

ЛОБОДИНА

Зоряна Миколаївна  
zoryanamyk@ukr.netк.е.н., доцент,  
Тернопільський  
національний економічний  
університет

УДК 336.14

ТЕХНОЛОГІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
ВДОСКОНАЛЕННЯBUDGETING TECHNOLOGIES: REALITIES AND PROSPECTS FOR  
IMPROVEMENT

У статті розглянуто наукові підходи до дефініції бюджетування, охарактеризовано види технологій бюджетування. Виявлено проблеми застосування програмно-цільового методу управління бюджетними коштами в Україні та обґрунтовано шляхи їх розв'язання. Розглянуто переваги та особливості функціонування партиципаторного та гендерно-орієнтованого бюджетування. Аргументовано доцільність удосконалення технологій бюджетування та рекомендовано запровадження на базі програмно-цільового, партиципаторного та гендерно-орієнтованого бюджетування технології інклюзивно-орієнтованого бюджетування. Запропоновано трактування поняття «інклюзивно-орієнтоване бюджетування» та визначено основні етапи інтеграції інклюзивних аспектів у бюджетний процес.

\* \* \*

В статье рассмотрены научные подходы к дефиниции бюджетирования, охарактеризованы виды технологий бюджетирования. Выявлены проблемы применения программно-целевого метода управления бюджетными средствами в Украине и обоснованы пути их решения. Рассмотрены преимущества и особенности функционирования партиципаторного и гендерно-ориентированного бюджетирования. Аргументированно целесообразность совершенствования технологий бюджетирования и рекомендовано введение на базе программно-целевого, партиципаторного и гендерно-ориентированного бюджетирования технологии инклюзивно-ориентированного бюджетирования. Предложено определение понятия «инклюзивно-ориентированное бюджетирование» и определены основные этапы интеграции инклюзивных аспектов в бюджетный процесс.

\* \* \*

The socio-economic transformations, which are taking place in Ukraine, and challenges to national security, which are predetermined by internal and external threats, require changes of scientific approaches to budget funds management and budgeting technologies' improvement in order to improve social welfare and economic growth acceleration of Ukrainian state.

The purpose of the research is the scientific justification of budgeting technologies, the detection of their application problems and the development of proposals for improvement paths.

The conceptual approaches to budgeting definition are described, the types of budgeting technologies are characterized. The problems of application of program-target method of budget funds management in Ukraine are revealed and the ways of their solution are substantiated. The advantages and functioning peculiarities of participatory and gender-based budgeting are considered.

Despite the providing expediency of social and economic development of society on the basis of inclusive growth concept, the necessity of budgeting technologies improvement is proven and the establishment of inclusive-budgeting technology on the basis of program-target, participatory and gender-based budgeting, the main stages of the inclusive aspects' integration into the budget process are defined. The interpretation of the "inclusive-oriented budgeting" concept as a technology of budget funds management, which reflects the way of influencing of methods, forms, tools, levers of the budget mechanism on distribution relations is proposed, that is to provide the conformity of results of the formation and use of budget funds to priorities of the state's socio-economic development (administrative and territorial formation), to citizens' needs and it is based on the active participation of all stakeholders in budgetary procedures and equal opportunities in access to budget resources and public services. The practical application of the proposed management technology will enable to improve the population's welfare and to ensure economic growth.

**Ключові слова:** бюджетування, технології бюджетування, програмно-цільове бюджетування, партиципаторне бюджетування, гендерно-орієнтоване бюджетування, інклюзивно-орієнтоване бюджетування

**Ключевые слова:** бюджетирование, технологии бюджетирования, программно-целевое бюджетирование, партиципаторное бюджетирование, гендерно-ориентированное бюджетирование, инклюзивно-ориентированное бюджетирование

**Keywords:** budgeting, budgeting technology, program budgeting, participatory budgeting, gender-oriented budgeting, inclusive-oriented budgeting

## ВСТУП

Ефективність впливу бюджетного механізму на соціально-економічний розвиток держави значною мірою залежить від обґрунтованості та гармонізації його елементів в межах обраної управлінської технології бюджетування, яка використовується в тій чи іншій країні на певному етапі її розвитку.

Соціально-економічні трансформації, які відбува-

ються в Україні, та зумовлені внутрішніми і зовнішніми загрозами виклики національній безпеці потребують зміни наукових підходів до управління бюджетними коштами та удосконалення технологій бюджетування з метою покращення суспільного добробуту та прискорення економічного зростання Української держави.

### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

Дослідженню теоретико-прикладних засад технологій бюджетування присвячені праці зарубіжних та вітчизняних науковців – Р. Аллена, В. Андрущенко, Д. Брука, В. Гамукіна, К. Ерроу, О. Лаврова, М. Крупки, Р. Хеммінга, Б. Поттера, А. Сена, В. Федосова, О. Шишкіна та інших. Незважаючи на вагому наукову і практичну цінність доробку згаданих учених, забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства на основі концепції інклюзивного зростання потребує обґрунтування пропозицій щодо удосконалення технологій управління бюджетними коштами. Необхідність розв'язання окреслених проблем обумовило вибір теми дослідження та її актуальність.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у науковому обґрунтуванні технологій бюджетування, виявленні проблем їх застосування та розробці пропозицій щодо шляхів удосконалення.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення світової фінансової науки, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань державних фінансів та регулювання бюджетних відносин. У процесі дослідження використано системний підхід до вивчення технологій бюджетування, які застосовуються у зарубіжній і вітчизняній практиці, та такі методи наукового пізнання: індукції та дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, асоціацій, аналогій тощо.

### **РЕЗУЛЬТАТИ**

В економічній літературі немає однаковості щодо дефініції бюджетування. Окремі економісти ототожнюють зазначене поняття із бюджетним плануванням, що, на наш погляд, дещо звужує його зміст. Зокрема, В. Гамукін розглядає бюджетування як елемент системи управління державними доходами й видатками та розуміє під цим поняттям безпосередньо бюджетне планування [6, с. 4].

Ми поділяємо думку тих зарубіжних та вітчизняних науковців, які вважають, що бюджетування охоплює значно більше стадій бюджетного процесу і тому може бути віднесене до технологій управління бюджетними коштами, а не лише їх планування.

Зарубіжні економісти Р. Аллен, Р. Хеммінг, Б. Поттер [1, с. 216], К. Ерроу, А. Сен та К. Сузумура [2, с. 321] визначають бюджетування як управлінську технологію, котра відображає сукупність прийомів і методів, що використовують у бюджетному менеджменті для вдосконалення інформаційних технологій у бюджетній роботі та підвищення ефективності управління державними фінансами.

Д. Брук [3, с. 34], Дж. Харріс, К. Маккензі, Р. Рентфро [4], розглядаючи бюджетування як технологію і складову бюджетного менеджменту, вважають, що процедури бюджетування дають змогу узгодити надходження бюджетних коштів з їх витрачанням, та визначити коло платників і вигодонабувачів у результаті складного комплексу бюджетних рішень.

Отже, у зарубіжній літературі термін «бюджетування» використовується для характеристики явищ і процесів на макроекономічному рівні.

Вітчизняні науковці В. Андрущенко та В. Федосов трактують бюджетування як сукупність технологічних процедур бюджетної роботи з аналітично-розрахункової підготовки бюджетів, кошторисів і програм за допомогою порівняння відносної корисності альтернативних варіантів витрачання бюджетних коштів на конкретні види державної діяльності з урахуванням вартості витрат на досягнення кінцевого результату й упущених вигод; інструмент управління, що ґрунтується на застосуванні економічних принципів і підходів у сфері бюджетного менеджменту [12, с. 691].

Технології бюджетування на макrorівні в основному базуються на техніках складання бюджетів або бюджетного планування.

Зарубіжні та вітчизняні економісти виокремлюють такі технології бюджетування на макrorівні: бюджетування на нульовій основі; бюджетування на основі програмного аналізу і огляду; кон'юктурно-нейтральне бюджетування; бюджетування на основі раціоналізації вибору бюджетних рішень; постатейне бюджетування (в Україні його називають ще традиційним); програмно-цільове бюджетування.

Кожна із перелічених технологій, безумовно, має свої переваги та недоліки. Найбільш прогресивною серед них вже довгі роки вважається технологія програмно-цільового бюджетування.

Досліджуючи зарубіжний досвід використання програмно-цільового бюджетування [12], констатуємо одну із ключових його переваг – розроблення та реалізація бюджетних програм, орієнтованих на кінцевий результат (відповідно до стратегічних цілей), із застосуванням критеріїв оцінки їх результативності й ефективності використання бюджетних коштів, базованих на транспарентності прийняття управлінських рішень.

В Україні програмно-цільовий метод вперше був використаний при складанні державного бюджету на 2002 р. Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів, які мають взаємовідносини з державним бюджетом, розпочалося із складання проектів місцевих бюджетів на 2017 р.

Поряд з ґрунтовно розробленою нормативно-правовою та методологічною базою для планування і виконання місцевих бюджетів у програмно-цільовому форматі, яка постійно удосконалюється, та іншими проведеними підготовчими заходами щодо використання у бюджетному процесі на місцевому рівні програмно-цільового методу бюджетування, у процесі практичного застосування зазначеної технології бюджетування спостерігається низка проблем, які потребують розв'язання:

- відсутність розроблених та затверджених стратегій соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень, зокрема об'єднаних територіальних громад, що знижує ефективність використання бюджетних коштів;

- невідповідність окремих бюджетних програм, на які спрямовуються кошти місцевих бюджетів, цілям та пріоритетним напрямом соціально-економічного розвитку адміністративних територій;

- відсутність досвіду роботи працівників з програмними продуктами АІС «Місцеві бюджети рівня

міста, району» та «Єдина інформаційна система управління бюджетом», адаптованих до роботи в умовах запровадження програмно-цільового методу, низький рівень фахової компетентності щодо прийняття рішень у сфері управління бюджетними коштами (зокрема, перехід від «управління витратами бюджету» до «управління результатами від витрачання бюджетних коштів»);

- відсутність за окремими бюджетними програмами для місцевих бюджетів визначених мети, завдань, результативних показників, що утруднює складання головними розпорядниками бюджетних коштів бюджетних запитів, а в подальшому – паспортів бюджетних програм, звітів про виконання паспорта бюджетної програми та унеможливує проведення оцінки ефективності бюджетних програм;

- недосконала система результативних показників бюджетних програм (окремі результативні показники мають нереалістичний характер, неоднозначні та суперечливі) та формальне проведення оцінки ефективності бюджетних програм головними розпорядниками бюджетних коштів у зв'язку із недосконалістю запропонованої для такої оцінки методики та неврахування одержаних результатів у бюджетному процесі.

Результати аналізу розподілу результативних показників виконання бюджетних програм за галузевою ознакою, проведеного на основі наказів Міністерства фінансів України та профільних міністерств про затвердження типових переліків бюджетних програм та результативних показників їх виконання, свідчать про значне кількісне переважання показників затрат і продукту над показниками ефективності та якості. Враховуючи економічний зміст показників затрат і продукту та зважаючи на те, що вони не відображають результату від витрачання бюджетних коштів, хоча і є допоміжними для розрахунку показника ефективності, на наш погляд, їх некоректно вважати показниками результативності виконання бюджетних програм.

З огляду на актуальність євроінтеграційних процесів в Україні, а застосування бюджетування, орієнтованого на результат, є однією із вимог для країн-членів ЄС, та враховуючи окреслені проблеми, які створюють суттєві перешкоди на шляху до реального, а не декларативного запровадження програмно-цільового методу на державному та місцевому рівнях, у сучасних умовах доцільно:

- підвищити фахову компетентність працівників фінансових секторів, служб органів місцевого самоврядування, розпорядників бюджетних коштів щодо прийняття рішень у сфері бюджетного менеджменту шляхом вивчення зарубіжного досвіду управління результатами від витрачання бюджетних ресурсів та набуття практичних навиків роботи із програмним забезпеченням;

- удосконалити переліки бюджетних програм, формулювання їх мети, завдань та результативних показників відповідно до пріоритетів соціально-економічного розвитку адміністративних територій та держави загалом.

Своєчасними та актуальними видаються і завдання, визначені Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2017-20 рр., спря-

мовані на перетворення програмно-цільового методу на інструмент прийняття управлінських рішень щодо ефективного використання державних коштів: підвищення відповідальності головних розпорядників бюджетних коштів за результати діяльності у відповідних сферах та результативність бюджетних програм; запровадження комплексної оцінки ефективності та доцільності видатків для забезпечення економії та вивільнення ресурсів для нових пріоритетів; оптимізація бюджетних програм та посилення їх відповідності стратегічним цілям; ефективний моніторинг результативності [8].

Поряд із технологією програмно-цільового бюджетування, останніми роками науковцями та практиками активно обговорюються такі технології як учасницьке (партиципаторне) та гендерно-орієнтоване бюджетування.

Учасницьке (партиципаторне) бюджетування (participatory budgeting) — це інструмент прямої демократії, за допомогою якого громадяни беруть участь у прийнятті рішень щодо розподілу бюджетних коштів. В Україні експериментальне впровадження бюджету участі розпочалося лише з 2015 р. в Чернігові, Черкасах і Полтаві в межах реалізації Проекту «Партиципаторний бюджет – можливості для підвищення громадської активності і встановлення належного партнерства з органами влади», запровадженого Польсько-Українською фундацією співпраці ПАУСІ [11].

Характерними ознаками партиципаторного бюджетування як інноваційної технології управління є: визначений обсяг бюджету адміністративно-територіального утворення, над витрачанням коштів якого дискутуватиме громадськість; обов'язковість виконання рішень, які приймаються мешканцями під час голосування; циклічний характер процесу тривалістю 1 рік; можливість подання пропозиції за встановленими вимогами тільки від імені жителя адміністративної території; можливість визначати і голосувати за проекти, реалізація яких задовольнить потреби всієї місцевої громади; можливість реалізації інвестиційних проектів виключно на території юрисдикції відповідного органу місцевого самоврядування; можливість зміцнення громади шляхом створення умов її членам дискутувати, обговорювати основні проблеми та приймати спільні рішення.

Необхідною умовою успішної реалізації учасницької технології бюджетування є високий рівень ініціативності, активності і фінансової грамотності, зокрема обізнаності у сфері партиципаторного бюджету, громадян-жителів адміністративної території та наявність достатнього обсягу бюджетних ресурсів для реалізації проекту партиципаторного бюджету.

Аналізуючи досвід використання різних технологій бюджетування, варто звернути увагу і на гендерно-орієнтоване бюджетування (ГОБ).

Гендерно-орієнтоване бюджетування – це інструмент, спрямований на інтеграцію гендерної складової у бюджетний процес. Його слід розглядати як впливовий елемент управлінської діяльності, пов'язаний із розробкою бюджетів різних рівнів, що надає важливу інформацію фахівцям, які приймають рішення щодо розподілу бюджетних коштів, та створює передумови для впровадження принципу рівних прав і можли-

востей жінок і чоловіків в усіх сферах життєдіяльності і забезпечує сталий розвиток суспільства [7, с. 6].

Гендерно-орієнтоване бюджетування або його окремі елементи успішно використовуються у країнах-членах ЄС, країнах з перехідною економікою з 1980 р., оскільки ефективно запровадження гендерних бюджетних ініціатив сприяє поліпшенню добробуту населення та пришвидшує економічне зростання.

Розробка гендерно-орієнтованого бюджету дозволяє побачити як доходи та видатки бюджету впливають на соціально-економічне становище й можливість різних груп жінок та чоловіків, а також на аспекти рівності між жінками й чоловіками у країні. Як інструмент управлінської технології ГОБ дозволяє оцінити, як і якою мірою державна політика у сфері розподілу видатків бюджету впливає на жінок і чоловіків як споживачів послуг, користувачів інфраструктури та платників податків.

Реалізація в Україні Проекту гендерно-орієнтованого бюджетування успішно проводиться в рамках співпраці з Урядом Королівства Швеція у сфері фінансового та технічного співробітництва і відповідно до угоди між Міністерством фінансів України та Шведським агентством міжнародного розвитку (SIDA), починаючи з 2014 р. Метою впровадження ГОБ є просування ефективної системи управління державними фінансами із особливою увагою на покращення доступності та якості наданих суспільних послуг громадянам України незалежно від їх гендерної ознаки.

Однак, виходячи із сутності поняття «гендер» при гендерно-орієнтованому бюджетуванні передбачається зменшення нерівності саме за гендерною ознакою (чоловіки, жінки), проте не акцентується увага на інших проявах цього явища (нерівність у доступі до основних послуг, у розподілі бюджетних ресурсів залежно від віку, соціально-економічного становища, місця проживання, освітнього рівня тощо).

Проблема поглиблення нерівності на мега-, макрота мікрорівнях є особливо актуальною в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій. Адже багатші країни, регіони, підприємства, громадяни завжди матимуть змогу інвестувати значно більші суми у наукові дослідження та інноваційні розробки, що дозволить їм стати основними вигодонабувачами прогресу. Такі тенденції змусили світову наукову спільноту говорити про необхідність розробки нової парадигми економічного розвитку на основі концепції інклюзивного зростання.

За твердженням О. Продіус, інклюзивне зростання економіки є багатофакторним і багаторівневим процесом, основою якого є економіка максимальної зайнятості та взаємодії усіх суб'єктів у контексті гуманного розвитку суспільства [10].

Продовжуючи цю думку, Р. Раньєрі та Р. Рамос зазначають, що «інклюзивне зростання – це концепція, яка забезпечує справедливості та рівноправ'я для економічних учасників, що супроводжується вигодами, отриманими кожним сектором економіки та різними верствами суспільства [5]». Тобто рівень економічного розвитку має визначатись з врахуванням певних соціальних показників.

Цю тезу підтверджує і О. Прогнімак, який вважає,

що інклюзивний розвиток заснований на такому типі економічного зростання, який дозволяє відчути його результати кожному члену суспільства, охоплюючи усі сфери його життя [9, с. 187]. Важливим інструментом такого розвитку є бюджет держави, оскільки саме через нього здійснюється розподіл та перерозподіл національного багатства країни.

Вищенаведене зумовлює необхідність розробки нової технології бюджетування, яка сприятиме збільшенню можливостей участі громадян та їхніх об'єднань у бюджетному процесі та забезпеченню їм рівного доступу до бюджетних ресурсів, базуючись на принципах верховенства права, справедливості та прозорості. Тобто зазначена технологія повинна включати ознаки інклюзивності.

Здебільшого, поняття «інклюдія» (англ. inclusion – включення, залученість) трактують як процес збільшення ступеня участі усіх громадян у соціумі через доступ до можливостей і справедливий розподіл результатів праці та розглядають його як тип соціально-економічного розвитку [10, с. 85]. Водночас, інклюзивність у бюджетуванні полягає у активній участі зацікавлених сторін для отримання бажаного результату, не порушуючи при цьому принципу справедливості і забезпечуючи рівні можливості не лише для всіх учасників бюджетного процесу, а й для усіх членів суспільства.

Вважаємо, що технологія інклюзивно-орієнтованого бюджетування має базуватись на засадах програмно-цілового, партиципаторного та гендерно-орієнтованого бюджетування.

Інклюзивно-орієнтоване бюджетування (inclusive-oriented budgeting) пропонуємо трактувати як технологію управління бюджетними коштами, яка відображає спосіб впливу методів, форм, інструментів, важелів бюджетного механізму на розподільчі відносини, полягає у забезпеченні відповідності результатів формування і використання бюджетних коштів пріоритетам соціально-економічного розвитку держави (адміністративно-територіального утворення), потребам громадян та базується на активній участі усіх зацікавлених сторін у бюджетних процедурах і рівних можливостях у доступі до бюджетних ресурсів та суспільних послуг.

Інклюзивно-орієнтоване бюджетування передбачає широке застосування показників інклюзивно-орієнтованого бюджетування на кожній стадії бюджетного процесу. Зокрема, у процесі складання бюджетних запитів і програм, затвердження паспортів бюджетних програм, визначення результативних показників бюджетних програм, оцінки ефективності бюджетних програм, контролю за їх виконанням.

Основними етапами інтеграції інклюзивних аспектів у бюджетний процес вважаємо:

- проведення інклюзивного бюджетного аналізу (аналіз ситуації з метою визначення проблем нерівного доступу громадян до бюджетних ресурсів та суспільних послуг – аналіз бюджетних програм та стану їх фінансування за рахунок бюджетних коштів);
- формування цілей та рекомендацій щодо посилення інклюдії;
- внесення змін до бюджетних програм, доходної та видаткової частин бюджетів;

– моніторинг та оцінка внесених змін.

Зважаючи на те, що визначальною відмінністю програмно-цілового методу управління від інших технологій бюджетування є розподіл видатків бюджету за програмами та застосування у процесі аналізу використання бюджетних коштів результативних показників, доречно зазначити, що у чинних нормативно-правових актах, які регламентують складання паспортів бюджетних програм (спільних наказах галузевих міністерств та Міністерства фінансів України), вказані показники результативності застосовуються в узагальненому вигляді. Зазначене утруднює проведення інклюзивного бюджетного аналізу.

Враховуючи зазначене, важливим кроком на шляху до запровадження інклюзивно-орієнтованого бюджетування в умовах діючого в Україні програмно-цілового методу управління бюджетними коштами вважаємо використання інклюзивного підходу у процесі формулювання назв бюджетних програм, деталізацію результативних показників виконання бюджетних програм з урахуванням статі, віку, місця проживання, соціальної належності населення тощо з метою забезпечення справедливого і неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами задля покращення якості надання гарантованих суспільних послуг за рахунок бюджетних коштів і підвищення рівня задоволення суспільних потреб усіх соціальних груп.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу якісно змінити механізм та специфіку використання бюджетних коштів, відмовитись від розподілу ресурсів на фінансування закладів соціальної сфери на користь запровадження фінансування конкретної суспільної послуги, яка надається за рахунок бюджетних коштів визначеній групі осіб залежно від статі, віку, соціального статусу, місця проживання тощо.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження сучасних технологій бюджетування виявлено переваги та проблемні аспекти їх застосування, що зумовило доцільність обґрунтування пропозицій щодо запровадження на базі програмно-цілового, партиципаторного та гендерно-орієнтованого бюджетування технології інклюзивно-орієнтованого бюджетування.

Інклюзивно-орієнтоване бюджетування є інноваційним підходом до процесу реформування системи управління державними фінансами в Україні та спрямоване на вдосконалення бюджетного процесу. Практичне застосування запропонованої технології, базованої на забезпеченні відповідності результатів формування і використання бюджетних коштів пріоритетам соціально-економічного розвитку держави (адміністративно-територіального утворення), потребам громадян та активній участі усіх зацікавлених сторін у бюджетних процедурах і рівних можливостях у доступі до бюджетних ресурсів та суспільних послуг, дасть змогу покращити добробут населення та забезпечити економічне зростання.

## Список використаних джерел

1. Allen R., Hemming R., Potter B. *The International Handbook of Public Financial Management*. Palgrave Macmillan, 2013. 864 p.

2. Arrow K., Sen A., Suzumura K. *Social Choice Re-Examined*. Vol. I. Paperbackshop-US, 2013. 749 p.

3. Brook D. A. *Budgeting for National Security: A Whole of Government Perspective*. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*. 2012. № 1. pp. 32-57.

4. Harris J.A., McKenzie K.S., Rentfro R.W. *Performance Reporting: Assessing Citizen Access to Performance Measures on State Government Websites*. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*. 2011. № 1. URL: <http://www.questia.com/read/1P3-2329692461/performance-reporting-assessing-citizen-access-to>.

5. Ranieri R., Ramos R. A. *Inclusive Growth: Building up a Concept*. Working Paper №104. Brazil: International Policy Centre for Inclusive Growth, 2013. 25 p. URL: <http://www.ipc-undp.org/pub/IPCWorkingPaper104.pdf>.

6. Гамукин В. *Новаціи бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат*. *Вопросы экономики*. 2005. № 2. С. 4-22.

7. *Гендерно-орієнтоване бюджетування: аналіз програм, які фінансуються з бюджету, з позиції гендерної рівності: посібник для працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування*. К.: ГОБ проект, 2015. 36 с.

8. *Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2017–2019 роки» від 1 грудня 2017 р.* № 905. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/905-2017-%D0%BF>.

9. Прогнімак О.Д. *Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи*. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 187–197.

10. Продіус О.І. *Інклюзивні інновації в контексті соціальної відповідальності підприємства*. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 2. Ч. 2. С. 84-88. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14\\_2\\_2017ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_2_2017ua/19.pdf).

11. *Проект «Партиципаторний бюджет – можливості для підвищення громадської активності і встановлення належного партнерства з органами влади»*. URL: [http://www.pauci.org/open\\_project.php?id=22](http://www.pauci.org/open_project.php?id=22).

12. *Бюджетний менеджмент* / В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін. К.: КНЕУ, 2004. 864 с.

## References

1. Allen R., Hemming R., Potter B. *The International Handbook of Public Financial Management*. Palgrave Macmillan, 2013. 864 p.

2. Arrow K., Sen A., Suzumura K. *Social Choice Re-Examined*. Vol. I. Paperbackshop-US, 2013. 749 p.

3. Brook D. A. *Budgeting for National Security: A Whole of Government Perspective*. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*. 2012. № 1. P. 32-57. (in English).

4. Harris J.A., McKenzie K.S., Rentfro R.W. *Performance Reporting: Assessing Citizen Access to Performance Measures on State Government Websites*. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*. 2011. № 1. URL: <http://www.questia.com/read/1P3-2329692461/performance-reporting-assessing-citizen-access-to>.

5. Ranieri R., Ramos R. A. *Inclusive Growth: Building up a Concept*. Working Paper №104. Brazil: International Policy Centre for Inclusive Growth, 2013. 25 p. URL: <http://www.ipc-undp.org/pub/IPCWorkingPaper104.pdf>.

6. Hamukyn V. *Innovations of the budgetary process: performance-oriented budgeting*. *Issues of economics*. 2005. № 2. P. 4-22. (in Russian).

7. *Gender-based budgeting: analysis of programs financed from the budget from the point of view of gender equality: a manual for employees of executive and local government bodies*. Kyiv: GBB project, 2015. 36 p. (in Ukrainian).

8. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On*

*Approval of the Medium-Term Strategy for the Management of State Debt for 2017–2019» dated December 1, 2017. № 905. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/905-2017-%D0%BF>. (in Ukrainian).*

9. Prohnyak O.D. *Inclusive development of Ukraine: obstacles vs prospects. Economic Bulletin of Donbass. 2018. № 1 (51). P. 187–197. (in Ukrainian).*

10. Prodius O.I. *Inclusive innovations in the context of corporate social responsibility. Scientific herald of Uzhgorod National University. 2017. Iss. 2. Part 2. pp. 84-88. URL:*

*[http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14\\_2\\_2017ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_2_2017ua/19.pdf). (in Ukrainian).*

11. *Project «Partisan budget – opportunities for increasing social activity and establishing proper partnership with authorities». URL: [http://www.pauci.org/open\\_project.php?id=22](http://www.pauci.org/open_project.php?id=22). (in Ukrainian).*

*Fedosov V., Oparin V., Safonova L. Budget Management. Kyiv: KNEU, 2004. 864 p. (in Ukrainian).*