготовки розробників бюджетних програм, формальний підхід до визначення цілей та результативних показників призводять до завищення видатків, неможливості належним чином оцінити ефективність використання коштів і зниження довіри до бюджетного процесу. Важливу роль у виявленні таких недоліків відіграють аудиторі вищих органів фінансового контролю, які фіксують невідповідність між декларованими цілями програм і фактичними результатами їх реалізації [2].

Перехід до програмно-цільового управління неминуче актуалізує потребу у створенні дієвої системи моніторингу та оцінювання результатів бюджетних програм, що має здійснюватися головними розпорядниками коштів. Ефективність бюджетних видатків у

цьому контексті розглядається як співвідношення між витратами та досягнутими результатами, що вимагає запровадження системи вимірюваних показників, регулярного аналізу та корекції управлінських рішень. Якість виконання державних функцій, таким чином, безпосередньо залежить від продуктивності формування та використання бюджетних ресурсів і здатності органів влади оцінювати досягнуті результати [3].

У відповідь на ці виклики сформувалася концепція аудиту ефективності як інструменту, що доповнює програмно-цільовий метод і забезпечує незалежну оцінку доцільності, економності, ефективності та результативності використання публічних ресурсів. Відповідно до міжнародних стандартів INTOSAI, аудит ефективності трактується як незалежне, об'єктивне та надійне дослідження того, наскільки державні програми, операції та організації функціонують згідно з принципами економності, ефективності й результативності та чи існує потенціал для їх удосконалення [14].

У керівництвах INTOSAI принципи економності, ефективності та результативності (концепція «3Е») розкриваються як мінімізація витрат за умови належної якості ресурсів, досягнення максимально можливого обсягу результатів із наявними ресурсами та забезпечення досягнення поставлених цілей і очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє розглядати аудит ефективності як логічне продовження програмно-цільового методу, орієнтоване на оцінку не лише формального виконання програм, а й реальної «вартості» досягнутих результатів у зіставленні з понесеними витратами [14; 15].

Результативні показники в межах програмно-цільового методу й аудиту ефективності виступають статистичними індикаторами успішності реалізації бюджетних програм, оскільки ґрунтуються на кількісних результатах наданих послуг та досягненні запланованих ефектів. Їх належне формування та використання забезпечує можливість порівнювати програми між собою, здійснювати оцінку прогресу та приймати рішення щодо корекції політики, продовження, розширення або припинення фінансування окремих ініціатив. Таким чином, оцінка ефективності стає важливим управлінським інструментом у системі управління бюджетними видатками [3].

Аудити вищих органів фінансового контролю вказують на наявність суттєвих проблем

у плануванні й реалізації бюджетних програм, зокрема на відсутність оцінки економічної ефективності окремих напрямів діяльності, непрозоре використання бюджетних коштів, несвоєчасне затвердження паспортів програм та формальний підхід до застосування нормативів. Такі недоліки призводять до дисбалансів у фінансуванні, недофінансування стратегічно важливих програм, затримок у виконанні заходів і, зрештою, до зниження ефективності державної політики та довіри до органів влади [1].

Поряд з аудитом ефективності в сучасній практиці публічного фінансового управління сформувався самостійний інструмент систематичного аналізу бюджетних видатків – огляд видатків (spending review). На відміну від аудиту ефективності, який здійснюється вищими органами фінансового контролю переважно на основі завершених програм, огляд видатків є внутрішнім бюджетним механізмом, що проводиться Міністерством фінансів спільно з галузевими міністерствами та безпосередньо інтегрується у процес бюджетного планування. МВФ визначає огляд видатків як процес поглибленого аналізу існуючих бюджетних асигнувань з метою виявлення можливостей для скорочення або перерозподілу видатків із низькопріоритетних, неефективних напрямів до більш результативних [16].

ОЕСР систематизує три ключові цілі огляду видатків: управління сукупним рівнем видатків та забезпечення фіскальної консолідації; виявлення заходів з економії та перерозподілу ресурсів на нові пріоритети; підвищення ефективності програм і політик у межах наявних асигнувань. Станом на 2023 рік 34 з 35 країн-членів ОЕСР (97 %) застосовують огляди видатків, причому 20 з них – на щорічній основі як невід'ємний елемент бюджетного циклу [17].

Принципова відмінність огляду видатків від інших інструментів оцінювання полягає у його орієнтованості на базові видатки, тобто на ті статті, які в традиційному бюджетному процесі зазнають мінімального перегляду через інерційний принцип індексації. Це забезпечує системне відповідання на питання не лише «чи ефективно витрачаються кошти», а й «чи варто взагалі продовжувати фінансування цього напрямку з огляду на поточні пріоритети уряду» [4].

Методологічно огляд видатків охоплює встановлення деталізованої фінансово-операційної бази видатків, аналіз чинників витрат,

бенчмаркінг ефективності та формування рекомендацій для бюджетних рішень [16].

В умовах фіскальних обмежень та необхідності фінансування нових пріоритетів, зокрема у сфері оборони, цифровізації та відновлення, інструмент огляду видатків набуває особливої актуальності для України як механізм обґрунтованого перерозподілу ресурсів на основі доказів ефективності, а не виключно нормативних параметрів.

У цих умовах важливого значення набуває використання формалізованих інструментів оцінювання, зокрема аналізу витрат і вигод. Аналіз витрат і вигод (cost-benefit analysis) ґрунтується на зіставленні загальних витрат, необхідних для реалізації програми, з очікуваними перевагами для економічного та соціального розвитку певної території, включаючи як прямі, так і опосередковані ефекти. Програма вважається економічно доцільною, якщо сукупна вигода перевищує понесені витрати, що дає змогу обґрунтувати її фінансування або модернізацію [10].

У ситуаціях, коли повна монетизація всіх вигод є утрудненою, застосовується аналіз «витрати-ефективність» (cost-effectiveness analysis), що передбачає порівняння обсягу ресурсів, необхідних для досягнення наперед визначеного результату. У цьому випадку ініціатива визнається більш ефективною, якщо той самий результат досягається за умов нижчих витрат. Такий підхід особливо актуальний для сфер, де результат вимірюється у натуральних показниках (наприклад, кількість охоплених послугами осіб, зменшення рівня захворюваності, створення робочих місць), а повний спектр суспільних вигод складно оцінити у грошовому вираженні [10].

Водночас ані аналіз витрат і вигод, ані аналіз «витрати-ефективність» не дають відповіді на ключове питання причинно-наслідкового зв'язку: чи саме реалізація конкретної бюджетної програми зумовила спостережуваний результат, а не дія зовнішніх чинників? Вирішення цієї методологічної проблеми забезпечується через оцінювання впливу (impact evaluation) – це підхід, що спирається на контрфактичний аналіз, тобто на порівняння фактичних результатів цільової групи учасників програми з гіпотетичним сценарієм їхнього стану за відсутності такого втручання [5].

Відповідно до методології Світового банку, оцінювання впливу ґрунтується на встановленні контрольної (порівняльної) групи, максимально схожої на цільову групу за всіма

характеристиками, крім участі у програмі, що дозволяє ізолювати ефект саме бюджетного втручання від загальних соціально-економічних тенденцій. Серед методів оцінювання впливу розрізняють: рандомізовані контрольовані дослідження (randomized controlled trials – RCT), метод різниці в різницях (difference-in-differences), регресійний розрив (regression discontinuity design), метод зіставлення (propensity score matching) та інструментальні змінні [5].

Оцінювання впливу активно застосовується Європейською Комісією через Компетентнісний центр з мікроекономічного оцінювання (CC-ME) для верифікації ефективності програм структурних фондів ЄС. Контрфактичний підхід визнається найнадійнішим інструментом встановлення причинно-наслідкового зв'язку між реалізованою державною політикою та її фактичним впливом на добробут, зайнятість чи соціальні показники [18]. ІНТОСАї у своїх керівних принципах також окремо наголошує на необхідності відмежування «об'єктивних ефектів» від загального контексту та визначення «стану без цієї політики» як методологічного стандарту глибокого оцінювання [15].

Для України оцінювання впливу набуває особливої актуальності в контексті верифікації ефективності програм відновлення, адресної соціальної підтримки та інвестиційних проєктів, де традиційний моніторинг виконання показників не забезпечує достатньої доказової бази для прийняття бюджетних рішень.

Важливим інструментом підвищення ефективності бюджетних видатків і вдосконалення управління результативністю в публічному секторі є бенчмаркінг. К. Воуапов визначає, як систематичний процес пошуку, вивчення та адаптації найкращих практик, що забезпечують високі показники результативності та ефективності, шляхом порівняння із провідними організаціями чи юрисдикціями. У сфері державного управління бенчмаркінг сприяє як підвищенню операційної ефективності, так і зміцненню підзвітності через використання порівняльних даних для прийняття управлінських рішень [6].

У контексті публічних фінансів виокремлюють неформальний та формальний бенчмаркінг. Неформальний базується на повсякденному обміні досвідом, участі у професійних мережах і конференціях, тоді як формальний передбачає структуровані порівняльні дослідження результатів (benchmarking of results) та процесів (benchmarking of best practices).

У першому випадку здійснюється зіставлення фінансових та нефінансових показників для виявлення резервів підвищення ефективності, у другому – аналіз управлінських процесів, що приводять до високих результатів, із подальшою адаптацією їх до умов конкретної організації [6].

Бенчмаркінг у публічному секторі, попри його походження з приватного бізнесу, може бути успішно інтегрований у системи стратегічного вимірювання й управління результативністю, за умови належної адаптації до інституційних особливостей державного управління. При цьому важливою умовою є поєднання кількісних і якісних показників, використання ключових показників ефективності та забезпечення прозорості методології порівняння, що дозволяє уникнути формалізму та зміцнити довіру до результатів бенчмаркінгових досліджень [6,7].

В Україні бенчмаркінг поступово утверджується як інструмент муніципального й державного управління, зокрема для оцінювання конкурентоспроможності територій, аналізу показників розвитку, виявлення факторів успіху та вдосконалення бюджетної політики [8]. Практика його застосування у соціальній сфері, місцевому самоврядуванні та освіті свідчить про потенціал цього інструменту для адаптації передового міжнародного досвіду до умов обмежених ресурсів, а також для підвищення якості публічних послуг і зміцнення підзвітності органів влади [9].

Висновки. Оцінювання результативності бюджетних видатків у публічному секторі є багаторівневою системою взаємодоповню-

ючих інструментів, ефективне поєднання яких забезпечує доказову основу для прийняття обґрунтованих бюджетних рішень. Програмно-цільовий метод, попри його законодавче закріплення в Україні, реалізується переважно формально, що унеможливорює повноцінну оцінку «цінності за гроші» та веде до нераціонального розподілу ресурсів.

Аудит ефективності за принципами «3Е» та огляд видатків (spending review) є взаємодоповнюючими механізмами, що дозволяють не лише оцінювати результати завершених програм, а й системно переглядати базові статті бюджету з метою перерозподілу ресурсів на стратегічно пріоритетні напрями. Оцінювання впливу на основі контрфактичного аналізу забезпечує встановлення причинно-наслідкового зв'язку між державним втручанням і його реальними суспільними ефектами, що є особливо значущим для верифікації програм відновлення та адресної соціальної підтримки.

З огляду на викладене, авторами пропонуються такі рекомендації: запровадити диференційовані показники виходу, результату та впливу для кожної бюджетної програми; інституціоналізувати механізм spending review на рівні Бюджетного кодексу України; створити компетентнісний осередок з контрфактичного оцінювання програм за зразком відповідного центру ЄС; забезпечити обов'язкове реагування розпорядників коштів на рекомендації Рахункової палати в процесі бюджетного планування; інтегрувати бенчмаркінг у систему стратегічного планування центральних і місцевих органів влади із залученням баз даних ОЕСР та МВФ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Furculița T. Performance audit – essential element of improving the management of public sector institutions. *International scientific conference modern science: processes of globalisation and transformation* : Conference Proceedings, Riga, 21–22 April 2023. Riga, 2023. P. 74-77. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-309-5-23>
2. Радіонов Ю. Програмно-цільовий метод бюджетування: проблеми впровадження та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2018. Т. 61, № 2(675). С. 21-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.02.021>
3. Ратушняк С. Концептуальний підхід до оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограма) Міністерства оборони України. *Social development and security*. 2025. Т. 15, № 6. С. 448-462. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.6.35>
4. Robinson M. The role of evaluation in spending review. *Canadian journal of program evaluation*. 2017. Vol. 32, no. 3. P. 305-315. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.43177>
5. Impact evaluation in practice / P. J. Gertler et al. 2nd ed. Washington : World Bank, 2016. 367 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4>
6. Boyanov K. Benchmarking in the public sector: a strategic tool for enhancing performance and accountability. *Journal of management sciences and applications (JOMSA)*. 2024. Vol. 3, no. 2. P. 185-196. URL: <https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/97>

7. Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness Available to Purchase / A. Kouzmin et al. *International journal of public sector management*. 1999. Vol. 12, no. 2. P. 121-144. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513559910263462>
8. Панчишин Т. В. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління. *Наукові записки*. 2017. № 2 (55). С. 84-92. URL: <https://nz.uad.lviv.ua/media/2-55/10.pdf>
9. Мороз В., Папоян А. Бенчмаркінг як інструмент розвитку та зростання позитивного іміджу територіальних громад. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2023. № 30(59). С. 264-279. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-264-279](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-264-279)
10. OECD. *OECD good practices for performance budgeting*. Paris : OECD Publishing, 2019. 60 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>
11. *Public service agreements 2001–2004*. London : HM Treasury, 2002. URL: <https://www.hm-treasury.gov.uk/>
12. Бюджетний кодекс України : від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
13. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі : Розпорядж. від 14.09.2002 № 538-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-p>
14. ISSAI - 300 – Performance Audit Principles. Vienna : INTOSAI, 2019. 31 p. URL: <https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/>
15. GUID - 3910 – Central Concepts for Performance Auditing. Vienna : INTOSAI, 2019. 74 p. URL: <https://www.issai.org/pronouncements/guid-3910-central-concepts-for-performance-auditing/>
16. Doherty L., Sayegh A. How to design and institutionalize spending reviews. Washington : International Monetary Fund, 2022. 30 p. URL: <https://www.imf.org/en/publications/fiscal-affairs-department-how-to-notes/issues/2022/09/20/how-to-design-and-institutionalize-spending-reviews-523364>
17. OECD. *Quality budget institutions: developments in OECD countries*. Paris : OECD Publishing, 2025. 181 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/8e811202-en>
18. Joint Research Centre, European Commission. *Counterfactual impact evaluation*. *European Commission*. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/counterfactual-impact-evaluation_en

REFERENCES:

1. Furculița, T. (2023). Performance audit – essential element of improving the management of public sector institutions. In *International scientific conference modern science: processes of globalisation and transformation* (p. 74-77). Baltija Publishing. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-309-5-23>
2. Radionov, Y. (2018). Program-target method of budgeting: Problems of implementation and prospects for development. *Economy of Ukraine*, 61(2(675)), 21-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.02.021>
3. Ratushniak, S. (2025). Conceptual approach to evaluating the performance of budget programs (subprograms) of the Ministry of Defense of Ukraine. *Social Development and Security*, 15(6), 448-462. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.6.35>
4. Robinson, M. (2017). The role of evaluation in spending review. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 32(3), 305-315. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.43177>
5. Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact evaluation in practice* (2nd ed.). World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4>
6. Boyanov, K. (2024) Benchmarking in the public sector: A strategic tool for enhancing performance and accountability. *Journal of Management Sciences and Applications (JOMSA)*, 3(2), 185-196. Available at: <https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/97>
7. Kouzmin, A., Löffler, E., Klages, H., & Korac-Kakabadse, N. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness Available to Purchase. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 121–144. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513559910263462>
8. Panchyshyn, T. V. (2017). Regional benchmarking as a tool of municipal and public administration. *Scientific Notes*, 2(55), 84-92. Available at: <https://nz.uad.lviv.ua/media/2-55/10.pdf>
9. Moroz, V., & Papoyan, A. (2023). Benchmarking as a tool for development and enhancement of the positive image of territorial communities. *Bulletin of Postgraduate Education: Series "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*, (30(59)), 264-279. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-264-279](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-264-279)
10. OECD. (2019). *OECD good practices for performance budgeting*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>

11. HM Treasury. (2002). Public service agreements 2001-2004. Available at: <https://www.hm-treasury.gov.uk/>
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2026). *Budget Code of Ukraine No. 2456-VI*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2002). *On approval of the Concept for the application of the program-target method in the budget process (Resolution No. 538-r)*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-p>
14. INTOSAI. (2019). ISSAI 300: Performance audit principles. Available at: <https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/>
15. INTOSAI. (2019). GUID 3910: Central concepts for performance auditing. Available at: <https://www.issai.org/pronouncements/guid-3910-central-concepts-for-performance-auditing/>
16. Doherty, L., & Sayegh, A. (2022). *How to design and institutionalize spending reviews* (How-To Note No 2022/004). International Monetary Fund. Available at: <https://www.imf.org/en/publications/fiscal-affairs-department-how-to-notes/issues/2022/09/20/how-to-design-and-institutionalize-spending-reviews-523364>
17. OECD. (2025). *Quality budget institutions: Developments in OECD countries*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/8e811202-en>
18. Joint Research Centre & European Commission. (n. d.). *Counterfactual impact evaluation*. European Commission. Available at: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/counterfactual-impact-evaluation_en

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 02.04.2026

Дата публікації статті: 06.04.2026