

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ

© 2014 МІЩУК Г. Ю.

УДК 331.522.4

### Мищук Г. Ю. Проблеми впровадження програмно-цільового методу бюджетного планування в забезпеченні суспільних потреб

Проаналізовано сучасний стан і перспективи впровадження програмно-цільового методу бюджетного планування в Україні. Встановлено ключові особливості програмно-цільового методу планування, а також вимоги до складання бюджетних програм. На цій основі зроблено висновки щодо відмінності українського досвіду бюджетного планування від його теоретичного підґрунтя. Доведено, що передумовою запровадження бюджетних програм має бути врахування актуальних, але незадоволених потреб населення. На прикладі Рівненської області наведено рейтинг суспільних потреб, визначених автором у процесі соціологічного обстеження населення регіону за участю Головного управління статистики в Рівненській області на базі вибірки, сформованої для обстеження умов життя домогосподарств, що дозволяє вважати отримані результати достовірними. Встановлено невідповідність програмних заходів потребам населення. При цьому ключовою передумовою дисбалансу суспільних інтересів і напрямків бюджетного планування є відсутність дієвого соціального діалогу між владою та суспільством. Відтак недоліки, закладені на стадії планування, мають своє продовження на етапі громадського контролю за використанням коштів, який за діючими принципами відображення інформації на офіційних сайтах органів регіональної влади є значно обмеженим. Наведено позитивні приклади інформаційної взаємодії влади та громадянського суспільства з обґрунтуванням можливих способів її посилення. Обґрунтовано, що налагодження партнерських стосунків влади та регіональних громад неможливе без врахування позиції населення щодо пріоритетів регіонального розвитку, доведених до реалізації у вигляді фінансування на засадах програмно-цільового використання коштів платників податків.

**Ключові слова:** бюджет, програмно-цільовий метод (ПЦМ), суспільні потреби.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 9.

**Мищук Галина Юрївна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** Mischuk\_Galina@ukr.net

УДК 331.522.4

UDC 331.522.4

### Мищук Г. Ю. Проблемы внедрения программно-целевого метода бюджетного планирования в обеспечении общественных потребностей

Проанализировано современное состояние и перспективы внедрения программно-целевого метода бюджетного планирования в Украине. Определены ключевые особенности программно-целевого метода планирования, а также требования к составлению бюджетных программ. На этом основании сделаны выводы относительно отличия украинского опыта бюджетного планирования от его теоретических оснований. Доказано, что предпосылкой внедрения бюджетных программ должен быть учет актуальных, но неудовлетворенных потребностей населения. На примере Ровенской области приведен рейтинг общественных потребностей, установленных автором в процессе социологического опроса населения региона при участии Главного управления статистики в Ровенской области на базе выборки, сформированной для изучения условий жизни домохозяйств, что позволяет считать полученные результаты достоверными. Установлено несоответствие программных мер потребностям населения. При этом ключевой предпосылкой дисбаланса общественных интересов и направлений бюджетного планирования является отсутствие эффективного социального диалога между властью и обществом. Соответственно, недостатки, заложенные на этапе планирования, имеют продолжение на этапе гражданского контроля использования средств, который в соответствии с действующими принципами отображения информации на официальных сайтах органов региональной власти является существенно ограниченным. Приведены позитивные примеры информационного взаимодействия власти и гражданского общества с обоснованием возможных способов его усиления. Обсуждено, что налаживание партнерских взаимоотношений власти и региональных сообществ невозможно без учета позиции населения относительно приоритетов регионального развития, доведенных до реализации в виде финансирования на основе программно-целевого использования средств налогоплательщиков.

**Ключевые слова:** бюджет, программно-целевой метод (ПЦМ), общественные потребности.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 9.

**Мищук Галина Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** Mischuk\_Galina@ukr.net

### Mishchuk Halyna Yu. Problems of Introduction of Management by Objectives of Budget Planning in Securing Public Needs

The article analyses the modern state and prospects of introduction of management by objectives of budget planning in Ukraine. It identifies key features of the management by objectives and also requirements to development of budget programmes. On this basis the article holds regarding differences of the Ukrainian experience of budget planning from its theoretical grounds. It shows that consideration of urgent but not satisfied needs of the population should be a pre-requisite of introduction of budget programmes. Using example of Rivne oblast the article conducts rating of public needs established by the author in the process of a sociological questioning of population of the region with participation of Main Department of Statistics in Rivne oblast on the basis of sampling formed for study of living conditions of households, which allows assuming that the obtained results are authentic. The article establishes incoherence between the programme measures and needs of the population. And the key pre-requisite of the imbalance of public interests and directions of budget planning is absence of an efficient social dialogue between the power and society. Consequently, shortcomings, formed at the stage of planning, continue at the stage of public control of use of funds, which is restricted in accordance with existing principles of reflection of information at official web-sites of bodies of the regional power. The article gives positive examples of information interaction of the power and civil society with justification of possible ways of its strengthening. It shows that development of partner relations of power and regional communities is impossible without taking into account attitude of the population regarding priorities of regional development, brought to realisation in the form of financing on the basis of management by objectives use of funds of tax payers.

**Key words:** budget, management by objectives, public needs.

**Pic.:** 4. **Bibl.:** 9.

**Mishchuk Halyna Yu.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** Mischuk\_Galina@ukr.net

**М**еханізм розподілу бюджетних видатків, особливо початковий його процес – визначення пріоритетів бюджетування, є одним з основних питань, що викликає суспільний інтерес, а іноді й дуже гострі дискусії. Саме на цьому етапі закладаються передумови конфліктності у відносинах «громадянське суспільство – влада».

У сучасних умовах, коли в Україні починають утверджуватись європейські цінності, а відстоювання власних прав стає нормою суспільних відносин, не лише фахівці-економісти, але й пересічні люди намагаються контролювати процес розподілу податкових надходжень. Тому проблема вибору пріоритетів бюджетного фінансування уже не може знаходитись виключно в компетенції органів, безпосередньо залучених до бюджетного процесу. Платники податків мають усі підстави вимагати не лише формальних звітів, але й найповнішого врахування власного бачення актуальних для суспільства шляхів розвитку. Теоретичним підґрунтям забезпечення врахування інтересів громад може стати програмно-цільовий метод бюджетного планування. У ньому за означенням повинні враховуватись цілі розвитку суб'єктів різного рівня з конкретизацією у вигляді програм. Але практичне його впровадження в Україні супроводжується численними проблемами.

Про зростаючий суспільний інтерес до проблеми забезпечення прозорості бюджетних потоків і контролю за використанням цих коштів відповідно до інтересів населення свідчить посилена увага не лише науковців, але й інститутів громадянського суспільства. Варто зазначити певний позитивний рух у цьому напрямку і органів влади – створений за ініціативою КМУ інформаційний портал «Громадянське суспільство та влада» надає певні можливості діалогу в обговоренні окремих проектів. Усе більшим поширенням характеризується соціальний діалог представників державного управління з пересічними людьми через соціальні мережі.

Але якщо в цих випадках відслідкувати ефективність взаємодії можна лише на рівні окремих локальних чи навіть особистих проблем, то на загальнонаціональному рівні в налагодженні соціального діалогу з владою зростає роль об'єднань громадян, у тому числі громадських організацій. Як особистий контакт з органами регіональної влади у 2013 р. Асоціація платників податків України (АППУ) організувала громадські слухання на тему «Громадський контроль використання бюджетних коштів», які пройшли в 6 регіонах України, у тому числі 13 листопада – в м. Луцьку для платників податків Західного регіону (Волині, Львівської, Рівненської та Тернопільської областей). Розміщення аналітичних звітів про результати кожного з регіональних громадських обговорень на сайті АППУ [6] переконливо свідчить про те, що потреби громад на сьогодні враховуються недостатньо, а діалог між владою та суспільством потрібно удосконалювати.

У напрямку посилення соціального діалогу влади та суспільства та розвитку їх соціально відповідальної взаємодії працюють відомі вітчизняні дослідники: Гнибіденко І. Ф., Грیشнова О. А., Колот А. М., Новікова О. Ф., Садова У. Я. та багато інших. Аналіз їх праць підтверджує, що оцінка потреб населення має бути відповідною точкою вибору соціально орієнтованих програм розвитку, а результативність дій органів влади найкраще оцінювати за досягнутими результатами, які схвалені суспільством чи відповідною цільовою групою. У цьому контексті соціальна відповідальність у розпорядженні бюджетними коштами, сформова-

ними з надходжень платників податків різного рівня та фінансової спроможності, передбачає обґрунтування чітких та переконливих аргументів вибору пріоритетів фінансування. Іншого способу, в тому числі, планування «від досягнутого», за уставами нормативами, з повільними реактуваннями на зміни, сучасне українське суспільство уже не сприймає.

Тому метою цієї статті є дослідження відповідності сучасних напрямків та пріоритетів бюджетного планування потребам територіальних громад.

**З** 2002 р. в Україні розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.09.2002 № 538-р [3] задекларовано впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетного планування. За визначенням у Бюджетному кодексі поняттям ПЦМ передбачає таке управління бюджетними коштами, при якому обов'язковою умовою є оцінка ефективності бюджетування на всіх стадіях бюджетного процесу [2, ст. 2, п. 42]. Найкраще серед офіційних документів, що стосуються бюджетування, суть та призначення програмно-цільового методу викладена у Стратегії розвитку системи управління державними фінансами, де зазначено, що ПЦМ є методом управління, згідно яким «система планування та використання бюджетних коштів орієнтована на досягнення конкретних результатів, що дає змогу покращити якість державних послуг та забезпечити оптимальний розподіл бюджетних ресурсів в умовах їх обмеженості» [8].

Цей метод, запозичений з практики менеджменту ще минулого століття, міг би бути належною відповіддю на існуючі загрози неефективного планування використання коштів платників податків. Але практична його реалізація в Україні є повільною.

Суть програмно-цільового методу бюджетного планування можна коротко сформулювати у таких положеннях:

- ✦ увага переноситься з контролю за виконанням зобов'язань на забезпечення ефективності бюджетних програм;
- ✦ обов'язковою є оцінка та експертиза програм;
- ✦ програма не обмежується в часі, закріплюється за одним розпорядником бюджетних коштів і не має аналогів;
- ✦ бюджетна програма повинна бути чіткою, конкретно і зрозумілою для широких мас.

Особливо значущими для суспільства є остання вимога до планування бюджетних програм. Невідповідність запланованих заходів суспільним інтересам і незрозумілість потреби витрачання коштів на цілі, що не відповідають суспільним, порушує суспільну рівновагу. У цьому випадку для платника податків незрозумілим стає не лише сама програма, але й втрачаються мотиви «прозорості», легітимної діяльності.

Позитивним моментом у плануванні бюджетних програм є те, що наказом Міністерства фінансів України від 27.07.2011 № 945 визначені показники результативності бюджетних програм. Такі показники теоретично мали б стати підґрунтям не лише державної оцінки ефективності використання коштів, але й спільної державно-громадської експертизи якості бюджетного процесу. Такими показниками результативності є: показники затрат, показники продукту, показники ефективності, показники якості. Деталізація показників в окремих групах є певною мірою дискусійною. Наприклад, це стосується показників, названих «показниками ефективності», які насправді дублюють показники

витрат, але у вигляді витрат на певну одиницю (найчастіше – на об'єкт витрат). Але важливим позитивом є те, що Міністерством фінансів такі показники уже розроблені, і частина з них (показники якості) є насправді дуже близькими до оцінок результативності використання бюджетних коштів. Разом з тим, за діючою класифікацією бюджетних програм, затвердженою цим самим наказом, в частині програм, які викликають найбільший суспільний інтерес (наприклад, «Охорона навколишнього природного середовища та ядерна безпека») показники результативності не визначені. Їх дозволено уточнювати на місцевому рівні. Але бюджетна програма з таким цільовим призначенням є однією з найважливіших для суспільства, тому потребує уточнення оціночних показників, які мали б оприлюднюватись у відповідних звітах фінансових управлінь.

У практичній реалізації програмно-цільового методу наявні й інші проблеми, що ставлять під сумнів можливість повноцінного громадського контролю та оцінки відповідності потребам громади. На підтвердження цього можна навести дані щодо впровадження нового методу управління бюджетом в одній з областей. Так, у Рівненській області впровадження ПЦМ розпочалось тільки у 2012 р., коли як експеримент до нового способу планування та виконання місцевих бюджетів було залучено обласний бюджет і бюджети чотирьох міст обласного значення.

З 2013 р. до державного експерименту із запровадження ПЦМ долучаються і районні бюджети. Станом на 1 жовтня 2013 р. у Рівненській області затверджена 1251 бюджетна програма. Їх галузевий розподіл наведено на *рис. 1* (інформація департаменту фінансів Рівненської ОДА).

Як видно з наведених показників, для зовнішнього користувача інформації (пересічного платника податку), такі показники є малоінформативними і викликають багато запитань. Серед них можуть бути співвідношення кількості бюджетних програм у житлово-комунальному господарстві та державному управлінні. Показники обсягів фінансування могли б викликати ще більше запитань щодо

їх доцільності, а головне – відповідності суспільним цілям, що мало б бути суттю планування за програмно-цільовим методом.

Ще менш інформативними є показники кількісного розподілу бюджетних програм за адміністративно-територіальними одиницями (*рис. 2*).

Зрозуміло, що для платника податків, який має потребу проконтролювати використання сплачених податків, такі результати мають дуже низьку практичну цінність.

Якщо скористатись статистичною інформацією щодо розподілу коштів на виконання зазначених програм (*рис. 3*), яка вже є більш доступною, зокрема, наводитьсь на офіційному сайті департаменту фінансів ОДА [7], стає зрозумілим, що зміни у бюджетному плануванні є швидше формальними – за назвою, а не суттю.

Як видно з *рис. 3*, звіт за 2012 р. складений за функціональною класифікацією видатків, хоча саме у 2012 р. у регіоні задекларовано перехід на програмно-цільовий метод. Якщо порівняти назву бюджетних функцій та програм, то відмінностей є дуже мало. Але, не вдаючись до термінологічних розбіжностей, очевидним є головне – регіон, як раніше, найбільшу частку видатків спрямовує на програми соціальної підтримки та бюджетне фінансування соціально значимих галузей. Звичайно, відійти відразу від переважно бюджетного фінансування здобуття освіти чи медичного обслуговування до більшого запровадження ринкових механізмів у цих галузях складно та може викликати нерозуміння з боку населення. Але надто помітною на цьому фоні є висока частка видатків на державне управління, що значно переважає видатки на підтримку бюджетоутворюючих сфер, в яких забезпечується зайнятість та можливості отримання доходів. «Інші видатки», в яких у числі інших складових закладено підтримку розвитку підприємництва, взагалі займають незначну частку видаткової частини регіонального бюджету. Особливо негативним є цей факт, якщо, повертаючись до видатків на соціальний захист населення (близько 30% бюджету), спробувати провести порівняння зі світовим досвідом трансформації відносин



Рис. 1. Кількість бюджетних програм у Рівненській області за галузями на 01.10.2013 р.

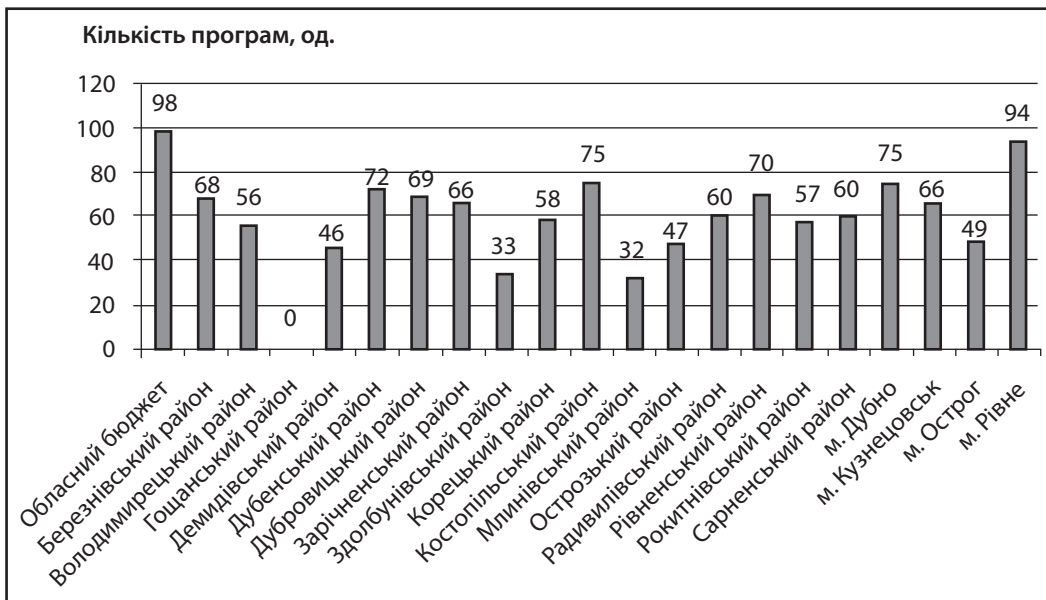


Рис. 2. Кількість бюджетних програм у Рівненській області за адміністративно-територіальними одиницями на 01.10.2013 р.

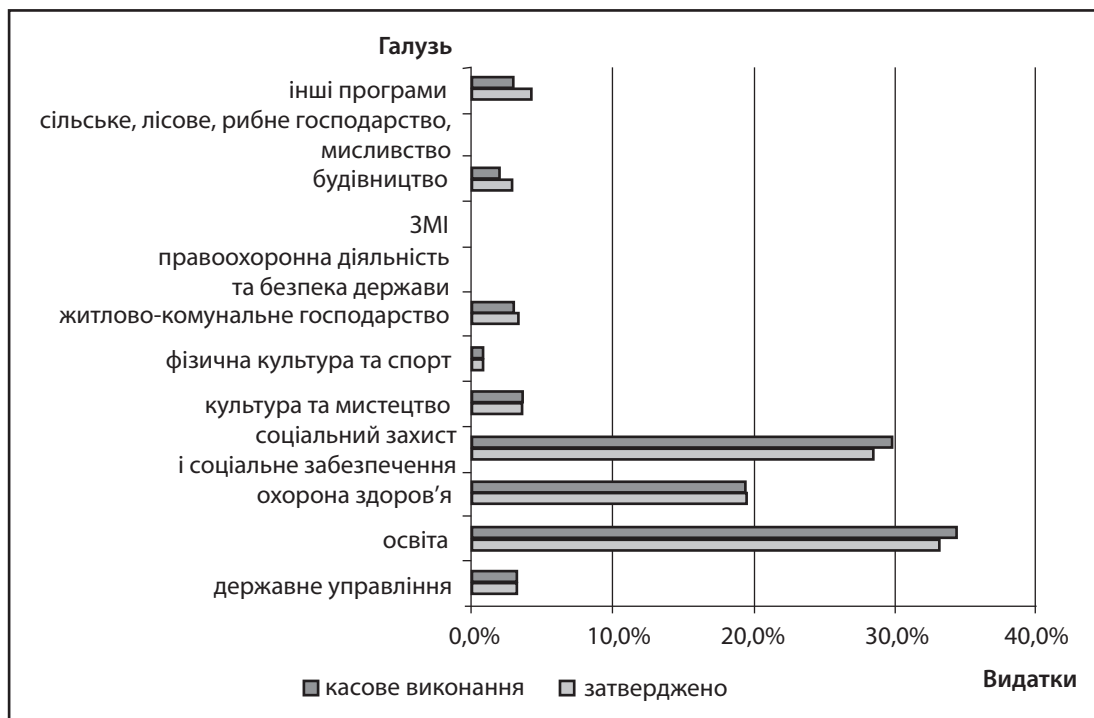


Рис. 3. Структура видатків зведеного бюджету Рівненської області за 2012 р.

держави та суспільства у цій сфері. Виходом з критичної ситуації із надмірними потребами соціального захисту та соціального забезпечення міг би бути розвиток в Україні соціального підприємництва, за якого утриманці суспільства могли б перейти в категорію платників податків з власними доходами внаслідок активної економічної діяльності. Але в Україні досі така форма стимулювання зайнятості залишається недооціненою.

У будь-якому випадку, за існуючими тенденціями постійного бюджетного дефіциту та залежності від зовнішніх запозичень (а в Рівненській та ряді інших областей – ще й від міжбюджетних трансфертів), для вирішення існуючих бюджетних проблем без конфліктів із суспільством залишається єдиний метод фінансового управління – перероз-

поділ існуючої структури видатків. Тому в плануванні бюджету на наступні періоди та розподілу коштів між відповідними програмами оцінити потреби населення власного регіону просто необхідно. Для прикладу можна навести результати проведеного автором дослідження потреб населення в контексті суспільної мотивації, що детальніше висвітлено в [4; 5]. Обстеження проведено на базі вибірки, затвердженої для обстеження умов життя домогосподарств інтерв'юерами Головного управління статистики в Рівненській області, що дозволяє вважати його достатньо репрезентативним. Пріоритет потреб станом на 2010 р. наведено на рис. 4.

Як видно з наведеного рисунка, у рейтингу найактуальніших потреб є багато таких, які поки що при плануванні

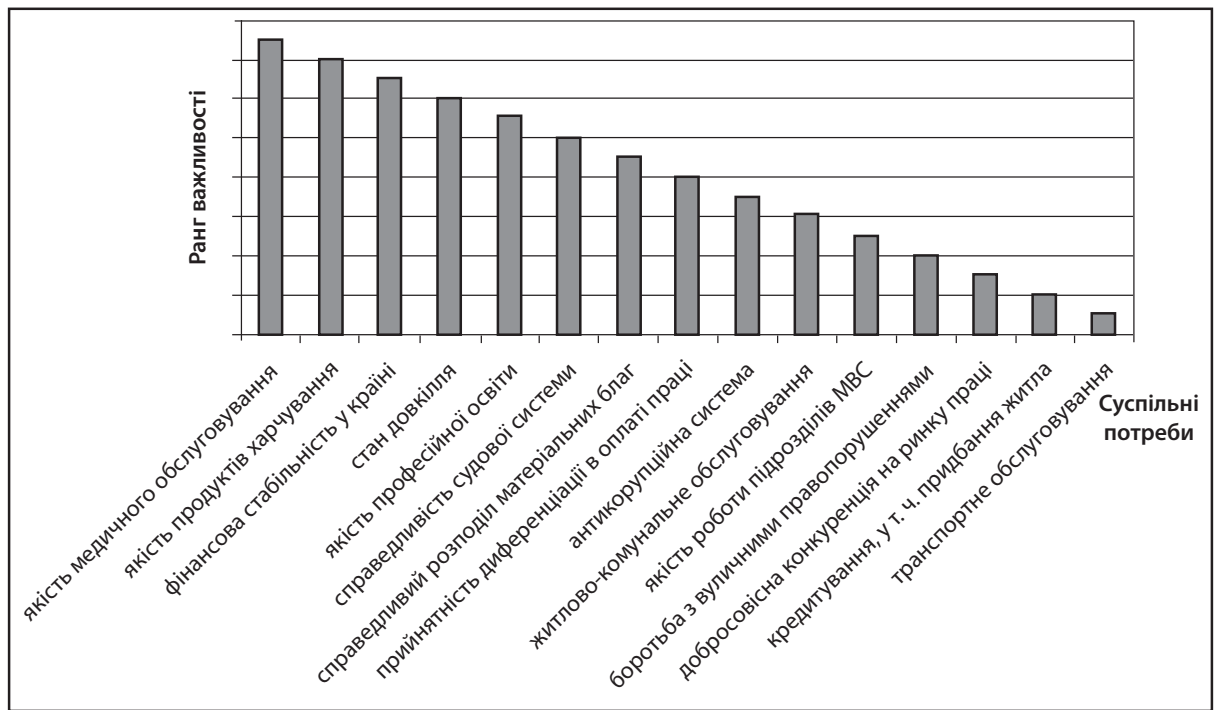


Рис. 4. Рангові оцінки важливості суспільних потреб (для населення Рівненської області)

бюджету або не враховуються (моніторинг та забезпечення якості продуктів харчування), або враховуються недостатньо (стан довкілля, справедливість судової системи, антикорупційні дії та інші). Натомість, проблема, яка досить часто піднімається в ЗМІ та є одним з основних об'єктів уваги регіональної влади (транспортне обслуговування), була для населення останньою в наведеному рейтингу. Це, водночас, не означає, що вона є зовсім неактуальною, але на тлі інших потреб її вагомість є набагато нижчою.

Звичайно, урахування цих потреб і використання наданих населенням оцінок у бюджетному плануванні вимагає від органів влади підтримувати зворотній зв'язок з населенням активніше, ніж формальними заходами у вигляді виступів у ЗМІ та щорічних звітів про діяльність. Позитивною спробою такої співпраці у вигляді інформаційної взаємодії стала можливість зворотного зв'язку через інформаційний портал «Громадянське суспільство та влада» [9]. Можливості, надані місцевим громадам, є достатніми для того, щоб висловити своє бачення пріоритетів регіонального розвитку. На сайті доступні також окремі аналітичні матеріали. Але відслідкувати взаємодію громад та органів влади в такий відносно інноваційний спосіб поки що неможливо.

Пройшовши реєстрацію на порталі, кожен громадянин має можливість висловити своє бачення напрямів розвитку власного регіону, актуальності різних груп потреб та дати оцінку результативності дій органів влади. Але хоча така можливість соціального діалогу й створена, її практичне впровадження досі залишається проблемним. Зокрема, тільки один раз надані суспільством оцінки були доведені до вигляду аналітичного звіту – лише для міста Києва у 2010 р. [1]. При мінімальній медіа-підтримці проекту ініціатори зазначили значний суспільний інтерес до запропонованого опитування – отримано 13,9 тис. оцінок, кияни залишили 2375 текстових коментарів і рекомендацій для влади [1, с. 3].

Звичайно, можна дискутувати щодо групування пріоритетів і проблем розвитку міста. Наприклад, викликає сумнів доцільність зведення в одну групу проблем «Економіка та соціальний захист» – самі по собі ці дві групи потреб і складена для них бюджетна класифікація видатків вимагає ретельнішого аналізу. Але навіть у такому форматі опитування населення висловило дуже гостру критику, зазначивши в цій групі проблем як найсерйозніші такі: нецільове використання коштів місцевого бюджету (15,7% відповідей); високий рівень корупції (14,5%); висока вартість проживання у місті (12,2%); відсутність симулювання інноваційної діяльності підприємств (8,4%). При цьому була дана дуже низька оцінка діяльності міської влади у вирішенні цих проблем – за зазначеними напрямками не більше 1,4 бали за п'ятибальною шкалою [1, с. 10 – 11].

Варто віддати належне ініціаторам опитування та аналітикам, залученим до формування звіту за досить критичне представлення отриманих результатів. Причому коментарі населення наводились у незміненому вигляді, переконливо підсилюючи зацікавленість киян до діяльності органів влади у розпорядженні коштами на цілі розвитку міста.

Звичайно, така практика є дуже корисною і могла б стати дієвим інструментом удосконалення бюджетного планування з урахуванням потреб місцевих громад. Саме в таких цілях і розпочинався цей проект – було зазначено, що «передбачається формування періодичних звітів окремо для користувачів та осіб, які приймають рішення, в автоматизованому режимі» [1, с. 2].

Але, очевидно, оцінки громади стали надто критичними для представників міської влади, оскільки зворотного зв'язку у будь-якому вигляді – офіційний коментар, прес-реліз тощо, як і наступних аналітичних звітів (для Києва чи інших адміністративно-територіальних одиниць) на зазначеному сайті більше не наводилось. Таку реакцію влади на висловлені населенням побажання не можна вважати соціально відповідальною. Така неефективна взаємо-

дія у забезпеченні потреб населення може лише поглибити існуючий розрив у баченні цілей розвитку та спровокувати наступні конфлікти.

Принаймні, якщо в країні задекларовано програмно-цільове управління бюджетним процесом, подальше ігнорування інтересами населення неможливе, оскільки порушує логіку складання програм за цільовим принципом та суперечить суті формування бюджетів – з коштів платників податків та обов'язкових зборів, а отже розпорядники коштів просто не можуть не враховувати їх інтереси.

## ВИСНОВКИ

З метою узгодження бюджетного процесу з цілями місцевих громад, органам влади, особливо місцевої, необхідно більше використовувати можливості соціального діалогу. Для зменшення конфліктності в питаннях розподілу бюджетних видатків, що може виникнути на етапі контролю, варто перш за все формувати бюджети з урахуванням регіональних пріоритетів соціально-економічного розвитку. Їх можна виявити кількома способами:

1) у соціологічних обстеженнях за участю Держстату, наприклад, на базі вибірки, що використовується для обстеження умов життя домогосподарств;

2) за інформацією Асоціації платників податків та її регіональних представництв, зважаючи на те, що такий громадський самоврядний орган за ідеєю його створення повинен мати найбільше інформації щодо потреб громад та пріоритетів у їх задоволенні;

3) через офіційні інформаційні портали органів центральної та/або регіональної влади – такі системи зворотного зв'язку дозволять, по-перше, виявити проблеми, по-друге, оперативно підтримувати діалог та адекватно реагувати на потреби громади.

Із сьогоднішніх проблем впровадження програмно-цільового методу планування бюджетних видатків і громадського контролю за їх використанням основною можна виділити недостатню інформаційну взаємодію влади та суспільства на етапі визначення регіональних пріоритетів розвитку та вибору джерел їх фінансування. Це призводить до негативних оцінок суспільством дій органів державного управління та місцевого самоврядування і не дозволяє налагодити партнерські стосунки. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аналітичний звіт за результатами інтеграції пілотного проекту «Автоматизована система формування пріоритетів регіональної політики м. Києва за участю громадськості» станом на 7 липня 2010 року / Департамент регіональної політики та місцевого самоврядування Секретаріату Кабінету Міністрів України, Київ, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://civic.kmu.gov.ua>

2. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

3. Концепція застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2002 р. № 538-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-%D1%80>

4. Міщук Г. Ю. Оцінювання і суспільна мотивація розвитку та використання трудового потенціалу в Україні : монографія / Г. Ю. Міщук. – Рівне : НУВГП, 2012. – 225 с.

5. Мищук Г. Ю. Возрастные особенности общественного мотивирования использования трудового потенциала населения / Г. Ю. Мищук // Бизнес Информ. – 2011. – № 5(1). – С. 90 – 93.

6. Офіційний сайт Всеукраїнської громадської організації «Асоціація платників податків України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://appu.org.ua>

7. Офіційний сайт Рівненської обласної державної адміністрації. Департамент фінансів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rv.gov.ua/sitenew/main/ua/publication/content/11043.htm>

8. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами, схвалена розпорядженням КМУ від 1 серпня 2013 р. № 774-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80>

9. Урядовий інформаційний портал «Громадянське суспільство та влада» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://civic.kmu.gov.ua>

## REFERENCES

[Legal Act of Ukraine] (2010). <http://civic.kmu.gov.ua>  
[Legal Act of Ukraine]. <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

[Legal Act of Ukraine] (2002). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-%D1%80>

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80>

Mishchuk, G. Yu. "Vozrastnye osobennosti obshchestvennogo motivirovaniia ispolzovaniia trudovogo potentsiala naseleeniia" [Age features motivate the public use of labor potential of the population]. *Biznes Inform*, no. 5 (1) (2011): 90-93.

Mishchuk, H. Yu. *Otsiniuvannia i suspilna motyvatsiia rozvytku ta vykorystannia trudovoho potentsialu v Ukraini* [Evaluation and socially motivated the development and use of labor potential in Ukraine]. Rivne: NUVHP, 2012.

Ofitsiynyi sait Rivnenskoï oblasnoï derzhavnoï administratsiï. Departament finansiv. <http://www.rv.gov.ua/sitenew/main/ua/publication/content/11043.htm>

Ofitsiynyi sait Vseukrainskoï hromadskoï orhanizatsiï «Asotsiatsiia platnykiv podatkov Ukrainy». <http://appu.org.ua>

Uriadovyi informatsiynyi portal «Hromadianske suspilstvo ta vlada». <http://civic.kmu.gov.ua>