

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

УДК: 352:005.591.4

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.15>

М.І. ГУБА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-6624-9074

**ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДОЮ**

*У статті розглянуто теоретичні основи та практичні аспекти запровадження програмно-цільового підходу в управлінні територіальною громадою. Узагальнено теоретичні надбання, існуючий вітчизняний досвід застосування програмно-цільового підходу до розвитку громад. У статті розглянута актуальність вирішення проблем територіальних громад шляхом фінансування видатків з місцевих бюджетів. Доведено, що застосування програмно-цільового планування в умовах проведення структурних реформ на місцевому рівні вимагає високого рівня компетентності органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного управління із застосуванням програмно-цільового підходу. Зазначено, що важливим є уточнення змісту, критеріїв, результативних показників програмно-цільового планування видатків місцевих бюджетів. Програмно-цільовий підхід найбільш дозволяє виявити та проаналізувати наявні проблеми з метою усунення загроз і ризиків у процесі розроблення і впровадження стратегічних планів або програм розвитку територіальних громад. Розглянуті теоретичні та практичні аспекти програмно-цільового методу в бюджетному процесі громади, визначено його роль у здійсненні публічного адміністрування та обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності управління бюджетними коштами. Показано переваги використання програмно-цільового методу бюджетування в Україні. Розглянуто програмно-цільовий метод як інструмент, який забезпечує планування та виконання бюджету на середньо-термінову перспективу. Розглянуто головні переваги програмно-цільового методу бюджетування.*

*Ключові слова:* програмно-цільовий підхід, програмно-цільові методи, бюджетування, бюджетне планування, публічне адміністрування, громада, місцеве самоврядування.

М.И. ГУБА

Херсонский Национального технического университета

ORCID: 0000-0002-6624-9074

**ПРОГРАМНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩИНОЙ**

*В статье рассмотрены теоретические основы и практические аспекты внедрения программно-целевого подхода в управлении территориальной общиной. Обобщены теоретические достижения, существующий отечественный опыт применения программно-целевого подхода к развитию общин. В статье рассмотрена актуальность решения проблем территориальных общин путем финансирования расходов из местных бюджетов. Доказано, что применение программно-целевого планирования в условиях проведения структурных реформ на местном уровне требует высокого уровня компетентности органов местного самоуправления в сфере стратегического управления с применением программно-целевого подхода. Отмечено, что важным является уточнение содержания, критериев, результативных показателей программно-целевого планирования расходов местных бюджетов. Программно-целевой подход наиболее позволяет выявить и проанализировать имеющиеся проблемы с целью устранения угроз и рисков в процессе разработки и внедрения стратегических планов или программ развития территориальных общин. Рассмотрены теоретические и практические аспекты программно-целевого метода в бюджетном процессе общины, определены его роль в осуществлении публичного администрирования и обоснованы мероприятия по повышению эффективности управления бюджетными средствами. Показаны преимущества использования программно-целевого метода бюджетирования в Украине. Рассмотрены программно-целевой метод как инструмент, который обеспечивает планирование и исполнение бюджета на средне-срочную перспективу. Рассмотрены основные преимущества программно-целевого метода бюджетирования.*

*Ключевые слова:* программно-целевой подход, программно-целевые методы, бюджетирование, бюджетное планирование, публичное администрирование, община, местное самоуправление.

M.HUBA

Kherson National Technical University

### PROGRAM-TARGET APPROACH AS A TOOL OF COMMUNITY MANAGEMENT

*The article considers the theoretical foundations and practical aspects of the introduction of program-targeted approach in the management of the territorial community. Theoretical achievements, the existing domestic experience of application of the program-target approach to development of communities are generalized. The article considers the urgency of solving the problems of territorial communities by financing expenditures from local budgets. It is proved that the application of program-target planning in the context of structural reforms at the local level requires a high level of competence of local governments in the field of strategic management using a program-target approach. It is noted that it is important to clarify the content, criteria, performance indicators of program-targeted planning of local budget expenditures. The program-targeted approach best allows to identify and analyze existing problems in order to eliminate threats and risks in the process of developing and implementing strategic plans or programs for the development of local communities. Theoretical and practical aspects of the program-target method in the budget process of the community are considered, its role in the implementation of public administration is determined and measures to improve the efficiency of budget management are substantiated. The advantages of using the program-targeted budgeting method in Ukraine are shown. The program-target method is considered as a tool that provides planning and execution of the budget for the medium term. The main advantages of the program-target budgeting method are considered.*

*Key words: program-target approach, program-target methods, budgeting, budget planning, public administration, community, local self-government.*

### Постановка проблеми

В умовах реформи децентралізації реалізується один з найважливіших викликів сьогодення - формування спроможних громад та ефективного самоврядування, яке має бути здатним надавати якісні послуги населенню в новому адміністративному та фінансовому контексті. Проблеми формування бюджету територіальних громад, розподілу і використання їхніх фінансових ресурсів належать до найбільш гострих. Обмеженість фінансових ресурсів вимагає вдосконалення практики бюджетного планування на основі застосування сучасних методик та прогресивних підходів, які підтверджені світовим досвідом. Ефективне управління видатками бюджету є важливою частиною бюджетної політики як на державному, так і на локальному рівнях. Одним з таких підходів, що дають можливість спрямовувати бюджетні кошти відповідно до пріоритетів суспільного розвитку, є програмно-цільовий метод складання бюджету і, зокрема, визначення обсягів його видаткової частини. Важливо, що програмно-цільовий є дієвим інструментом, який забезпечує управління бюджетним процесом у середньостроковій перспективі і орієнтований на комплексне вирішення питань і досягнень довгострокових цілей. Натомість, питання ефективного бюджетного менеджменту набуває особливої актуальності в сучасних економічних умовах. Використання програмно-цільового методу в бюджетному процесі на місцевому рівні, особливо в умовах значної обмеженості фінансових ресурсів бюджету в цілому та місцевих бюджетів зокрема, дозволяє підвищити кредитний рейтинг адміністративно-територіальної одиниці та забезпечити надходження додаткових інвестиційних і кредитних ресурсів. Тому актуальності набує розгляд програмно-цільового методу бюджетування як інструменту дієвого впливу на розвиток громади. Застосування програмно-цільового планування в умовах проведення структурних реформ на місцевому рівні вимагає високого рівня компетентності органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного управління із застосуванням програмно-цільового підходу. Зазначено, що важливим є уточнення змісту, критеріїв, результативних показників програмно-цільового планування видатків місцевих бюджетів. Програмно-цільовий підхід найбільш дозволяє виявити та проаналізувати наявні проблеми з метою усунення загроз і ризиків у процесі розроблення і впровадження стратегічних планів або програм розвитку територіальних громад.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значний внесок у розробку теоретичних і практичних питань розвитку й удосконалення програмно-цільового підходу в управлінні на місцевому рівні та програмно-цільового бюджетування здійснили українські науковці, серед яких Базарна О. В. [1], Васильєва Н. В. [3], Крушельницька Т. А. [4], Маркович Г. [5], Логвінов П.В. [6], Білуха Л. [7], Бриль М.В. [8], Войт Д. [9], Ричкіна Л. [10], Безуглий Д. Г. [11], Левківський І. Б. [12]. Зазначені автори висвітлювали різні аспекти проблематики програмно-цільового бюджетування, проте питання щодо впровадження, вдосконалення та розвитку програмно-цільового методу як локального інструменту управління громадою розкриті недостатньо і потребують подальшого вивчення. Проведений аналіз наукових праць щодо застосування даного інструментарію для розвитку територіальних громад дає підстави для висновку, що стан наукового опрацювання цієї проблеми є фрагментарним і потребує подальшого дослідження. Зазначене підтверджує актуальність дослідження, що зумовлюється необхідністю теоретичної й практичної розробки застосування програмно-цільового підходу для підвищення результативності управління

громадою, особливо в умовах децентралізації. Актуальним залишається розгляд окремих проблемних питань досягнення ефективності застосування програмно-цільового методу в управлінні громадою та посилення його впливу на управління за результатами.

#### **Формулювання мети дослідження**

Метою статті є дослідження теоретичних основ та практики застосування програмно-цільового підходу як інструменту управління територіальною одиницею, виявлення проблемних питань та обґрунтування пропозицій щодо реалізації програмно-цільового підходу до забезпечення розвитку громад.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження**

Програмно-цільовий метод ґрунтується на раціональному управлінні, спрямованому на вирішення соціально-економічних проблем. Програмно-цільовий підхід у державному управлінні - найпоширеніший сучасний засіб реалізації державної політики, який пов'язує цілі політики (плани, проекти) з ресурсами за допомогою цільових програм [1].

Програмно-цільовий метод бюджетування є методом управління бюджетними коштами, відповідно до якого 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. На сьогодні програмно-цільовий підхід застосовується на рівні державного бюджету та деяких місцевих бюджетів і певною мірою дозволяє відстежити ефективність і результативність витрачання бюджетних коштів шляхом використання інформації щодо результативних показників та іншої інформації, що міститься у бюджетних запитах, паспортах бюджетних програм, звітах про виконання паспортів бюджетних програм. Тож при застосуванні програмно-цільового методу існує можливість відстеження відповідності витрат з бюджету цілям і завданням держави, що є основою оцінки ефективності здійснених витрат. Відповідно до Бюджетного кодексу України одним із принципів, на якому ґрунтується бюджетна система України, є принцип єдності, який забезпечується, зокрема, єдиною правовою базою, єдиною бюджетною класифікацією, єдністю порядку виконання бюджетів [2]. Відповідно ст.20 Бюджетного кодексу України «Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі» визначається обов'язковість використання цього методу, наводяться його структурні елементи (бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм), роз'яснюється суть і функціонал кожної складової. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі визначається як метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу. У п.18 Прикінцевих та перехідних положень Бюджетного кодексу встановлені строки обов'язкового впровадження ПЦМ для місцевих бюджетів. Ті бюджети, які мають взаємовідносини з Державним бюджетом (це – обласні та районні бюджети, бюджети міст республіканського / обласного значення, об'єднаних територіальних громад), застосовують програмно-цільовий метод з 2017-го року. А для місцевих бюджетів, які не мають взаємовідносин з Державним бюджетом (бюджети районів у містах, міст районного значення, селищ та сіл) – з 2019-го, з 2021 року при складанні місцевих бюджетів усіх рівнів застосовується програмно-цільовий метод.

На сьогодні Міністерством фінансів України підготовлено методологічну базу для використання ПЦМ на рівні місцевих бюджетів, зокрема затверджено низку нормативних документів, а саме: форму паспорта бюджетної програми місцевих бюджетів, порядок його складання, форму звіту про виконання, проведення моніторингу та аналізу виконання бюджетної програми, оцінку її ефективності, відповідальних виконавців бюджетних програм місцевих бюджетів, розроблено нову відомчу класифікацію видатків та кредитування для місцевих бюджетів, типовий кодифікатор переліку бюджетних програм.

Внаслідок реформи децентралізації була значно розширена самостійність громад у сферах управління власним розвитком, прийняття стратегічних та тактичних рішень, розпорядження місцевим бюджетом. З іншого боку, перед органами місцевого самоврядування постали виклики: у який спосіб керувати громадами, щоб досягти ефективності та забезпечити розвиток, що відповідав би потребам громади, як розпорядитися місцевим бюджетом. А для мешканців громад актуалізувалися проблеми: як змусити місцеву владу працювати на користь громади, йти на діалог у процесі прийняття управлінських рішень, що робити, щоб участь громадськості у виробленні та реалізації місцевої політики стала реальною.

Практика часткового застосування програмно-цільового підходу на рівні місцевого самоврядування для України порівняно нова, їй приблизно 10 років. Вона стала запозиченням з західної системи управління, а спроби її системного впровадження пов'язані із євроінтеграційним вектором державної політики і розгортанням реформи децентралізації. В Європі програмно-цільовий підхід був запроваджений ще раніше і зараз став ефективним інструментом управління регіональним розвитком в Польщі, Румунії, Норвегії, Австрії, країнах Прибалтики, Швейцарії. А на рівні державного управління

він використовується у таких розвинених країнах, як США, Великобританія, Канада, Німеччина, Франція, Швеція, Австрія, Південна Корея, Японія, Австралія.

Початково його застосування обґрунтовувалося концепцією «management by objectives» – «управління за цілями», яка пізніше була вдосконалена у концепції «results-based management» – «управління на основі результатів». З одного боку, цей підхід покликаний звільнити управлінців від надмірної концентрації на процедурах і процесах своєї діяльності (коли вони забувають про необхідність досягнення результатів). А з іншого, – дозволяє зробити процес політичного управління більш відкритим та зрозумілим, забезпечити залучення громадськості до прийняття рішень та контролю діяльності влади.

На рівні місцевого самоврядування програмно-цільовий підхід має місію: вирішувати актуальні проблеми громад, забезпечувати їхній інноваційний розвиток, орієнтуватися не на процес простого розподілу та споживання наявних ресурсів (матеріально-фінансових, людських, природних тощо), а на їх використання для досягнення цілей та результатів розвитку, які можна виміряти і представити у визначених показниках.

Як зазначає Васильєва Н.В., програмно-цільове планування видатків місцевого бюджету полягає в тому, що процес починається із зосередження уваги спершу на результатах, яких необхідно досягти, а вже потім на ресурсах, потрібних їх для досягнення [3]. Такий підхід визначає ступінь ефективності виконання органами місцевого самоврядування покладених на них функцій і повноважень та впливає на рівень соціально-економічного розвитку територій. Інституційні інструменти і механізми зміцнення самодостатності територіальних громад насамперед за рахунок активізації власного ресурсного потенціалу територій зумовлюється зміною орієнтирів податково-бюджетної політики. Для успішної реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територій важливе безперервне та ефективне управління забезпеченням ресурсами місцевих бюджетів шляхом запровадження податкової політики, що сприяє зближенню інтересів усіх учасників податкового процесу, тобто шляхом національної фіскальної конвергенції [4].

За наявності у своєму розпорядженні значних фінансових ресурсів, перед місцевими органами влади постає важливе завдання – максимально ефективно їх використання, за умови забезпечення при цьому прямого взаємозв'язку між розподілом коштів і фактичними результатами їх використання відповідно до визначених пріоритетів розвитку громади [5]. Використання програмно-цільового методу дозволяє забезпечити планування бюджету на середньострокову перспективу, перехід від утримання бюджетних установ до надання послуг високої якості населенню, оптимальне використання бюджетних коштів, досягнення в результаті значного економічного і соціального ефекту, підвищення обізнаності громадськості щодо ефективності витрачання коштів бюджету територіальної громади та рівня задоволення споживачів суспільних та гарантованих соціальних послуг.

Ефективне управління видатками бюджету є важливою частиною бюджетної політики. При цьому програмно-цільовий метод є дієвим інструментом, який забезпечує планування та виконання бюджету на середньострокову перспективу, орієнтований на досягнення конкретної мети відповідно до встановлених пріоритетів. На сьогодні програмно-цільовий метод застосовується на рівні державного бюджету та деяких місцевих бюджетів і певною мірою дозволяє відстежити ефективність і результативність витрачання бюджетних коштів шляхом використання інформації щодо результативних показників та іншої інформації, що міститься у бюджетних запитах, паспортах бюджетних програм, звітах про виконання паспортів бюджетних програм. Тож при застосуванні проограмно-цільового методу існує можливість відстеження відповідності витрат з бюджету цілям і завданням держави, що є основою оцінки ефективності здійснених витрат.

У своїх дослідження П.В. Логвинов [6] зазначає, що збалансування бюджетів слід здійснювати не лише шляхом вливання коштів у вигляді трансфертних надходжень, а стимулюючи використання фінансового потенціалу територій та прозорого механізму розподілу коштів, що адмініструються на конкретній території, залишаючи ширші фінансові повноваження місцевим органам влади. Сучасне бюджетне планування переносить акцент з утримання мережі бюджетних установ на результативність їх функціонування через надання якісних послуг населенню. Тобто його вдосконалення потребує запровадження механізмів, орієнтованих на досягнення результату, що дозволить суттєво підвищити ефективність програмно-цільового планування видатків на місцевому рівні.

Л. Білуха вважає, що застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі при формуванні й затвердженні місцевих бюджетів надає змогу відстежувати результативність і ефективність використання бюджетних коштів методами проведення оперативного моніторингу і оцінки виконання бюджетних програм, а прийняття управлінських рішень за результатами такої оцінки – забезпечить досягнення результату, встановленого стратегічними документами держави, підвищення рівня забезпеченості населення послугами належної якості і, відповідно, довіри до влади [7]. Застосування програмно-цільового методу дозволяє забезпечити досягнення в результаті значного економічного і соціального ефекту, перехід від утримання бюджетних установ до надання послуг високої якості

населенню, підвищення обізнаності громадськості щодо ефективності витрачання коштів бюджету територіальної громади та рівня задоволення споживачів суспільних та гарантованих соціальних послуг.

Важливим результатом застосування програмно-цільового підходу у місцевому самоврядуванні є складання стратегій розвитку громад, програм соціально-економічного розвитку, інших цільових програм та проєктів, а також – бюджетних програм. Розробляються вони на різних рівнях місцевого самоврядування: для громад, районів та областей. В двох останніх випадках вони відповідають спільним потребам громад в рамках відповідного району або області. Програмно-цільовий підхід для місцевого самоврядування розуміється і застосовується як у широкому, так і у більш вузькому значенні. У широкому – він являє собою комплексний підхід при вирішенні різноманітних проблем громади і спрямуванні її розвитку на підґрунті наявних ресурсів. А у вузькому – це метод втілення управлінських рішень, оформлених у вигляді стратегій та програм, які розробляються і реалізуються за визначеним алгоритмом та структурою (методичні рекомендації щодо їх складання дають профільні міністерства) [5]. Відносно місцевого бюджету, то він має двовекторне відношення до програмно-цільового підходу: з одного боку, виступає одним з джерел фінансування програм та проєктів громади (можливе залучення для їх фінансування й інших джерел – асигнувань з районних, обласних бюджетів, державного бюджету, приватних інвестицій та грантів), з іншого, – сам місцевий бюджет складається за програмно-цільовим методом, що закріплено законодавчо [2].

Отже, якщо програмно-цільовий підхід застосовується системно і послідовно, його ефектом стає не лише раціональне використання місцевих ресурсів і досягнення поставлених у програмах та стратегіях цілей, а й зростання транспарентності місцевої влади, включення зацікавленої громадськості до процесу управління громадою, врешті – вироблення якісної місцевої політики і сталий розвиток громад. Крім того, програмно-цільовий підхід передбачає, що громадськість (в особі місцевих неурядових організацій та ініціативних груп, представників бізнесу та наукових установ) має брати участь у процесах розробки, виконання, моніторингу та оцінки стратегій, програм та проєктів громади. Програмно-цільовий підхід в місцевому самоврядуванні втілюється у низці процедур-етапів, які об'єднуються у управлінський цикл. Він включає:

- формування актуальної повістки (визначення кола проблем громади, що потребують вирішення),
- підготовку документів (проєктів Стратегій, Цільових програм, бюджету),
- прийняття рішення (влада визначається, на якому варіанті проєкту зупинитися і прийняти його в якості робочого),
- реалізацію (втілення заходів, визначених у Стратегії та Програмах),
- моніторинг та оцінку (контроль виконання проміжних та остаточних етапів за визначеними показниками),
- внесення змін (після завершення реалізації програм на основі оцінки результатів).

Бриль М.В. підкреслює, що застосування програмно-цільового підходу є надзвичайно важливим в управлінні розвитком територіальних громад [8]. Зокрема зазначає, що результатом програмно-цільового управління виступають підготовлені профілі громади, які містять основну економічну та ресурсну інформацію про територіальну громаду та слугують для залучення інвесторів на територію; виокремлені проєкти розвитку, які базуються на підході ЄС зі смарт-спеціалізацією на реалізацію яких використовуватимуться або власні фінансові ресурси органів місцевого самоврядування, або грантові кошти міжнародних донорських організацій, кошти державних програм або залучені інвестиції.

Застосування програмно-цільових підходів на рівні управління територіальними системами використовуються єдині методичні підходи, що передбачають обґрунтування елементів ієрархічної структури (функції, напрями діяльності, деталізований підхід, складові елементи), формулювання мети, завдань та визначення індикаторів результативності [9]. Мета (ціль) діяльності передбачає лаконічне обґрунтування функцій, які мають бути узгоджені із національними та регіональними стратегіями розвитку, враховувати специфіку територіальної системи. Основою для розробки територіальних програм розвитку має бути обґрунтування очікуваних результатів, спрямованих на соціально-значущі результати та покращення життєдіяльності територіальної громади.

Одним з найважливіших напрямків є визначення проблеми практичного застосування елементів програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів та дослідження кращого досвіду з метою його врахування для удосконалення управлінської діяльності [10]. При цьому не менш важливим є розробка нормативно-правового документу із визначенням подальших етапів та конкретних заходів щодо впровадження програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів. Також важливими напрямками є створення єдиної методологічної бази для використання програмно-цільового бюджетування та стратегічного планування на рівні місцевих бюджетів, розробка методології стратегічного планування діяльності головних розпорядників бюджетних коштів відповідно до довго- та середньотермінових пріоритетів розвитку міст, з метою створення основи для запровадження середньо-термінового бюджетного планування.

Для реалізації низки організаційних питань, пов'язаних із проектно-цільовим підходом в управлінні у громадах, науковці пропонують координаційне забезпечення проектної діяльності територіальних громад на інституційному рівні [11]. Зокрема І. Б. Левкіський [12] розглядає доцільним створення Проектного офісу для реалізації функцій управлінсько-координаційного та інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління проектами, як спеціалізованого структурного утворення під егідою обласної ради в різних організаційно-правових формах.

Разом з тим, слід враховувати можливі певні негативні наслідки для сфери місцевого управління через несистемне застосування методології застосування проектно-цільового підходу, що в сукупності може призвести до того, що ефективність управління буде низькою, а розвиток громад загальмується. Глибинне підґрунтя цього комплексу проблем лежить в низькій громадянській компетентності як представників місцевого самоврядування, так і мешканців громад. З обох боків спостерігається нерозуміння своєї спільної місії в управлінні громадами, де вони проживають. Для представників влади характерна концентрація на вузько приватних інтересах в управлінській діяльності, а для громадськості – пасивність в сфері взаємодії із владою та брак ініціативності. Змінити цю ситуацію – довгострокова задача, яку можливо реалізувати шляхом системної громадянської освіти. Для посилення ефективності програмно-цільового підходу в місцевому самоврядуванні для громадських організацій, а також наукових установ та місцевих бізнес-суб'єктів досяжним є розширення своїх ініціатив у взаємодії із місцевою владою, не чекаючи, коли вона їх запросить до участі в управлінні громадою. Законодавство надає на це широкі права. Для місцевої влади з метою досягнення більшої ефективності програмно-цільового підходу необхідно визначитися із пріоритетними напрямками, орієнтованими на вирішення найактуальніших проблем громади і розвитку найбільш перспективних галузей. Скорочення кількості Цільових програм вирішуватиме не лише проблеми плутанини між ними та дублювання, а й проблему їх недофінансування, дозволить сконцентрувати зусилля і зробити їх більш результативними. Необхідно зосередити увагу на посиленні виконавчої дисципліни в ході розробки та реалізації Стратегії та Програм. До процесу контролю можуть залучатися як незалежні аудитори, так і представники профільних державних структур.

#### Висновки

Отже, в умовах реформування місцевого самоврядування, територіально-адміністративного устрою України проблематика програмно-цільового підходу до забезпечення розвитку територіальних громад набуває особливої актуальності та має теоретичну і практичну значимість. Застосування програмно-цільового підходу є надзвичайно важливим в управлінні розвитком територіальних громад. Фрагментарність і несистемність підходів до вирішення проблем територіальних громад, відсутність цілісної концепції подолання кризових явищ мають бути вирішені за допомогою використання алгоритму стратегічного управління розвитком громади. Впровадження проектно-цільового підходу в управлінні громадами в умовах децентралізації має сприяти: створенню та підтримці повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад, що і визначає тенденції та перспективи подальшого впровадження проектного управління до розвитку територіальних громад.

Практика застосування програмно-цільового методу в Україні потребує здійснення середньострокового планування та стратегічного прогнозування бюджету, визначення пріоритетів бюджетної стратегії на середньо- та довгострокову перспективу. Визначення механізму відбору пріоритетних бюджетних програм, схвалення базового переліку показників оцінки їх результативності дасть змогу забезпечити ефективне публічне адміністрування в контексті реалізації стратегії соціально-економічного розвитку громади. Для запровадження програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів необхідно розробити та затвердити нормативно-правову та організаційно-методологічну базу (із визначенням подальших етапів та конкретних заходів щодо впровадження проєктно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів); забезпечити оновлення матеріально-технічних засобів для всіх учасників процесу переходу до програмно-цільового методу; здійснити підготовку та навчання кадрів на рівні місцевих фінансових органів, розпорядників та одержувачів бюджетних коштів. Використання моніторингу та оцінювання процесі складання та виконання бюджету забезпечити ефективне та раціональне використання ресурсів місцевого бюджету; покращити прийняття управлінських рішень щодо бюджетних програм та надання бюджетних послуг.

#### Список використаної літератури

1. Базарна О. В. Програмно-цільове моделювання та ідентифікація сталого розвитку на рівні територіальної громади/ Економіка та держава № 11/2013 с. 140- 144.
2. Бюджетний Кодекс України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

3. Васильєва Н. В. Особливості програмно-цільового планування видатків місцевого бюджету. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 14. С. 65–67.
4. Управління фінансовими ресурсами та бюджетом територіальних громад: практ. посіб. / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, О. Ю. Матвеева, М. М. Трещов, Л. Г. Шевченко ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 128 с.
5. Маркович Г. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: аспекти застосування / Бюджетна бухгалтерія Вересень, 2016/№ 34 Режим <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2016/september/issue-34/article-21306.html>
6. Логвінов П.В. Програмно-цільове бюджетування в умовах децентралізації державних фінансів Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ. 2017.
7. Білуха Л. Цільовий метод у забезпеченні розвитку спроможних територіальних громад / Актуальні проблеми державного управління № 3(75)-2018 с. 93-97.
8. Бриль М.В. Програмно-цільовий підхід до забезпечення розвитку сільських територій – На правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління (доктора філософії). Київ, 2019.
9. Войт Д. Формування механізмів децентралізації соціально-економічних територіальних систем: регіональні особливості. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 37-43. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3406-2237>
10. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад / Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 44 “Ефективність державного управління”. С. 178-184
11. Безуглий Д. Г. Координаційне забезпечення проектно орієнтованого управління розвитком об’єднаних територіальних громад в Україні. Теорія та практика державного управління 2(53)/2016. С. 155-160
12. Левкиський І. Б. (2020). Методи бюджетного планування місцевих фінансів. Економічний простір, (154), 197-201. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-37>

#### References

1. Bazarna OV Program-target modeling and identification of sustainable development at the level of territorial community / Economy and State № 11/2013 p. 140- 144.
2. Budget Code of Ukraine. Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Vasylieva, N. (2018), “Features of program-target planning of expenditures of local budgets”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 65–67.
4. Management of financial resources and budget of territorial communities: practice. way. / O. Yu. Bobrovska, T. A. Krushelnytska, O. Yu. Matveeva, MM Treshchev, LG Shevchenko; заг. ed. SM Seryogin. - Dnipro: GRANI, 2018. - 128 p.
5. Markovych G. Program-target method in the budget process: aspects of application / Budget Accounting September, 2016 / № 34 Mode <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2016/september/issue-34/article-21306.html>
6. Logvinov PV Program-targeted budgeting in the conditions of decentralization of public finances. The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences. Kiev. 2017
7. Bilukha L. Target method in ensuring the development of affluent territorial communities / Actual problems of public administration No. 3 (75) -2018 p. 93-97.
8. Brill MV Program-targeted approach to ensuring the development of rural areas - On the rights of the manuscript. The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of sciences in public administration (doctor of philosophy). Kyiv, 2019.
9. Voit D. Formation of mechanisms of decentralization of socio-economic territorial systems: regional features. Economic analysis. 2020. Volume 30. No 1. Part 2. pp. 37-43. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3406-2237>
10. Rychkina L. Tendencies and prospects of application of project management for development of territorial communities / Collection of scientific works. - 2015. - Vip. 44 “Efficiency of public administration”. Pp. 178-184
11. Bezugly DG Coordination of project-oriented management of the development of united territorial communities in Ukraine. Theory and practice of public administration 2 (53) / 2016. Pp. 155-160
12. Levkisky, IB (2020). Methods of budget planning of local finances. Economic Space, (154), 197-201. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-37>.