



Економіка

УДК: 355.018:[470:477]

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17748885>

**Визначення оцінки виконання бюджетних  
програм (підпрограм) Міністерства оборони України**

**Ратушняк Сергій Олександрович,**

ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення,  
інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету  
оборони України, Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9008-1064>

**Прийнято: 12.11.2025 | Опубліковано: 28.11.2025**

***Анотація.** Оцінка виконання бюджетних програм (підпрограм) Міністерства оборони України є критично важливим і навіть ключовим показником ефективності управління фінансовими ресурсами. Сучасні підходи до оцінювання є недосконалими, поверхневими, спрощеними, оскільки засновані на контролі самого факту витрат за заходами бюджетної програми (підпрограми), як одної із вирішальної ознаки виконання бюджетної програми (підпрограми) у цілому, а не на показнику економічної ефективності витрат, не забезпечують якісного аналізу виконання програм і не надають вичерпної інформації для зацікавлених посадових осіб щодо ефективності використання фінансових ресурсів Міністерства оборони та Збройних Сил України для своєчасного і результативного корегування бюджетних програм (підпрограм). Це обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень і свідчить про актуальність запропонованих у статті підходів до визначення оцінки виконання бюджетних програм (підпрограм).*



*Стаття презентує новий теоретичний підхід до формування оцінки виконання бюджетних програм і підпрограм Міністерства оборони України, зосереджений на розробці достовірного показника економічної сутності використання бюджетних коштів для досягнення запланованих результатів. Запропонований підхід спрямований на підвищення точності, прозорості та придатності оцінки для прийняття управлінських рішень бюджетного процесу. Він може сприяти не лише вдосконаленню управління фінансовими ресурсами, а й сприяти зміцненню обороноздатності України в умовах сучасних викликів, зокрема в контексті воєнного стану та обмежених ресурсів.*

*Показано, що результатом оцінювання є формування підсумкової якісної оцінки виконання бюджетної програми (підпрограми), яка визначається за відповідними частковими показниками за певний період часу.*

*Запропонований підхід може допомагати виявляти недоліки (при наявності) як у процесі планування фінансових ресурсів, так і при їх використанні для виконання бюджетних програм (підпрограм) Міністерства оборони України з метою забезпечення потреб оборони держави.*

**Ключові слова:** використання бюджетних коштів, ефективність, виконання бюджетних програм (підпрограм), визначення оцінки, фінансові ресурси, показники, планування, коефіцієнти, бюджетні асигнування.

### **Determining the assessment of the implementation of budget programs (subprograms) of the Ministry of Defense of Ukraine**

**Serhiy Ratushnyak,**

Adjunct of the Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces), National Defense University of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9008-1064>



**Abstract:** *Assessment of the implementation of budget programs (subprograms) of the Ministry of Defense of Ukraine is a critically important and even key indicator of the effectiveness of financial resource management. Modern approaches to assessment are imperfect, superficial, simplified, since they are based on monitoring the very fact of spending on budget program (subprogram) activities, as one of the decisive signs of the implementation of the budget program (subprogram) as a whole, and not on an indicator of the economic efficiency of spending, do not provide a qualitative analysis of the implementation of programs and do not provide comprehensive information for interested officials on the effectiveness of the use of financial resources of the Ministry of Defense and the Armed Forces of Ukraine for timely and effective adjustment of budget programs (subprograms). This limits the possibilities of making informed management decisions and testifies to the relevance of the approaches proposed in the article to determining the assessment of the implementation of budget programs (subprograms).*

*The article presents a new theoretical approach to the formation of an assessment of the implementation of budget programs and subprograms of the Ministry of Defense of Ukraine, focused on developing a reliable indicator of the economic essence of the use of budget funds to achieve planned results. The proposed approach is aimed at increasing the accuracy, transparency and suitability of the assessment for making managerial decisions in the budget process. It can contribute not only to improving the management of financial resources, but also to strengthening the defense capability of Ukraine in the face of modern challenges, in particular in the context of martial law and limited resources.*

*It is shown that the result of the assessment is the formation of a final qualitative assessment of the implementation of the budget program (subprogram), which is determined by the corresponding partial indicators for a certain period of time.*



*The proposed approach can help identify shortcomings (if any) both in the process of planning financial resources and in their use for the implementation of budget programs (subprograms) of the Ministry of Defense of Ukraine in order to ensure the defense needs of the state.*

**Keywords:** *use of budget funds, efficiency, implementation of budget programs (subprograms), determination of assessment, financial resources, indicators, planning, coefficients, budget allocations.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.**

Визначення оцінки виконання бюджетних програм (підпрограм) Міністерства оборони України (далі – МО України) є одним з головних і ключових завдань планування і виконання державного бюджету в умовах обмежених ресурсів як у мирний час так, і під час дії правового режиму воєнного стану.

Існуючі сьогоденні підходи в МО України до визначення оцінки виконання бюджетних програм (підпрограм) недосконалі та надають лише загальні висновки за проведеними заходами з моніторингу, аналізу та контролю за цільовим використанням бюджетних коштів, як приблизної формальної ознаки ефективності виконання бюджетних програм (підпрограм).

Отже, такі підходи не дають можливість визначити повну і достовірну оцінку щодо виконання бюджетних програм (підпрограм) МО України для врахування її в процесах прийняття управлінських рішень при плануванні у наступних бюджетних періодах, що може негативно впливати на забезпечення потреб оборони і національної безпеки України.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

У наукових публікаціях поняття оцінки як конкретного результату процесу оцінювання розглядається через призму різних теоретичних і



методичних підходів авторів. Зокрема, Мигович Т. акцентує увагу на інструмент управління, який дає можливість здійснити оцінку виконання бюджетної програми шляхом різнобічного контролю використання коштів для досягнення визначених мети та завдань такої бюджетної програми [1].

Коваленко Я. зазначає, що оцінка це – результат систематичного оцінювання поточних та завершених бюджетних програм з точки зору результативності та ефективності досягнення поставлених цілей і завдань [2].

Супрунова І.В. розширює інтерпретацію, стверджуючи, що оцінку не слід обмежувати виключно інструментом вартісного вимірювання, натомість, її доцільно розглядати як складову бухгалтерського обліку, яка фіксує вартість об'єктів, процесів та явищ господарської діяльності суб'єктів у грошовому еквіваленті, або ж як суб'єктивну експертну думку щодо цінності об'єкта, сформовану уповноваженим суб'єктом з належним рівнем компетентності [3].

Бердар М.М. наголошує на необхідності розробки спеціалізованої системи фінансових коефіцієнтів для комплексної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами, що забезпечує кількісну та якісну аналітику [4].

Подмешальська Ю.В. визначає оцінку як кількісну характеристику одного чи кількох елементів об'єкта дослідження, або ж усієї їх сукупності, яка відображає сутнісні якості останнього [5].

У контексті регіонального розвитку Рябоволик Т.Ф. інтерпретує оцінку, як процес визначення та розрахунку сукупності індикаторів, що охоплюють багатогранні аспекти потенціалу та сприяють оптимізації управлінських рішень для посилення регіонального зростання [6].

Хрущ Н.А. та Приступа Л.А. деталізують структуру оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами, виділяючи ключові складові: принципи, фактори впливу, джерела даних, методи аналізу, напрямки оцінки, системи показників, аспекти дослідження, підходи, сферу застосування та підсумкові



висновки, які інтегровані через спільну мету та функціональні взаємозв'язки [7].

Голінський Ю.О. та Луців Л.М. пропонують оптимізувати оцінку якості державного фінансового контролю за виконанням бюджетів шляхом залучення незалежного органу чи організації, відокремленого від структур внутрішнього та зовнішнього контролю, що підвищить об'єктивність і продуктивність аналізу [8].

Рябчук О.Г. та Гайова А.В. для підвищення ефективності використання бюджетних коштів необхідно: проводити обов'язковий аналіз обґрунтованості використання бюджетних коштів за кожною бюджетною програмою; розробити пропозиції щодо підвищення ефективності використання видатків державного бюджету та внести уточнення до визначення результативних показників виконання бюджетних програм на законодавчому рівні.

Ці підходи ілюструють багатогранність концептуальної основи формування оцінки, яка слугує фундаментом для подальших емпіричних досліджень у сфері економіки, фінансів та менеджменту.

**Мета** статті – новий підхід до визначення оцінки виконання бюджетних програм (підпрограм) МО України.

### **Постановка завдання.**

Запропонувати нові теоретичні засади (модель) до формування (визначення, отримання) оцінки виконання бюджетних програм (підпрограм) МО України за результатами оцінювання.

### **Виклад основного матеріалу.**

В державних установах України використання бюджетних коштів здійснюється за програмно-цільовим методом (бюджетними програмами (підпрограмами)), що передбачає визначення результативних показників у паспорті відповідної бюджетної програми, які поділяються на:



- показники затрат - визначають обсяги та структуру ресурсів, що забезпечують виконання бюджетної програми;
- показники продукту - використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей;
- показники ефективності - визначаються як відношення кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до їх вартості у грошовому або людському вимірі (витрати ресурсів на одиницю показника продукту);
- показники якості - відображають якість вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) [13].

Оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) Міністерства оборони України (далі – МО України) має на меті забезпечити прозорість, ефективність, раціональність і цільове використання фінансових ресурсів. Вона регулюється нормативно-правовими актами, а саме: Кодексом [9], законами про державний бюджет України на відповідний рік [10], а також підзаконними актами, прийнятими Міністерством фінансів України та іншими державними органами.

В практиці оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) застосовуються різні підходи. Одним із найпоширеніших підходів є бюджетування на основі ефективності, коли рішення щодо фінансування приймаються з метою досягнення конкретних цілей і результатів. Цей метод забезпечує прозорість і підзвітність використання бюджетних коштів [11].

Іншим підходом є метод аналізу витрат і вигід, який допомагає оцінити ефективність бюджетних асигнувань шляхом порівняння витрат на програму або проєкт з очікуваними вигодами. Це може допомогти виявити де кошти використовуються недостатньо або не запризначенням [12].



Впроваджуючи ці підходи в оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм), державні установи та організації можуть забезпечити ефективний розподіл ресурсів для досягнення бажаних результатів.

Оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) здійснюється за результативними показниками (показниками) дієвості бюджетної програми (підпрограми) та за визначенням на їх основі достовірної оцінки виконання цих програм (підпрограм) для подальшого прийняття управлінських рішень.

З метою формування нових теоретичних засад до оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) МО України приймемо гіпотетичну сукупність 100 варіантів комбінацій можливих значень результативних показників виконання бюджетних програм (підпрограм), які умовно можна віднести до натуральних або фінансових показників.

Основними критеріями оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) МО України, будемо вважати відповідність досягнутих результатів цілям державної політики у сфері оборони.

Для визначення відповідної шкали оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) припустимо, що проаналізовано 100 варіантів можливих значень натуральних та фінансових показників (показників використання бюджетних коштів та отриманих робіт, товарів, послуг, тощо) по відношенню до 1 (від прийнятого в практиці коефіцієнту 0,55 – мінімальне значення (більше половини) до коефіцієнту 1,0 – максимальне значення (необхідний показник ефективності) (із діапазоном 0,05) та отримано відповідні коефіцієнти виконання бюджетних програм (підпрограм), за формулою 1, Таблиця 1.



$$K_{\text{вбп(п/п)}} = \frac{\frac{N_{\text{п}}^{\text{факт}}}{N_{\text{п}}^{\text{план}}}}{\frac{\Phi_{\text{п}}^{\text{факт}}}{\Phi_{\text{п}}^{\text{план}}}}, \quad (1)$$

де:  $K_{\text{вбп(п/п)}}$  – коефіцієнт виконання бюджетної програми (підпрограми);

$N_{\text{п}}^{\text{факт}}$  – фактичний натуральний показник;

$N_{\text{п}}^{\text{план}}$  – плановий натуральний показник;

$\Phi_{\text{п}}^{\text{факт}}$  – фактичний фінансовий показник;

$\Phi_{\text{п}}^{\text{план}}$  – плановий фінансовий показник.

Таблиця 1

## Визначення коефіцієнту виконання бюджетних програм (підпрограм)

| №<br>можливого<br>варіанту<br>значень<br>показників | Натуральний показник |      |                                               | Фінансовий показник |      |                                               | Коефіцієнт<br>виконання<br>бюджетної<br>програми<br>(підпрограми)<br>(гр7/гр4) |
|-----------------------------------------------------|----------------------|------|-----------------------------------------------|---------------------|------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | План                 | Факт | Коефіцієнт<br>виконання<br>плану<br>(гр3/гр2) | План                | Факт | Коефіцієнт<br>виконання<br>плану<br>(гр6/гр5) |                                                                                |
| 1                                                   | 2                    | 3    | 4                                             | 5                   | 6    | 7                                             | 8                                                                              |
| 1                                                   | 1,00                 | 0,55 | 0,55                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,82                                                                           |
| 2                                                   | 1,00                 | 0,60 | 0,60                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,67                                                                           |
| 3                                                   | 1,00                 | 0,65 | 0,65                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,54                                                                           |
| 4                                                   | 1,00                 | 0,70 | 0,70                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,43                                                                           |
| 5                                                   | 1,00                 | 0,75 | 0,75                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,33                                                                           |
| 6                                                   | 1,00                 | 0,80 | 0,80                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,25                                                                           |
| 7                                                   | 1,00                 | 0,85 | 0,85                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,18                                                                           |
| 8                                                   | 1,00                 | 0,90 | 0,90                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,11                                                                           |
| 9                                                   | 1,00                 | 0,95 | 0,95                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,05                                                                           |
| 10                                                  | 1,00                 | 1,00 | 1,00                                          | 1,00                | 1,00 | 1,00                                          | 1,00                                                                           |
| 11                                                  | 1,00                 | 0,55 | 0,55                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,73                                                                           |
| 12                                                  | 1,00                 | 0,60 | 0,60                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,58                                                                           |
| 13                                                  | 1,00                 | 0,65 | 0,65                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,46                                                                           |
| 14                                                  | 1,00                 | 0,70 | 0,70                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,36                                                                           |
| 15                                                  | 1,00                 | 0,75 | 0,75                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,27                                                                           |
| 16                                                  | 1,00                 | 0,80 | 0,80                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,19                                                                           |
| 17                                                  | 1,00                 | 0,85 | 0,85                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,12                                                                           |
| 18                                                  | 1,00                 | 0,90 | 0,90                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,06                                                                           |
| 19                                                  | 1,00                 | 0,95 | 0,95                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 1,00                                                                           |
| 20                                                  | 1,00                 | 1,00 | 1,00                                          | 1,00                | 0,95 | 0,95                                          | 0,95                                                                           |
| 21                                                  | 1,00                 | 0,55 | 0,55                                          | 1,00                | 0,90 | 0,90                                          | 1,64                                                                           |



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

|    |      |      |      |      |      |      |      |
|----|------|------|------|------|------|------|------|
| 22 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,50 |
| 23 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,38 |
| 24 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,29 |
| 25 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,20 |
| 26 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,13 |
| 27 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,06 |
| 28 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 |
| 29 | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 0,95 |
| 30 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 0,90 |
| 31 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,55 |
| 32 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,42 |
| 33 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,31 |
| 34 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,21 |
| 35 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,13 |
| 36 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,06 |
| 37 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 |
| 38 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 0,94 |
| 39 | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 0,89 |
| 40 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 0,85 |
| 41 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,45 |
| 42 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,33 |
| 43 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,23 |
| 44 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,14 |
| 45 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,07 |
| 46 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 |
| 47 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 0,94 |
| 48 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 0,89 |
| 49 | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 0,84 |
| 50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 0,80 |
| 51 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,36 |
| 52 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,25 |
| 53 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,15 |
| 54 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,07 |
| 55 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 |
| 56 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,94 |
| 57 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,88 |
| 58 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,83 |
| 59 | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,79 |
| 60 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,75 |
| 61 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,27 |
| 62 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,17 |
| 63 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,08 |
| 64 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 |
| 65 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 0,93 |
| 66 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 0,88 |
| 67 | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 0,82 |
| 68 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 0,78 |
| 69 | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 0,74 |
| 70 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 0,70 |
| 71 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,18 |
| 72 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,08 |



|     |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| 73  | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 |
| 74  | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 0,93 |
| 75  | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 0,87 |
| 76  | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 0,81 |
| 77  | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 0,76 |
| 78  | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 0,72 |
| 79  | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 0,68 |
| 80  | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 0,65 |
| 81  | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,09 |
| 82  | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 |
| 83  | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,92 |
| 84  | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,86 |
| 85  | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,80 |
| 86  | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,75 |
| 87  | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,71 |
| 88  | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,67 |
| 89  | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,63 |
| 90  | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 0,60 |
| 91  | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 1,00 |
| 92  | 1,00 | 0,60 | 0,60 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,92 |
| 93  | 1,00 | 0,65 | 0,65 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,85 |
| 94  | 1,00 | 0,70 | 0,70 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,79 |
| 95  | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,73 |
| 96  | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,69 |
| 97  | 1,00 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,65 |
| 98  | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,61 |
| 99  | 1,00 | 0,95 | 0,95 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,58 |
| 100 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,55 | 0,55 | 0,55 |

Джерело розроблено автором.

Коефіцієнт виконання бюджетних програм (підпрограм) відображено на гістограмі як шкала коефіцієнту досягнення мети бюджетної програми за кожним можливим варіантом значень натуральних та фінансових показників бюджетної програми (підпрограми), Рисунок 1.

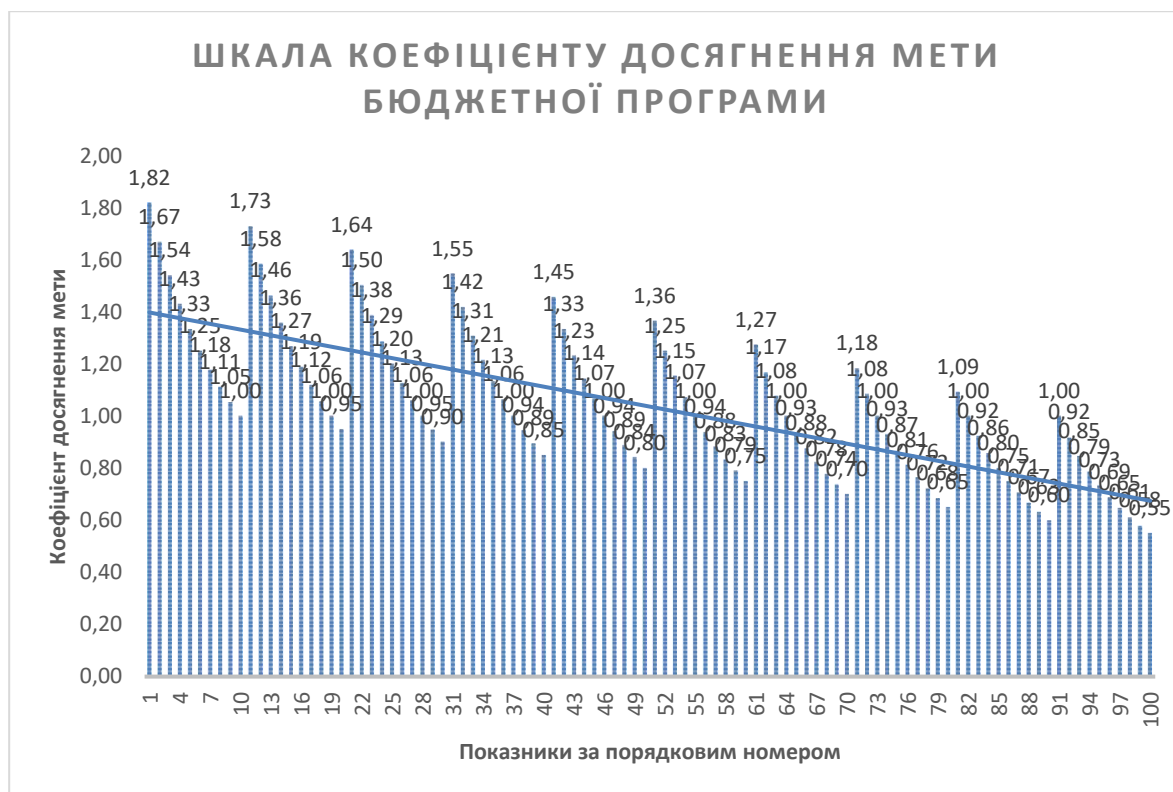


Рисунок 1. Коефіцієнт досягнення мети.

Джерело розроблено автором.

Гістограма коефіцієнту досягнення мети бюджетної програми (підпрограми) відображає відповідні проміжки зростання коефіцієнту досягнення мети за показниками визначеними в таблиці 1. Лінія тренду, яка є геометричним відображенням середніх значень аналізованих показників, відображає середину діапазону коливання коефіцієнта досягнення мети виконання бюджетних програм (підпрограм) склав від 0,61 до 1,4.

Отже перший підхід до оцінювання:

- чим більший натуральний показник (далі – НП) при встановленому планом фінансовому показнику (далі – ФП)  $ФП = 1$ , тим більша, зрозуміло економічна ефективність виконання бюджетної програми (підпрограми) (використання бюджетних коштів). Вона може бути оцінена за двома способами:



а) або як прямий критерій ефективності через співвідношення ( $EE_{\phi}$ ) за формулою 2.

$$EE_{\phi} = \frac{НП}{ФП} 100\%, \quad (2)$$

де: НП – кількість умовних одиниць отриманих товарів (робіт, послуг);

ФП – встановлений планом обсяг фінансування бюджетної програми (підпрограми) в умовних (нормованих) одиницях.

Зрозуміло, із зростанням НП при незмінному ФП збільшується економічна ефективність виконання бюджетної програми (підпрограми);

б) або як зворотній критерій ефективності через співвідношення  $(EE_{\phi})^I$  за формулою 3.

$$(EE_{\phi})^I = \frac{ФП}{НП} 100\%, \quad (3)$$

що означає вартість одиниць отриманих товарів (робіт, послуг), або питому вартість одного умовного заходу бюджетної програми (підпрограми).

Чим менше значення  $(EE_{\phi})^I$  - тим більша економічна ефективність виконання бюджетної програми (підпрограми), тому що в рамках планового фінансування бюджетної програми (підпрограми) виконано більше заходів (придбано більше товарів (робіт, послуг) за меншу умовну питому вартість)). Тобто  $(EE_{\phi})^I$  – умовна вартість заходу бюджетної програми (підпрограми). Такий підхід ілюструється 10-тьма таблицями на рис. 2, кожна з яких відповідає фіксованому умовному значенню від 1 до 10 запланованого фінансового показника, а означений вище зворотній показник ефективності вказаний в таблиці, як просто показник ефективності.

Другий підхід до оцінювання:

До оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) можна підійти і з іншого боку, чим оцінювання з точки зору економічної ефективності виконання заходів бюджетних програм (підпрограм) або їх перевиконання.



Наприклад, одним із критеріїв оцінювання може бути доцільність перевиконання планових завдань бюджетної програми (підпрограми), доцільність витрати запланованих бюджетних коштів на закупівлю понадпланових (надлишкових) товарів (робіт, послуг), якщо вони не будуть (або не можуть бути) використані в період дії бюджетної програми (підпрограми). Тобто в даному випадку мова йде про доцільність витрачання бюджетних коштів на надлишкові потреби, в той час, коли вони могли б бути перерозподілені на фінансування інших, більш важливих (критичних) заходів цієї ж бюджетної програми (підпрограми), або інших бюджетних програм (підпрограм) МО України тим більш в умовах форс мажорних обставин (воєнний стан, стихійні лиха, кризи, будь-які катаклізми, тощо).

В звичайній комерційній господарській практиці недоцільне використання фінансового ресурсу, замість того, щоб направити його на потреби, які можуть надати більший прибуток, носить назву «втрачена вигода».

Для оцінювання виконання бюджетних програм (підпрограм) за запропонованим вище критерієм доцільності перевиконання завдань цих програм введемо показник «Можлива (потенційна) економія бюджетних коштів при виконанні завдань бюджетної програми (підпрограми)» ( $E_k$ ) за формулою 4.

$$E_k = (EE_{фп})^I - (EE_{фo})^I, \quad (4)$$

де:  $(EE_{фп})^I$  – планова ефективність;

$(EE_{фo})^I$  – отримана ефективність.

Варіанти можливої (потенційної) економії бюджетних коштів при виконанні завдань бюджетної програми (підпрограми) на Рисунку 2.



| НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  |
|-----------|----|--------------|----------|-----------|----|--------------|----------|-----------|----|--------------|----------|-----------|----|--------------|----------|-----------|----|--------------|----------|
| ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          |
| 1         | 1  | 100          | 0        | 1         | 2  | 200          | -100     | 1         | 3  | 300          | -200     | 1         | 4  | 400          | -300     | 1         | 5  | 500          | -400     |
| ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          |
| 2         | 1  | 50           | 50       | 2         | 2  | 100          | 0        | 2         | 3  | 150          | -50      | 2         | 4  | 200          | -100     | 2         | 5  | 250          | -150     |
| 3         | 1  | 33,33333     | 66,66667 | 3         | 2  | 66,66667     | 33,33333 | 3         | 3  | 100          | 0        | 3         | 4  | 133,3333     | -33,3333 | 3         | 5  | 166,6667     | -66,6667 |
| 4         | 1  | 25           | 75       | 4         | 2  | 50           | 50       | 4         | 3  | 75           | 25       | 4         | 4  | 100          | 0        | 4         | 5  | 125          | -25      |
| 5         | 1  | 20           | 80       | 5         | 2  | 40           | 60       | 5         | 3  | 60           | 40       | 5         | 4  | 80           | 20       | 5         | 5  | 100          | 0        |
| 6         | 1  | 16,66667     | 83,33333 | 6         | 2  | 33,33333     | 66,66667 | 6         | 3  | 50           | 50       | 6         | 4  | 66,6667      | 33,3333  | 6         | 5  | 83,3333      | 16,6667  |
| 7         | 1  | 14,28571     | 85,71429 | 7         | 2  | 28,57143     | 71,42857 | 7         | 3  | 42,85714     | 57,14286 | 7         | 4  | 57,14286     | 42,85714 | 7         | 5  | 71,42857     | 28,57143 |
| 8         | 1  | 12,5         | 87,5     | 8         | 2  | 25           | 75       | 8         | 3  | 37,5         | 62,5     | 8         | 4  | 50           | 50       | 8         | 5  | 62,5         | 37,5     |
| 9         | 1  | 11,11111     | 88,88889 | 9         | 2  | 22,22222     | 77,77778 | 9         | 3  | 33,33333     | 66,66667 | 9         | 4  | 44,44444     | 55,55556 | 9         | 5  | 55,55556     | 44,44444 |
| 10        | 1  | 10           | 90       | 10        | 2  | 20           | 80       | 10        | 3  | 30           | 70       | 10        | 4  | 40           | 60       | 10        | 5  | 50           | 50       |
| НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  | НП        | ФП | $(EE_p)^1\%$ | $E_p\%$  |
| ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          | ЗА ПЛАНОМ |    |              |          |
| 1         | 6  | 600          | -500     | 1         | 7  | 700          | -600     | 1         | 8  | 800          | -700     | 1         | 9  | 900          | -800     | 1         | 10 | 1000         | -900     |
| ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          | ОТРИМАНО  |    |              |          |
| 2         | 6  | 300          | -200     | 2         | 7  | 350          | -250     | 2         | 8  | 400          | -300     | 2         | 9  | 450          | -350     | 2         | 10 | 500          | -400     |
| 3         | 6  | 200          | -100     | 3         | 7  | 233,3333     | -133,333 | 3         | 8  | 266,6667     | -166,667 | 3         | 9  | 300          | -200     | 3         | 10 | 333,3333     | -233,333 |
| 4         | 6  | 150          | -50      | 4         | 7  | 175          | -75      | 4         | 8  | 200          | -100     | 4         | 9  | 225          | -125     | 4         | 10 | 250          | -150     |
| 5         | 6  | 120          | -20      | 5         | 7  | 140          | -40      | 5         | 8  | 160          | -60      | 5         | 9  | 180          | -80      | 5         | 10 | 200          | -100     |
| 6         | 6  | 100          | 0        | 6         | 7  | 116,6667     | -16,6667 | 6         | 8  | 133,3333     | -33,3333 | 6         | 9  | 150          | -50      | 6         | 10 | 166,6667     | -66,6667 |
| 7         | 6  | 85,71429     | 14,28571 | 7         | 7  | 100          | 0        | 7         | 8  | 114,2857     | -14,2857 | 7         | 9  | 128,5714     | -28,5714 | 7         | 10 | 142,8571     | -42,8571 |
| 8         | 6  | 75           | 25       | 8         | 7  | 87,5         | 12,5     | 8         | 8  | 100          | 0        | 8         | 9  | 112,5        | -12,5    | 8         | 10 | 125          | -25      |
| 9         | 6  | 66,66667     | 33,33333 | 9         | 7  | 77,77778     | 22,22222 | 9         | 8  | 88,88889     | 11,11111 | 9         | 9  | 100          | 0        | 9         | 10 | 111,1111     | -11,1111 |
| 10        | 6  | 60           | 40       | 10        | 7  | 70           | 30       | 10        | 8  | 80           | 20       | 10        | 9  | 90           | 10       | 10        | 10 | 100          | 0        |

Рисунок 2. Варіанти можливої (потенційної) економії бюджетних коштів при виконанні завдань бюджетної програми (підпрограми).

Джерело розроблено автором.

Крім того, ключовим показником, при обґрунтуванні потреби у бюджетних коштах є оптимальна ціна-якість товарів, робіт або послуг. Вона відображає співвідношення між ціною, за яку пропонується товар, роботи або послуги, та їх якістю, при цьому, оптимальна ціна-якість не означає найнижчу ціну або найвищу якість, а вказує саме на ту комбінацію, яка відповідає потребам споживача і його фінансовим можливостям.

При використанні бюджетних коштів на закупівлю товарів (робіт, послуг, тощо) нормою пункту 2 частини п'ятої статті 41 Закону України “Про публічні закупівлі” визначено, що Істотні умови договору про закупівлю не можуть змінюватися після його підписання до виконання зобов'язань сторонами в повному обсязі, крім збільшення ціни за одиницю товару до 10 відсотків пропорційно збільшенню ціни такого товару на ринку у разі



коливання ціни такого товару на ринку за умови, що така зміна не призведе до збільшення суми, визначеної в договорі про закупівлю [14].

Відповідно до зазначеного допустиме збільшення ціни за одиницю товару (робіт, послуг, тощо) на 10% призведе до зменшення натурального показника на 10%, тобто плановий показник може коливатися у діапазоні 0,9 – 1,1, допустимий діапазон коливання показника Рисунок 3.

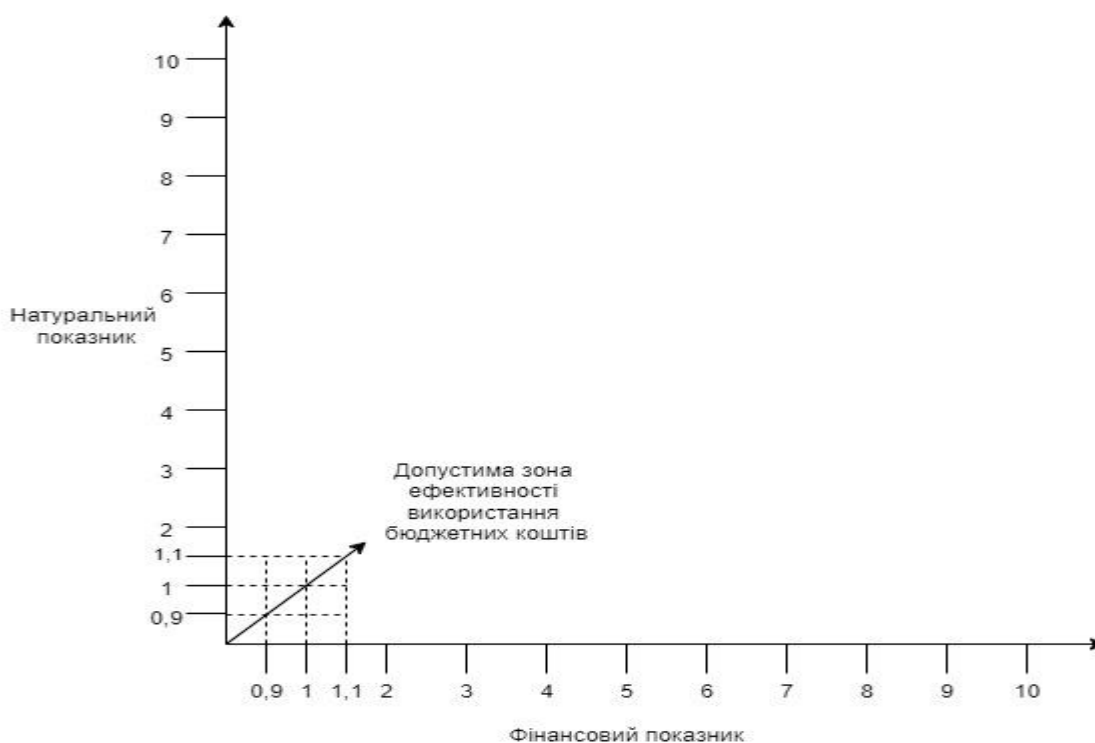


Рисунок 3. Допустимий діапазон коливання показника.

Джерело розроблено автором.

Таким чином сформуємо таблицю кількісних показників варіантів допустимої зони ефективності виконання бюджетних програм (підпрограм) для отримання якісної оцінки (рисунок 3), таблиця 2.

Дані показники можна трактувати як аналог прийнятого в математиці коефіцієнта при розрахункових параметрах.



Таблиця 2

**Кількісні показники варіантів допустимої зони ефективності  
виконання бюджетних програм (підпрограм) для отримання якісної  
оцінки**

| № варіанту | Фінансовий показник | Натуральний показник | Характеристика показників                                                             | Показник визначення оцінки (гр3/гр2) |
|------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1          | 2                   | 3                    | 4                                                                                     | 5                                    |
| 1          | 0,9                 | 1,1                  | Використання 90% фінансового ресурсу дало змогу отримати 110% натурального показника  | 1,22                                 |
| 2          | 0,9                 | 1,0                  | Використання 90% фінансового ресурсу дало змогу отримати 100% натурального показника  | 1,11                                 |
| 3          | 1,0                 | 1,1                  | Використання 100% фінансового ресурсу дало змогу отримати 110% натурального показника | 1,1                                  |
| 4          | 1,0                 | 1,0                  | Використання 100% фінансового ресурсу дало змогу отримати 100% натурального показника | 1,0                                  |
| 5          | 1,1                 | 1,1                  | Використання 110% фінансового ресурсу дало змогу отримати 110% натурального показника | 1,0                                  |
| 6          | 0,9                 | 0,9                  | Використання 90% фінансового ресурсу дало змогу отримати 90% натурального показника   | 1,0                                  |
| 7          | 1,1                 | 1,0                  | Використання 110% фінансового ресурсу дало змогу отримати 100% натурального показника | 0,91                                 |
| 8          | 1,0                 | 0,9                  | Використання 100% фінансового ресурсу дало змогу отримати 90% натурального показника  | 0,9                                  |
| 9          | 1,1                 | 0,9                  | Використання 110% фінансового ресурсу дало змогу отримати 90% натурального показника  | 0,82                                 |

Джерело розроблено автором.



Коефіцієнт оцінки – це показник ефективності використання фінансового ресурсу на отримання натурального продукту, вимірюється як відношення відсоткового розміру отриманого продукту до відсоткового розміру використаного фінансового ресурсу.

Коефіцієнт оцінки визначається за формулою 5.

$$K_b = \frac{N_p}{F_p}, \quad (5)$$

де:  $K_b$  - коефіцієнт оцінки;

$N_p$  – натуральний показник;

$F_p$  – фінансовий показник.

Для ідентифікації коефіцієнтів визначення оцінки проводиться порівняльний аналіз виконання бюджетних програм (підпрограм) (Таблиця 2), а саме:

0,82 – перевитрата бюджетних коштів, при цьому не досягнуто планового натурального показника;

0,9 – забезпечено використання бюджетних коштів, але не досягнуто планового натурального показника;

0,91 – перевитрата бюджетних коштів, при цьому досягнуто планового натурального показника;

1,0 – забезпечено використання запланованих бюджетних коштів та досягнення планового натурального показника;

1,1 – забезпечено використання бюджетних коштів та перевиконання планового натурального показника (можлива економія бюджетних коштів за рахунок перевиконання планового натурального показника);

1,11 - забезпечено економію бюджетних коштів та досягнуто планового натурального показника;

1,22 - забезпечено економію бюджетних коштів та досягнуто перевиконання планового натурального показника (можлива більша економія бюджетних коштів за рахунок перевиконання планового натурального показника та перерозподіл для інших потреб).



За отриманими результатами формується підсумкова оцінка рівня результативності виконання завдань бюджетної програми (підпрограми):

$< 1$  – низька ефективність виконання бюджетної програми (підпрограми) (ефективність досягнення кінцевої мети (цілі) бюджетної програми (підпрограми) Міністерства оборони України знижується);

$= 1$  – середня ефективність виконання бюджетної програми (підпрограми) (ефективність досягнення кінцевої мети (цілі) бюджетної програми (підпрограми) Міністерства оборони України здійснюється відповідно до плану);

$> 1$  – висока ефективність виконання бюджетної програми (підпрограми) (ефективність досягнення кінцевої мети (цілі) бюджетної програми (підпрограми) Міністерства оборони України зростає).

**Висновки.** У сукупності, запропонований новий підхід до визначення оцінки виконання бюджетних програм (підпрограм) МО України може сприяти формуванню не лише висновків за результатами моніторингу, аналізу та контролю за цільовим і ефективним використанням бюджетних коштів, але й, як узагальнений підсумок оцінювання, забезпечити визначення таких порівняльних якісних показників, як низький, середній або високий рівень ефективності реалізації бюджетних програм (підпрограм). Більш того, запропонований підхід на відміну від діючого надає можливість виявляти вузькі місця (недоліки) у заходах виконання бюджетних програм (підпрограм) та враховувати виявлені прогалини у процесах планування у наступних бюджетних періодах МО та ЗС України.

Окрім того, зазначений підхід може слугувати основою для вибору або вдосконалення вимірювальних інструментів ефективності використання будь-яких видів ресурсів, адаптованих до специфіки конкретних досліджень, враховуючи їх різноманітну природу.



### Список використаних джерел

1. Мигович, Т. (2011). Оцінка ефективності виконання бюджетних програм. WUNU Repository. [https://econa.at.ua/Vypusk\\_8/p1/mygovych.pdf](https://econa.at.ua/Vypusk_8/p1/mygovych.pdf) (дата звернення: 06.09.2025).
2. Коваленко, Я. (2016). Моніторинг та оцінка ефективності бюджетних програм як складові ресурсного циклу ЦОВВ. Ефективна педагогіка та адміністрування, (1), 94–99. [https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=efdu\\_2016\\_4\\_40](https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efdu_2016_4_40) (дата звернення: 06.09.2025).
3. Супрунова, І. В. (2010). Розвиток оцінки в бухгалтерському обліку. Вісник Житомирського державного технологічного університету. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2012-3\(24\)-481-487](https://doi.org/10.26642/pbo-2012-3(24)-481-487). Серія: Економічні науки, 3(53), 242–247. [http://https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/42729](https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/42729) (дата звернення: 06.09.2025).
4. Бердар, М. М. (2010). Складові оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств. Теорія та практика професійної економічної освіти, (21), 222–228. [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010\\_21/Zb21\\_36.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_21/Zb21_36.pdf) (дата звернення: 06.09.2025).
5. Подмешальська, Ю. В. (2019). Удосконалення методики внутрішнього аудиту заробітної плати як засобу внутрішнього контролю на підприємстві. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.88. Економіка. Управління. Інновації, 2(8). [https://http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2824&i=12](http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2824&i=12) (дата звернення: 06.09.2025).
6. Рябоволик, Т. Ф. (2017). Основні складові інтегральної оцінки інноваційного потенціалу регіонів в умовах кластеризації національної



економіки. Modern Economics, (4), 69–74.  
<https://economics.net.ua/files/archive/2017/No4/69.pdf> (дата звернення:  
06.09.2025).

7. Хрущ, Н. А., & Приступа, Л. А. (2008). Окремі складові інтегральної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств зв'язку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 6(1), 92–96.  
[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=gHeWnZ0AAAAJ&citation\\_for\\_view=gHeWnZ0AAAAJ:LkGwnXOMwfcC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=gHeWnZ0AAAAJ&citation_for_view=gHeWnZ0AAAAJ:LkGwnXOMwfcC) (дата звернення: 06.09.2025).

8. Голинський, Ю. О., & Луців, Л. М. (2017). Складові оцінки якості державного фінансового контролю виконання бюджетів. Фінанси України, (10), 56–71. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2017\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_3_16) (дата звернення: 06.09.2025).

9. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (в редакції станом на 2025 рік). (2025). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 06.09.2025).

10. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 28.11.2024 № 4059-IX. (2024). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>. (дата звернення: 06.09.2025).

11. Прушківський, В. Г., & Тарасова, М. О. (2018). Бюджетування як інструмент ефективного управління підприємством. Ефективна економіка, (11). [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/10.pdf) (дата звернення: 06.09.2025).

12. Беседіна, О. (2016). Аналіз ефективності державних рішень. Метод витрат та вигід. Київська школа економіки. <https://financial.lnu.edu.ua/wp->



content/uploads/2023/11/PP2.1.2.14\_Sylabus\_Analiz\_vyhid\_vytrat-.pdf (дата звернення: 06.09.2025).

13. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.09.2002 № 538-р. (2002). Кабінет Міністрів України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-p#Text> (дата звернення: 06.09.2025).

14. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII (в редакції станом на 2025 рік). (2016). Відомості Верховної Ради України, (9), ст. 89. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 06.09.2025).

15. Рябчук, О. Г., & Гайова, А. В. (2022). Аналіз ефективності реалізації бюджетних програм в екологічній сфері. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-113>, Економіка та суспільство, (43) <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1898> (дата звернення: 06.09.2025).

### References

1. Myhovich, T. (2011). Otsinka efektyvnosti vykonannya byudzhetnykh prohram. WUNU Repository. [https://econa.at.ua/Vypusk\\_8/p1/mygovych.pdf](https://econa.at.ua/Vypusk_8/p1/mygovych.pdf) (date of application: 06.09.2025).

2. Kovalenko, YA. (2016). Monitorynh ta otsinka efektyvnosti byudzhetnykh prohram yak skladovi resursnoho tsyклу TSOVV. Efektyvna pedahohika ta administruvannya, (1), 94–99. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=efdu\\_2016\\_4\\_40](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efdu_2016_4_40) (date of application: 06.09.2025).

3. Suprunova, I. V. (2010). Rozvytok otsinky v bukhholders'komu obliku. Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. DOI:



[https://doi.org/10.26642/pbo-2012-3\(24\)-481-487](https://doi.org/10.26642/pbo-2012-3(24)-481-487). Seriya: Ekonomichni nauky, 3(53), 242–247. <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/42729> (date of application: 06.09.2025).

4. Berdar, M. M. (2010). Skladovi otsinky efektyvnosti upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstv. Teoriya ta praktyka profesiynoyi ekonomichnoyi osvity, (21), 222–228. [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010\\_21/Zb21\\_36.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_21/Zb21_36.pdf) (date of application: 06.09.2025).

5. Podmeshal's'ka, YU. V. (2019). Udoskonalennya metodyky vnutrishn'oho audytu zarobitnoyi platy yak zasobu vnutrishn'oho kontrolyu na pidpryyemstvi. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.88. Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi, 2(8). <https://www.agrosvit.info/?op=1&z=2824&i=12> (date of application: 06.09.2025).

6. Ryabovolyk, T. F. (2017). Osnovni skladovi intehral'noyi otsinky innovatsiynoho potentsialu rehioniv v umovakh klasteryzatsiyi natsional'noyi ekonomiky. Modern Economics, (4), 69–74. <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No4/69.pdf> (date of application: 06.09.2025).

7. Khrushch, N. A., & Prystupa, L. A. (2008). Okremi skladovi intehral'noyi otsinky efektyvnosti upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstv zv'yazku. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, 6(1), 92–96. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=gHeWnZ0AAAAJ&citation\\_for\\_view=gHeWnZ0AAAAJ:LkGwnXOMwfcC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=gHeWnZ0AAAAJ&citation_for_view=gHeWnZ0AAAAJ:LkGwnXOMwfcC) (date of application: 06.09.2025).

8. Holyns'kyi, YU. O., & Lutsiv, L. M. (2017). Skladovi otsinky yakosti derzhavnoho finansovoho kontrolyu vykonannya byudzhetyv. Finansy Ukrayiny,



(10), 56–71. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2017\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_3_16) (date of application: 06.09.2025).

9. Byudzhетnyy kodeks Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 08.07.2010 № 2456-VI (v redaktsiyi stanom na 2025 rik). (2025). Verkhovna Rada Ukrayiny. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (date of application: 06.09.2025).

10. Pro Derzhavnyy byudzhет Ukrayiny na 2025 rik: Zakon Ukrayiny vid 28.11.2024 № 4059-IX. (2024). Verkhovna Rada Ukrayiny. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (date of application: 06.09.2025).

11. Prushkivs'kyi, V. H., & Tarasova, M. O. (2018). Byudzhетuvannya yak instrument efektyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom. Efektyvna ekonomika, (11). [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/10.pdf) (date of application: 06.09.2025).

12. Byesyedina, O. (2016). Analiz efektyvnosti derzhavnykh rishen'. Metod vytrat ta vyhid. Kyyivs'ka shkola ekonomiky. [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/PP2.1.2.14\\_Sylabus\\_Analiz\\_vyhid\\_vytrat-.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/PP2.1.2.14_Sylabus_Analiz_vyhid_vytrat-.pdf) (date of application: 06.09.2025).

13. Pro skhvalennya Kontseptsii zastosuvannya prohramno-tsil'ovoho metodu v byudzhетnomu protsesi: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 14.09.2002 № 538-r. (2002). Kabinet Ministriv Ukrayiny. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-r#Text> (date of application: 06.09.2025).

14. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrayiny vid 25.12.2015 № 922-VIII (v redaktsiyi stanom na 2025 rik). (2016). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, (9), st. 89. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (date of application: 06.09.2025).



15. Ryabchuk, O. H., & Hayova, A. V. (2022). Analiz efektyvnosti realizatsiyi byudzhetnykh prohram v ekolohichniy sferi. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-113>, *Ekonomika ta suspil'stvo*, (43) <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1898> (date of application: 06.09.2025).