

УДК 004.942:336.1

**Ковалів І. Р.**

науковий співробітник відділу науково-інформаційного та науково-технічного забезпечення Інституту енциклопедичних досліджень НАН України, Київ, Україна, kovaliv@minfin.gov.ua

## **ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ**

*Здійснено аналіз системи управління державними фінансами в Україні, визначено пріоритетні напрями та стратегію їх розвитку, роль, місце й значення в умовах посилення впливу внутрішніх та зовнішніх викликів в економічному середовищі. На сучасному етапі вітчизняної ринкової економіки дослідження системи управління державними фінансами спрямовані на пошук нових інструментів та застосування їх у вирішенні актуальних проблем галузі, а також на використання зарубіжного досвіду, зокрема програмно-цільового підходу до бюджетного процесу, впровадження фінансової логістики, аутсорсингу, реінжинірингу, системи збалансованих показників. Виконання поставлених завдань досягається шляхом застосування систем ERP; інформаційних систем підтримки й прийняття рішень, управління; інтелектуальних і веб-технологій. Доведено, що вдосконалення державного фінансового управління повинно бути реалізоване з урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема країн ЄС. Глибокий аналіз суперечливих аспектів у сфері управління державними фінансами сприяє розв'язанню проблем, пов'язаних із забезпеченням їх стабілізації в Україні. Вузькоспрямованим рішенням стосовно інтеграції всіх складових системи управління державними фінансами в один інструмент є створення інтегрованої інформаційної системи фінансового менеджменту. Сьогодні одну з ключових ролей у вирішенні цього питання відіграє Міністерство фінансів України, стратегія якого передбачає її впровадження.*

**Ключові слова:** державні фінанси, державний бюджет, система управління державними фінансами, інтегрована інформаційна система фінансового менеджменту.

Лит. 15.

**Ковалив И. Р.**

научный сотрудник отдела научно-информационного и научно-технического обеспечения Института энциклопедических исследований НАН Украины, Киев, Украина

## **ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ**

*Осуществлен анализ системы управления государственными финансами в Украине, определены приоритетные направления и стратегия их развития, роль, место и значение в условиях усиления влияния внутренних и внешних вызовов в экономической среде. На современном этапе отечественной рыночной экономики исследования системы управления государственными финансами направлены на поиск новых инструментов и применение их в решении актуальных проблем отрасли, а также на использование зарубежного опыта, в частности программно-целевого подхода к бюджетному процессу, внедрение финансовой логистики, аутсорсинга, реинжиниринга, системы сбалансированных показателей. Выполнение поставленных задач достигается путем применения систем ERP; информационных систем поддержки и принятия решений, управления; интеллектуальных и веб-технологий. Доказано, что усовершенствование государственного финан-*

© Ковалів І. Р., 2017

сового управління должно быть реализовано с учетом зарубежного опыта, в частности стран ЕС. Глубокий анализ противоречивых аспектов в сфере управления государственными финансами способствует решению проблем, связанных с обеспечением их стабилизации в Украине. Узконаправленным решением по интеграции всех составляющих системы управления государственными финансами в один инструмент является создание интегрированной информационной системы финансового менеджмента. Сегодня одну из ключевых ролей в решении этого вопроса играет Министерство финансов Украины, стратегия которого предусматривает ее внедрение.

Ключевые слова: государственные финансы, государственный бюджет, система управления государственными финансами, интегрированная информационная система финансового менеджмента.

**Ivan Kovaliv**

NASU Institute of Encyclopaedic Research, Kyiv, Ukraine, Kyiv, Ukraine, kovaliv@minfin.gov.ua

## PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVING THE PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM

*The author analyses public financial management in Ukraine, sets priorities and defines the development strategy, its place and strategic importance in terms of the growing influence of internal and external challenges in the financial and economic environment. At the present stage of Ukraine's market economy development, the research of the public finance management system is aimed at seeking new operating tools and their application in addressing current issues of the field, the use of international experience, in particular, a program-oriented approach to budgeting, the use of financial logistics, outsourcing, reengineering and a balanced scorecard. Also, objectives are pursued through the use of ERP, information systems to support decision-making, intelligent and web- technologies, information management systems. It is proved that the public financial management reform should be based on international experience, particularly of the EU members. Deep analysis of sensitive aspects in the field of public finance management through benchmarking the experience of our country and best international practices contributes to solving problems related to stabilizing the public finance in Ukraine. A focused decision on the need to integrate all components of PFM in one tool is the creation of an integrated information system for financial management. Today the key role in resolving this issue is played by the Ministry of Finance, whose strategy is aimed at the introduction of the system.*

Key words: public finance, state budget, public finance management system, integrated financial management information system.

**JEL classification: E69, G28, H54, H60.**

Система управління державними фінансами в Україні є основою забезпечення сталого розвитку країни та гарантованого виконання соціальних зобов'язань перед громадянами.

Державні фінанси мають стратегічне значення для регулювання реального сектору економіки та фінансової сфери, забезпечення розвитку регіонів, підтримки підприємницької діяльності, а їх потенціал є підґрунтям для соціального розвитку. Ефективність системи управління державними фінансами має важливе значення для забезпечення стабільності бюджетної системи, а також загальної фінансової безпеки та стійкого економічного зростання [1].

В умовах посилення впливу внутрішніх і зовнішніх викликів у фінансово-економічному середовищі країни зростає значення системи управління дер-

жавними фінансами як фундаментальної складової для розвитку інших сфер реалізації державної політики.

Важливість підвищення ефективності розглядуваної системи управління зумовлена необхідністю постійного розвитку, оновлення та реагування на мінливе зовнішнє й внутрішнє середовище.

Розвиток системи управління державними фінансами потребує:

- удосконалення роботи центральних органів виконавчої влади;
- посилення співпраці Кабінету Міністрів України з Верховною Радою України, громадськістю, суб'єктами господарювання;
- поглиблення діалогу між державою та суспільством через спрощення доступу громадян до інформації з питань бюджету;
- посилення відповідальності держави перед бізнесом у рамках реалізації державної податкової політики в частині забезпечення своєчасного відшкодування податку на додану вартість;
- підвищення прозорості бюджетних відносин, що передбачає запровадження системи зовнішнього незалежного аудиту бюджетних доходів згідно з міжнародними стандартами;
- створення дієвого механізму надання державної допомоги суб'єктам господарювання та регулювання цим процесом;
- розвиток і вдосконалення системи державних закупівель, насамперед через приведення законодавства в цій сфері у відповідність із міжнародними стандартами [2].

На нинішньому етапі розвитку ринкової економіки України та її інтеграції з Європейським Союзом великого значення набуває підвищення ефективності системи управління державними фінансами, зокрема, потрібен пошук нових підходів до поліпшення її функціонування.

Без глибокої модернізації системи державних фінансів, зміцнення відповідних інституцій, знищення умов для корупції не буде досягнуто високої ефективності важелів стимулювання економічного розвитку [3].

У науковій літературі ведеться чимало дискусій навколо питання формування якісної системи управління державними фінансами. Ця тематика порушується в працях таких вітчизняних учених, як Р. А. Балакін, В. П. Кудряшов і С. С. Гасанов [4], В. Й. Башко й А. М. Соколовська [5], Т. І. Єфименко [6], Ю. Ю. Івченко й О. Д. Литвиненко [3], В. А. Плєскач [7], А. В. Хомутенко [8]. Серед представників світової економічної думки слід відзначити роботи А. Каліда, Д. Джареда, Б. Беніто.

Дослідження науковців спрямовані на пошук нових дієвих вітчизняних інструментів та розв'язання за їх допомогою проблем фінансової сфери, а також – на використання інновацій та зарубіжного досвіду.

Важливо звернути увагу на такий інструментарій: програмно-цільовий підхід до бюджетного процесу, застосування фінансової логістики, аутсорсингу, реінжинірингу, системи збалансованих показників.

В Україні вже протягом досить тривалого часу практикується й удосконалюється програмно-цільовий підхід до бюджетного процесу [9]. Його сутність полягає в розподілі ресурсів за програмами, що мають конкретні стратегічні цілі й оперативні завдання, які необхідно виконати [10].

Фінансова логістика спрямована на оптимізацію руху фінансових ресурсів через оцінювання їхніх обсягів, урахування екзо- та ендогенних факторів впливу й побудову алгоритму управління їхнім рухом. Реалізація комплексу цих заходів дасть змогу органам управління державними фінансами виявити власні недоліки в цій діяльності, у тому числі й при прийнятті рішень, які у формі нормативно-правових актів визначають порядок перерозподілу суспільних ресурсів. Це, у свою чергу, сприятиме вдосконаленню інституціональних засад управління державними фінансами.

Аутсорсинг активно використовується, коли треба залучити кваліфікованих управлінців на договірних засадах до керування окремими процесами для прискорення та підвищення ефективності їх виконання.

Сучасні політичні, економічні й соціальні виклики для України зумовлюють застосування в державному управлінні реінжинірингу за рахунок переосмислення владних відносин у соціумі. Це дає змогу задовольняти суспільні інтереси й надавати якісні блага населенню. “Перезавантаження влади”, яке повинно передбачати не лише зміну персоналій, а й реформування управлінських процесів, є основною передумовою нейтралізації соціальних збурень та конфліктів.

Система збалансованих показників (*Balanced scorecard*) зосереджена на комплексній оцінці й перспективах соціально-економічного розвитку, досягненні стратегічних цілей із підвищення ефективності задоволення інтересів громадян та якості надання суспільних благ [8].

Окрім розглянутих інструментів, а також завдань, котрі вони виконують, слід виокремити низку специфічних проблем, які теж потребують вирішення на рівні користувача кінцевим продуктом та отримання фінального результату шляхом мінімізації проміжних етапів, максимальної прозорості й простоти виокремлених фінансових дій, узгодженої роботи складових бюджетного процесу. Це досягається через удосконалення системи управління державними фінансами, а саме:

- розвиток інформаційної інфраструктури формування та реалізації узгодженої державної фінансово-бюджетної та макроекономічної політики;
- якісне обґрунтування рішень шляхом суттєвого поліпшення технологічного рівня інформаційних засобів підтримки та координації дій усіх учасників бюджетного процесу;
- посилення його прозорості та керованості шляхом переведення на інформаційні технології та адаптивне автоматизоване управління;
- активізація й поглиблення взаємодії державних органів-учасників бюджетного процесу шляхом забезпечення оперативного обміну електронними документами;
- удосконалення моніторингу проходження та виконання документів на різних рівнях;
- забезпечення розподілу обробки даних та передачі проміжних пакетів оперативної інформації з нижчих рівнів розпорядників коштів до центрального апарату для подальшої обробки та консолідації інформації;
- досягнення більшої оперативності й точності отримання інформації, зведення її в єдине сховище даних;

- автоматизація процесу прийняття рішень шляхом упровадження сучасних інтелектуальних технологій; пришвидшення фінансового обігу та скорочення часу прийняття рішень з питань реалізації бюджетної політики держави;
- налагодження взаємодії учасників бюджетного процесу та його контролерів;
- автоматизація процесів створення аналітичної звітності з бюджетних питань шляхом упровадження інструментальних засобів, орієнтованих на кінцевих користувачів;
- усунення їхньої залежності від спеціалістів з інформаційних технологій та сторонніх організацій у частині адаптації системи до змін бюджетного процесу, класифікації витрат і доходів, аналітичних форм та інших аспектів;
- сприяння підвищенню частки інтелектуальної праці та змістовної роботи й зниження трудових витрат на рутинні операції; створення умов для зменшення обсягів та обігу паперових документів.

Вирішення цих питань (та надзвичайно широкого спектра інших) досягається при застосуванні систем ERP, інформаційних систем підтримки й прийняття рішень, інтелектуальних й web-технологій, інформаційних систем управління. Вузько спрямованим рішенням щодо інтеграції всіх складових системи управління державними фінансами в один інструмент, котрий матиме необхідні якості для задоволення наведених потреб, є створення інтегрованої інформаційної системи фінансового менеджменту, ключовим компонентом якої є Міністерство фінансів України (далі – Мінфін).

Пропоноване дослідження являє собою аналіз системи управління державними фінансами та визначення її основних проблем, коригування роботи державного апарату в їх подоланні, а також виявлення основних пріоритетів, покликаних подолати ці проблеми, серед яких – використання зарубіжного досвіду та співпраці з ЄС, визначення якісних напрямів удосконалення системи управління державними фінансами.

Ця система характеризується низкою недоліків і суперечностей, які створюють бар'єри для економічного зростання країни, а також нівелюють ефективність багатьох напрямів соціальної політики. Зокрема, неефективність механізмів розподілу та витрачання бюджетних коштів призводить до недофінансування важливих державних програм; надмірний обсяг видатків провокує фіскалізацію податкової системи та нераціональну боргову політику; обмеженість доходів місцевих бюджетів зумовлює втрату автономності органами місцевого самоврядування. До основних проблем системи державних фінансів України належать такі:

- надмірна фіскальна орієнтація податкової системи;
- неефективна політика витрачання бюджетних коштів;
- високий рівень корупції у сфері державних закупівель;
- соціальна несправедливість податкової системи;
- відсутність ефективної системи контролю за витрачанням бюджетних коштів;
- деструктивна боргова політика;

– надмірна централізація бюджетного ресурсу.

Названі вади державних фінансів України є суттєвими, тому їх подолання потребує комплексного підходу. Доцільна концентрація ресурсів й уваги на розв'язанні низки найважливіших проблем. Пріоритетами мають стати такі завдання:

- підвищення ефективності використання бюджетних коштів: упровадження елементів ринкової моделі управління державними фінансами; перехід до середньострокового бюджетного планування; раціоналізацію та впорядкування системи соціальних видатків; зменшення масштабу використання бюджетних інструментів підтримки економічної діяльності на користь податкових; виокремлення з фінансування державного бюджету фонду залучених боргових ресурсів на фінансування потенційно прибуткових інвестиційних проектів;
- зниження податкового тиску на підприємницький сектор та запровадження фіскальних інструментів активізації господарської діяльності в країні;
- орієнтація податкової системи на соціальну справедливість: поглиблення прогресивності податку на доходи фізичних осіб, збільшення порога для отримання податкової соціальної пільги та вдосконалення методики розрахунку прожиткового мінімуму; запровадження зниженої ставки ПДВ на товари першої необхідності (соціальні товари); оподаткування товарів розкоші; підвищення ефективності контролю за вірогідністю й повнотою декларування доходів громадянами України;
- посилення фіскальної забезпеченості місцевих бюджетів: перехід на зв'язану модель податкової системи – закріплення за місцевими бюджетами частки національних податків, яка не враховуватиметься при визначенні міжбюджетних трансфертів; закріплення 50 % від перевищення прогнозованого обсягу надходжень першого кошика за переліком дохідних статей місцевих бюджетів, що не враховуються при розрахунку міжбюджетних трансфертів; підвищення ставок податку на нерухомість;
- зміна парадигми боргової політики: затвердження на законодавчому рівні граничних й оптимальних параметрів боргового навантаження для держави, чітке визначення цілей та напрямів використання ресурсів дефіцитного фінансування [11].

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. одним із напрямів реформ є управління державними фінансами. Він включає адміністрування податків, підготовку й виконання державного бюджету, систему державних закупівель, внутрішній і зовнішній аудит, облік та звітність. Цілі та завдання реформування визначені Стратегією розвитку системи управління державними фінансами, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 774). Передбачається здійснити її перегляд [12].

Удосконалення системи управління державними фінансами має бути реалізоване з урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема країн ЄС: це стане стимулом до вирішення проблем, пов'язаних зі стабілізацією бюджетної сфери країни [5].

Кабінет Міністрів України приділяє значну увагу розвитку системи управління державними фінансами. Відповідно до Звіту уряду України за II квартал 2016 р., проводяться системні заходи щодо її вдосконалення, а саме:

- дотримання жорстких бюджетних обмежень;
- ефективно використання коштів;
- запровадження середньострокового бюджетного планування [13].

Необхідно, щоб реалізація державної політики була сталою й узгодженою, тому вдосконалення системи управління державними фінансами (як один із напрямів політики) має здійснюватися в рамках Плану пріоритетних дій Уряду на 2016 р. Уряд робить акцент на оптимізації цієї системи. Ключовим органом у цій сфері є Міністерство фінансів України.

Криза у сфері державних фінансів значною мірою спричинена відсутністю правил, котрі нейтралізували б можливість необґрунтованого витрачання коштів і водночас забезпечували ефективність державних видатків. У світі діють жорсткі бюджетні обмеження, а фінансові установи (міністерства) країн ретельно контролюють обсяги витрат. Натомість в Україні, як зазначено в наведеному документі, роль Мінфіну є порівняно слабкою, а бюджетні обмеження часто порушуються. Це призводить до витрат, котрі забезпечуються руйнівними для економіки способами: друкуванням грошей, накопиченням боргів та ін. Неякісне планування витрат розпорядниками коштів є причиною низької ефективності використання бюджету й надання державних послуг. Тож ключовими пріоритетами на шляху вдосконалення функціонування системи управління державними фінансами мають стати дотримання жорстких бюджетних обмежень, ефективно використання коштів, запровадження середньострокового бюджетного планування та посилення ролі Мінфіну [14].

Відповідно до наказу Мінфіну “Про затвердження Стратегічного плану діяльності Міністерства фінансів України на 2014 бюджетний рік та два бюджетних періоди, що настають за плановим (2015–2016 рр.)” від 31.01.2014 № 35 створення інтегрованої інформаційної системи фінансового менеджменту передбачає об’єднання основних функцій системи управління державними фінансами в єдину інформаційно-аналітичну систему. Її користувачами будуть розпорядники та одержувачі бюджетних коштів, органи виконавчої влади, організації та установи, котрі провадять діяльність, яка повністю або частково пов’язана з управлінням цими коштами.

Розширені функції аналітичних звітів та доступ через мережу Інтернет до інформації про планування й фактичне виконання бюджету забезпечать прозорість державної політики, сформують позитивний імідж влади як відкритої для громадян і бізнесу, а також реалізацію гарантії права на інформацію.

Дотримання в повному обсязі концептуальних засад інтегрованої інформаційної системи фінансового менеджменту також допоможе підвищити роль громадян України в бюджетному процесі та ширшому залученню суспільних груп і громадських організацій до розроблення бюджету та контролю за його виконанням. Це, з одного боку, сприятиме формуванню нової суспільної ментальності, усвідомленню значущості соціуму в процесі управління дер-

жавою, а з другого, – підвищенню відповідальності влади за використання коштів та якість бюджетних послуг.

Діяльність Мінфіну й установ, котрі належать до сфери його управління, провадиться відповідно до стандарту “Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія. МФУ 75.1–00013480–29.12.2010”, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 16.05.2010 № 598. Метою Стандарту є формування нових компетенцій у працівників, які братимуть участь у реалізації функцій, завдань, проектів і програм Міністерства.

Запровадження менеджменту зазначених установ на основі застосування найкращих світових практик в управлінні фінансами спрямовано на забезпечення економічно ефективної та результативної їхньої роботи.

Інноваційною складовою стандарту є використання провідних управлінських практик інших країн із метою переходу до діяльності, націленої на результат. Стандарт визначає послідовність дій щодо управління проектами та програмами, зокрема їх інтеграції, архітектури, стратегії, виконання, оцінювання, а також упроваджує інноваційний підхід до розвитку та підтримує постійні поліпшення в діяльності Мінфіну.

Загальними завданнями для центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, є:

- формування ефективної й прозорої організаційної структури;
- упровадження та забезпечення належного менеджменту;
- інтеграція в єдину інформаційну систему фінансового менеджменту.

У рамках проведення адміністративної реформи, одним із напрямів якої є підвищення якості державного управління, та на виконання вимог Закону України “Про державну службу” (від 17.11.2011 № 4050-VI) у Мінфіні проводиться низка заходів стосовно імплементації завдань, визначених цим законом. Вони спрямовані на формування в цій інституції політично нейтральної та професійної команди, котра забезпечуватиме її належну роботу.

Упровадження ефективної системи менеджменту розраховане на реалізацію політики щодо управління потенціалом державних службовців, на модернізацію інструментарію діяльності Мінфіну. Це створить передумови для вжиття подальших заходів, спрямованих на якісне підвищення рівня державного управління на засадах демократичних цінностей і принципів урядування.

Удосконалити систему управління громадянами на державній службі в апараті Мінфіну можна через упровадження нового механізму й процедур менеджменту персоналу, зокрема: профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час відбору на держслужбу, оцінювання професійної діяльності та просування по службі державних працівників; забезпечення зв'язку між результатами оцінювання їхньої фахової діяльності та подальшим проходженням служби.

Реалізація цих завдань дасть змогу забезпечити застосування інноваційного підходу в управлінні державними фінансами та сприятиме впровадженню інноваційних технологій, реалізації інфраструктурних проектів із



покращання й налагодження ефективної командної роботи в Мінфіні та установах, котрі належать до сфери його управління [15].

Таким чином, у результаті дослідження проблем і напрямів удосконалення системи управління державними фінансами було встановлено, що для її якісного формування необхідний комплексний підхід, орієнтований на застосування наявних і новітніх фінансових механізмів й інструментарію, набутих світовою практикою. Система управління державними фінансами має відповідати сучасним вимогам та включати такі базові принципи, як прозорість діяльності, стабільність і довгострокова стійкість бюджету, ефективна й справедлива система міжбюджетних відносин, консолідація бюджету та бюджетного процесу, бюджетування, орієнтоване на результат.

Покращання стану системи управління державними фінансами в Україні передбачає здійснення таких першочергових завдань: дотримання стратегій і планів центральних органів виконавчої влади, бюджетних цільових програм; широке впровадження новітніх технологій із застосуванням сучасних підходів та методів реалізації поставлених цілей та завдань; впровадження інтегрованої інформаційної системи фінансового менеджменту.

### Список використаних джерел

1. Про Стратегію розвитку системи управління державними фінансами: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 774-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80> (дата звернення: 16.09.2016).
2. Про схвалення Концепції розвитку системи управління державними фінансами: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.09.2012 № 633-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/633-2012-%D1%80> (дата звернення: 16.09.2016).
3. *Литвиненко О. Д., Івченко Ю. Ю.* Ефективність системи управління державними фінансами в контексті євроінтеграції України. Наукове товариство Івана Кушніра. 2015. 6 лют. URL: Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75990> (дата звернення: 16.09.2016).
4. *Гасанов С. С., Кудряшов В. П., Балакін Р. А.* Досвід ЄС з антикризового управління державними фінансами та його використання в Україні. *Фінанси України*. 2014. № 7. С. 17–30.
5. Удосконалення управління державними фінансами та реформування податкової системи України / А. М. Соколовська, Р. А. Балакін, В. Й. Башко та ін.; за ред. Т. І. Єфименко. Київ: ДНУ "Акад. фін. управління", 2015. 444 с.
6. Інноваційні механізми стратегії фінансового управління / редкол.: Т. І. Єфименко (голова) та ін. К.: ДНУ "Акад. фін. управління", 2012. 1302 с.
7. *Плескач В. А.* Інформаційно-аналітичне забезпечення управління державними фінансами. *Фінанси України*. 2008. № 11. С. 18–28.
8. *Хомутенко А. В.* Фінансова логістика та інновації в управлінні державними фінансами. Глобальне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. Афіни: Євро-Середземноморська Академія мистецтв і наук, 2015. С. 146–149.
9. Основні тенденції удосконалення програмно-цільового підходу у бюджетному процесі в Україні. Імплементация угоди про асоціацію між Україною та ЄС у торговельній та бюджетно-податковій сферах / А. Бочі (керівник проекту). Київ: МЦПД, 2015. С. 35–40. URL: [http://icps.com.ua/assets/uploads/files/block\\_implementation\\_20160324.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/files/block_implementation_20160324.pdf) (дата звернення: 16.09.2016).

10. Ливдар М. В. Програмно-цільовий метод складання бюджету. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 109–114.
11. Молдован О. О. Щодо пріоритетів реформування системи державних фінансів України в середньостроковій перспективі: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1439/> (дата звернення: 16.09.2016).
12. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 16.09.2016).
13. Гройсман В. Звіт Уряду України за II квартал 2016. 28 с. URL: [http://www.kmu.gov.ua/document/249165287/Report\\_Government\\_second\\_2.pdf](http://www.kmu.gov.ua/document/249165287/Report_Government_second_2.pdf) (дата звернення: 16.09.2016).
14. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2016 № 418-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/418-2016-%D1%80/para6#n6> (дата звернення: 16.09.2016).
15. Про затвердження Стратегічного плану діяльності Міністерства фінансів України на 2014 бюджетний рік та два бюджетних періоди, що настають за плановим (2015–2016 роки): наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2014 № 35. URL: [http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=392732&cat\\_id=391128&ctime=1391598574778](http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=392732&cat_id=391128&ctime=1391598574778) (дата звернення: 16.09.2016).

#### References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2013). *Pro Stratehiyu rozvy`tku sy`stemy` upravlinnya derzhavny`my` finansamy`* [On the strategy of public finance management] (Order No. 774-p, August 1). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80> [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2012). *Pro skhvalennya Konceptiyi rozvy`tku sy`stemy` upravlinnya derzhavny`my` finansamy`* [On approval of the concept of public finance management] (Order No. 633-p, September 3). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/633-2012-%D1%80> [in Ukrainian].
3. Ly`tyv`nenko, O. D., Ivchenko Yu. Yu. (2015). *Efekty`vnist` sy`stemy` upravlinnya derzhavny`my` finansamy` v konteksti yevrointehraciyi Ukrayiny`* [The efficiency of public finance management in the context of European integration of Ukraine]. Retrieved from <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75990> [in Ukrainian].
4. Hasanov, S. S., Kudryashov, V. P., Balakin, R. L. (2014). *Dosvid YeS z anty`kry`zovoho upravlinnya derzhavny`my` finansamy` ta joho vy`kory`stannya v Ukrayini* [Experience in EU crisis management of public finances and its use in Ukraine]. *Finansy` Ukrayiny`* [Finance of Ukraine], 7, 17–30 [in Ukrainian].
5. Yefy`menko, T. I. (Ed.). (2015). *Udoskonalennya upravlinnya derzhavny`my` finansamy` ta reformuvannya podatkovoyi sy`stemy` Ukrayiny`* [Improving the management of public finances and reforming the tax system of Ukraine]. Ky`yiv: DNNU "Akademiya finansovoho upravlinnya" [in Ukrainian].
6. Yefy`menko, T. I. (Ed.). (2012). *Innovacijni mekhanizmy` stratehiyi finansovoho upravlinnya* [Innovative mechanisms of financial management strategies]. Ky`yiv: DNNU "Akademiya finansovoho upravlinnya" [in Ukrainian].
7. Pleskach, V. L. (2008). *Informacijno-anality`chne zabezpechennya upravlinnya derzhavny`my` finansamy`* [Information and analytical support for PFM]. *Finansy` Ukrayiny`* [Finance of Ukraine], 11, 18–28 [in Ukrainian].
8. Khomutenko, A. V. (2015). *Finansova lohisty`ka ta innovaciyi v upravlinni derzhavny`my` finansamy`* [Logistics and financial innovations in the management of

- public finances]. *Hlobal`ne upravlinnya: teoriya ta prakty`ka* [Global Management: Theory and Practice]. Afiny` : Yevro-Seredzemnomors`ka Akademiya my`stectv i nauk, 146–149 [in Ukrainian].
9. Bochi, A. (2015). Osnovni tendenciyi udoskonalennya prohramno-cil`ovoho pidkhodu u byudzhetnomu procesi v Ukrayini [Major trends improvement program-oriented approach to the budget process in Ukraine]. *Implementaciya uhody` pro asociaciyu mizh Ukrayinoyu ta YeS u torhovel`nij ta byudzhetno-podatkovij sferakh* [The implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU in the trade and fiscal areas]. Ky`yiv: MCPD, 35–40. Retrieved from [http://icps.com.ua/assets/uploads/files/block\\_implementation\\_20160324.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/files/block_implementation_20160324.pdf) [in Ukrainian].
  10. Ly`vdar, M. V. (2009). Prohramno-cil`ovy`j metod skladannya byudzhetu [Software and budgeting]. *Haly`c`ky`j ekonomichny`j visny`k* [Galician Economic Journal], 2, 109–114 [in Ukrainian].
  11. Moldovan, O. O. (n. d.). *Shhodo priory`tetiv reformuvannya sy`stemy` derzhavny`kh finansiv Ukrayiny` v seredn`ostrokovij perspekty`vi. Anality`chna zapy`ska* [Regarding priorities reform of public finances in the medium term Ukraine. Policy Brief]. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/1439/> [in Ukrainian].
  12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). *Deyaki py`tannya reformuvannya derzhavno-ho upravlinnya Ukrayiny`* [Some issues of public administration reform Ukraine] (Order No. 474-p, June 24). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [in Ukrainian].
  13. Hrojsman, V. (2016). *Zvit Uryadu Ukrayiny` za II kvartal 2016* [Report of the Government of Ukraine for the second quarter of 2016]. Retrieved from [http://www.kmu.gov.ua/document/249165287/Report\\_Government\\_second\\_2.pdf](http://www.kmu.gov.ua/document/249165287/Report_Government_second_2.pdf) [in Ukrainian].
  14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). *Pro zatverdzhennya planu priory`tetny`kh dij Uryadu na 2016 rik* [On approval of a plan of priority actions of the Government in 2016] (Order No. 418-p, May 24). Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/418-2016-%D1%80/paran6#n6> [in Ukrainian].
  15. Ministry of Finance of Ukraine. (2014). *Pro zatverdzhennya Stratehichnoho planu diyal`nosti Ministerstva finansiv Ukrayiny` na 2014 byudzhetny`j rik ta dva byudzhetny`kh periody`, shho nastayut` za planovy`m (2015–2016 roky`)* [On approval of the Strategic Plan of the Ministry of Finance of Ukraine for 2014 budget year and two budget periods following the planned (2015-2016 years)] (Order No. 35, January 31). Retrieved from [http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=392732&cat\\_id=391128&ctime=1391598574778](http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=392732&cat_id=391128&ctime=1391598574778) [in Ukrainian].