

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.45>

УДК 657.338

*Н. М. Позняковська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Національний університет
водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4016-8935>*

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

*N. Pozniakovska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Accounting and Audit, National University of Water and
Environmental Engineering*

PROGRAM-TARGET APPROACH IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF CIVIL SOCIETY

У статті досліджено можливості застосування програмно-цільового підходу до обліково-аналітичного забезпечення управління інститутами громадянського суспільства. Здійснено порівняння суб'єктів громадянського та державного секторів економіки України та виявлені подібні риси і розбіжності за критеріями: метою та типом діяльності, організаційно-правовою формою, джерелами фінансування та податковим статусом. На підставі аналізу сутності та характеру діяльності громадських об'єднань і

бюджетних установ обґрунтована доцільність використання програмно-цільового підходу до планування, обліку, аналізу і аудиту діяльності інститутів громадянського суспільства. Розглянута еволюція інформаційного забезпечення застосування програмно-цільового методу в державному управлінні України за основними сферами. Визначено основні етапи побудови програм суб'єктів громадянського суспільства. Рекомендовано складання паспорту програми (проекта) громадського об'єднання. Запропоновано використання фінансових і нефінансових показників для оцінки виконання програм.

The article is explored the possibilities of applying a program-target approach to accounting and analytical support for the management of civil society institutions. The result of applying a program-target approach should be the definition of a strategy for the development of civil society in Ukraine. The use of a program-target approach as an effective tool for solving problems of security, socio-economic development of the country and social activities of citizens who unite to make joint decisions, as well as protect rights and interests, achieve the common good in interaction with state authorities, local governments, political institutions and business is substantiated.

A comparison of subjects of the civil and public sectors of the economy of Ukraine was carried out and similar features and differences were identified according to the criteria: purpose and type of activity, organizational and legal form, sources of financing and tax status. The non-entrepreneurial nature of the activity, non-profit status and, most importantly, the purpose of creating public associations as institutions of civil society give reason to consider it possible and expedient to apply a program-targeted approach to information, accounting and analytical support of management.

The evolution of information support for the application of the program-target method in the public administration of Ukraine is considered. The use of program-target budgeting is noted mainly at the macro- and meso-levels. The

application of the program-target approach in the context of civil society development at the microeconomic level is proposed - for a public association (non-profit organizations). The main stages of preparation a program for civil society institutions is determined and the main directions of development of public associations in Ukraine under modern conditions are investigated.

The article is recommended the preparation of a passport for a program (project) of a public association (civil society institutions) should include the goal, objectives, executors, deadlines, expected results and performance indicators depending on the subject's field of activity. The use of financial and non-financial indicators to assess the implementation of programs is proposed.

Ключові слова: *громадянське суспільство; інститути громадянського суспільства, громадські об'єднання, програмно-цільовий підхід, програмно-цільовий метод, паспорт програми, обліково-аналітичне забезпечення*

Keywords: *civil society; civil society institutions, non-profit organizations, program-target method, program-target approach, passport for a program, accounting and analytical support*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціонування держави та громадянського суспільства за сучасних умов чисельних безпекових загроз вимагають застосування сучасних підходів до вирішення проблем забезпечення стійкості економічного і соціального розвитку, враховуючи структурні зміни та вплив, завданий збройною агресією проти України.

Піднесення громадської активності українців після повномасштабного вторгнення російських військ, порушення кордонів і безпеки України актуалізували широку проблематику взаємин суспільства, влади та громадян. Функціонування національної мережі громадських об'єднань та активної частини громадян стало запорукою визнання їх провідної ролі у вирішенні

суспільних питань, забезпеченні економічної спроможності та збереженні громад. У 2022 році Україна увійшла до ТОП-10 держав світу за індексом благодійної допомоги. Окрім громадськості, джерелом фінансування інституцій громадянського суспільства є суб'єкти господарювання: у 2024 році 87% представників малого та середнього бізнесу стабільно реалізують програми допомоги та гуманітарні проєкти, беруть участь у відновленні області або своєї громади. Міжнародні організації, фонди та уряди інших країн, також залучені до виконання спільних з громадськими організаціями проєктів і програм розвитку, зокрема й повоєнного відновлення України. Вочевидь, забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку України та розв'язання суспільно значимих завдань є можливим на основі ефективної і результативної взаємодії громадських об'єднань, державних органів влади та органів місцевого самоврядування, територіальних громад та громадян. Саме необхідність максимізації ефективності фінансових ресурсів в умовах обмежених можливостей державного фінансування соціально-економічних процесів зумовили переорієнтацію бюджетного процесу у розрізі цільових бюджетних програм. Отже, на даний час набуває актуальності застосування програмно-цільового підходу як дієвого інструменту до вирішення проблем безпеки, соціально-економічного розвитку країни, а також у сфері суспільної діяльності громадян, що об'єднуються для прийняття спільних рішень, захисту прав та інтересів, досягнення спільного блага у взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, політичними інститутами та бізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні аспекти програмно-цільового управління та вирішення проблем управління соціально-економічним розвитком територій на основі програмно-цільового підходу присвячені праці вітчизняних вчених: В. Бакуменка [1], О. Голинської [2], В. Гордієнко [3], М. Губи [4], Я. Дехтяр [5], Т. Жибер [6], О. Кондратинського [7], О. Маліновської [8], С. Савчука [9], Т. Станкус [10], А. Хомутенка [11], І. Чугунова, І. Запатріної [12], Ю. Шарова [13], інших. Втім, програмно-

цільовий метод, який досить широко використовується в економічних, соціальних та гуманітарних дослідженнях, не знайшов належного застосування у сфері суспільної діяльності громадян, зокрема обліково-аналітичного забезпечення управління громадськими об'єднаннями (суб'єктами громадянського суспільства). Аналіз сучасних наукових джерел і літератури, які стосуються зазначеної проблематики, свідчить про дослідження застосування цього методу, передусім, для налагодження ефективного управління ресурсами в бюджетному процесі та задля вирішення соціально-економічних проблем у сферах освіти та соціального захисту, останні роки – щодо розвитку громадського здоров'я, трудового потенціалу, туризму, громади (територій) [14-17]. Однак, програмно-цільовий метод має ширші пізнавальні можливості, які можуть бути використані державою та суб'єктами громадянського суспільства, з огляду на необхідність розв'язання соціальними інститутами суспільно значимих завдань, повоєнного відновлення країни зокрема.

Вочевидь, дослідження можливостей застосування програмно-цільового підходу до обліково-аналітичного забезпечення управління інститутами громадянського суспільства має особливу важливість і може стати інструментом реалізації національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення теоретичних аспектів програмно-цільового методу та можливостей його застосування для обліково-аналітичного забезпечення громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. До інститутів громадянського суспільства (ІГС) в Україні віднесені громадські організації, професійні і творчі спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, недержавні засоби масової інформації та інші непадприємницькі товариства і установи [18]. Нормативними документами унормовуються визначення інститутів громадянського суспільства як

громадських об'єднань, організацій, спілок. Це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права, яке створюють для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів [19]. Вочевидь, основним завданням створення організацій громадянського суспільства є надання суспільно корисних послуг. Діяльність ІГС набуває особливого значення в кризових умовах, як порушення кордонів у 2014 та 2022 роках, так і необхідності повоєнного відновлення країни. Установи, створені органами державної влади чи органами місцевого самоврядування, задля здійснення соціально-культурної, наукової й управлінської діяльності, та які утримуються за рахунок бюджету, мають подібні з громадськими об'єднаннями (як ІГС) риси (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння суб'єктів громадянського та державного секторів економіки України

Критерії порівняння	Суб'єкти державного сектору	Суб'єкти громадянського сектору
Об'єкти	Установи, організації, які отримують кошти з бюджетів	Інститути громадянського суспільства
Основна мета діяльності	Надання суспільно корисних послуг	Надання суспільно корисних послуг
Типи діяльності	Некомерційна господарська діяльність	Некомерційна господарська діяльність
Організаційно-правові форми	Організації (установи, заклади) Непідприємницькі підприємства	Підприємство Організації (установи, заклади) Громадські об'єднання, профспілки, благодійні організації та інші подібні організації Інші
Розподіл прибутку	Профіцит (перевищення доходів над витратами) спрямовується на чітко визначені державою цілі	Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника)
Джерела фінансування	Кошти з бюджетів (бюджетне фінансування)	Членські внески, благодійна допомога, кошти на виконання проекту (програми), кошти з бюджетів
Податковий статус	Неприбуткові установи	Неприбуткові установи

Джерело: сформовано автором.

Однак, певні особливості правових норм, законодавчого урегулювання, функціонування, й фінансування зокрема, суб'єктів державного сектору

часто уповільнюють їх рішення та дії, що висуває на перший шпальт саме інститути громадянського суспільства (ІГС), які швидко, гнучко і ефективно реагують на зміну суспільних потреб унаслідок дій внутрішніх і зовнішніх чинників.

Громадська, благодійна, інші організації громадського сектору України так само, як і бюджетні установи, є неприбутковими організаціями. Статус неприбуткової організації визначається відповідно до сукупності ознак, вказаних у Податковому кодексі України [20], зокрема за умови включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій (табл. 1). Некомерційна господарська діяльність як самостійна систематична господарська діяльність, яку здійснюють суб'єкти і громадянського і державного секторів економіки України, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку. Непідприємницький характер діяльності, неприбутковий статус і, головне, мета створення громадських об'єднань як інститутів громадянського суспільства дають підставу вважати можливим і доцільним застосування програмно-цільового підходу до інформаційного і обліково-аналітичного забезпечення їх управління.

Першими країнами, які активно впроваджували методи бюджетування у сферу державних фінансів, стали США, Австралія, Великобританія, Швеція, Нова Зеландія, Нідерланди. Назва таких методів у різних країнах вирізняється: метод управління продуктивністю та ефективністю (країни ЄС); метод бюджетування, орієнтованого на результат (США); програмно-цільовий [6, 10]. Більшість демократичних країн запровадили основні риси програмно-цільового бюджету, що полягали у довго- і середньостроковому плануванні бюджету на (3-5 років); класифікації витрат за програмами; оцінці завдань для таких програм за допомогою відповідних індикаторів [21]. Нині ці країни продовжують активно вдосконалювати практики програмно-цільового методу, сприяючи розвитку комплексного бюджетного програмування.

Ключовими категоріями застосування програмно-цільового методу (підходу) є «програма», «ціль», а також «стратегія», які являють собою економіко-управлінські, соціологічні та й філософські аспекти. Під програмою розуміють інструкцію, принципи та чіткий покроковий план досягнення поставлених цілей. Так, програма – це комплекс взаємопов’язаних проєктів та організаційних змін, що здійснюються для досягнення стратегічних цілей та кінцевого продукту [8]. Інші автори уточнюють програму як сукупність взаємопов’язаних заходів, план дій, спрямований на досягнення єдиної мети, вирішення однієї проблеми [22], тоді як ціль є універсальним поняттям, що означає уявний, очікуваний, намічений результат спрямованих дій [22]. Отже, синтез понять «програма» і «ціль» утворюють в своїй єдності категорії «програмно-цільове управління», «програмно-цільовий метод». Результатом застосування програмно-цільового підходу має стати визначення стратегії розвитку об’єкта дослідження, а саме плану дій для досягнення цілей (рис. 1).

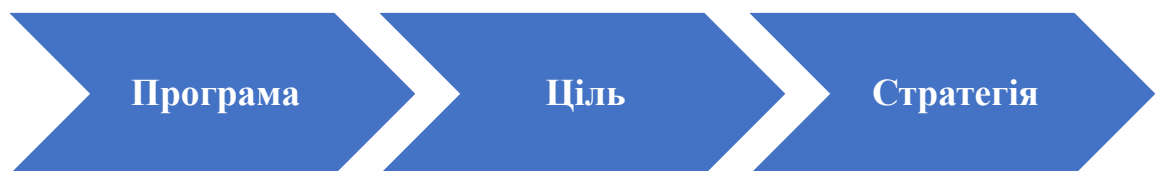


Рис. 1. Основні категорії програмно-цільового підходу

Джерело: сформовано автором.

В Україні програмно-цільовий метод почав застосовуватись при запровадженні програмної класифікації видатків бюджету (табл. 2).

Вже у 2002 році було розроблено Концепцію застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі [23]. Тривалий час поспіль програмно-цільовий метод розробки бюджетних програм поетапно запроваджувався у механізм державного управління на рівні формування і виконання місцевих бюджетів (табл. 2).

Програмно-цільовий підхід має вирішувати актуальні проблеми громад, забезпечувати їхній інноваційний розвиток, орієнтуватися не на процес простого розподілу та споживання наявних ресурсів, а на їх

використання для досягнення цілей та результатів розвитку, які можна виміряти і представити у визначених показниках [4, с. 123].

Таблиця 2. Еволюція інформаційного забезпечення застосування програмно-цільового методу в державному управлінні України

Сфера застосування	Нормативні джерела
Державне управління	Про запровадження результативних показників, що характеризують виконання бюджетних програм : наказ Міністерства фінансів України від 08.08.2002 р. №621.
	Концепція застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.09.2002 р. № 538-р.
	Про паспорти бюджетних програм : наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2002 р. № 1098.
	Про результативні показники бюджетної програми : наказ Міністерства фінансів України від 10.12.2010 № 1536.
	Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету : наказ Міністерства фінансів України від 19.05.2020 р. №223.
	Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р.
	Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Державне управління» : наказ Міністерства фінансів України від 15.06.2023 р. № 322.
Соціальний захист та соціальне забезпечення	Про затвердження Типового переліку бюджетних програм і результативних показників їх виконання для місцевих бюджетів у галузі «Соціальний захист та соціальне забезпечення» : наказ Міністерства соціальної політики України від 14.05.2018 р. № 688.
Молодіжна сфера	Про затвердження Типового переліку бюджетних програм та результативних показників їх виконання для місцевих бюджетів у молодіжній сфері та сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності : наказ Міністерства молоді та спорту України від 28.12.2023 р. № 7782.
Освіта	Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Освіта» та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 10.07.2017 р. № 992 : наказ Міністерства освіти і науки України 16.04.2024 р. № 521.
Охорона здоров'я	Про затвердження Типового переліку бюджетних програм та результативних показників їх виконання для місцевих бюджетів у галузі «Охорона здоров'я» : наказ Міністерства фінансів України та Міністерства охорони здоров'я України від 26.05.2010 № 283/437.
	Про систему громадського здоров'я : Закон України від 6.09.2022 р. № 2573-ІХ.
Культура	Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Культура» : наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 20.02.2024 р. № 110.

Джерело: сформовано автором.

Отже, науковці розглядають програмно-цільовий підхід як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому – він являє собою комплексний

системний підхід у вирішенні проблем громади і спрямуванні її розвитку з використанням наявних ресурсів. У вузькому значенні програмно-цільовий метод є інструментом реалізації управлінських рішень у вигляді стратегій, програм, планів, проєктів.

В контексті громадянського суспільства застосування програмно-цільового підходу означатиме проєктування мети і результатів розвитку та їх реалізації за допомогою цільових програм. Слід скористатися головною особливістю програмно-цільового методу, яка полягає у пошуку і визначенні ресурсів для програмного вирішення пріоритетних завдань.

Науковцями та практиками сформовано низку процедур-етапів, які об'єднуються в управлінський цикл підготовки і виконання програми. Він включає: формування актуальної повістки (визначення кола проблем громади, що потребують вирішення); підготовку документів (проєктів стратегій, цільових програм, бюджету); прийняття рішення; 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) [4, 10, 17].

Визначимо основні етапи побудови програми громадського об'єднання та іншого суб'єкту громадянського суспільства:

- 1) Виявлення та аналіз проблеми.
- 2) Визначення цілей та побудова так званого «дерева цілей».
- 3) Обґрунтування системи заходів для досягнення цілей.

На першому етапі «Виявлення та аналіз проблеми» потрібно виконати оцінку сфери діяльності інституту громадянського суспільства, проаналізувати сильні і слабкі сторони, визначити можливості і перспективи. Так, значна кількість громадських, благодійних, релігійних організацій орієнтує свою діяльність на вирішення проблемних питань військовослужбовців, ветеранів війни сил та громадян, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації. Однак, проблемним

питанням вважається досить невисокий рівень інституційного розвитку ІГС, відсутність стабільного залучення професійних кадрів та фінансових і матеріальних ресурсів, сталих практик партнерства з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та бізнесом [18]. Залишаються неурегульованими законодавством питання, пов'язані із розвитком громадських організацій та інших ІГС. Досі не передбачено спеціальної організаційно-правової форми для соціального підприємництва; потребує унормування «ветеранське підприємництво». Виявлені проблеми певної сфери діяльності громадського об'єднання (ІГС) повинні бути ретельно проаналізовані з метою визначення меж майбутньої програми розвитку. На цьому етапі ефективним інструментом планування може стати SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін організації, визначення загроз і напрямів їх подолання; оцінки можливостей; формування стратегічних пріоритетів; виявлення сильних сторін організації (ІГС) та порівняння їх із можливостями.

Другий етап «Визначення цілей та побудова «дерева цілей» полягає у формуванні головної мети програми, встановленні у разі потреби підцілей за різними напрямками, термінів їх досягнення та вирішення питань фінансування. Необхідно розглянути різні джерела фінансування програми: з державного чи місцевого бюджету, благодійних фондів та допомоги бізнесу і громадян, залучення коштів грантових програм тощо. На цьому етапі важливо виявлення всіх підцілей, які повинні бути проранжовані за ступенем їх першочерговості. Звідси, програми можуть бути однокомпонентними (одна мета) та багатокомпонентними (з поділом на підпрограми і підцілі).

На 2021-2026 роки задекларовано такі стратегічні цілі сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: 1. Забезпечення ефективних процедур громадської участі у формуванні та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях, вирішенні питань місцевого значення. 2. Створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку ІГС. 3. Стимулювання участі ІГС в соціально-економічному

розвитку України. 4. Створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці [18]. Для кожної цілі визначені підцілі та очікувані результати на макрорівні. Вважаємо, що на мікрорівні визначення мети, завдань, виконавців та результативних показників може здійснюватися у спеціальному документі – Паспорті програми (табл. 3). Інформація у паспорті програми застосовуватиметься для здійснення моніторингу та оцінки її ефективності, зокрема порівняльного аналізу, контролю за цільовим використанням коштів.

Таблиця 3. Паспорт інституту громадянського суспільства (проект)

Мета програми			
Назва підпрограм	Підпрограма 1	Підпрограма 2	Підпрограма 3
Розробник програми			
Основний виконавець			
Співвиконавці			
Очікувані результати			
Термін реалізації			
Обсяг ресурсів			
Результативні показники цільової програми у розрізі підпрограм і завдань			
Показники затрат			
Показники продукту			
Показники ефективності			
Показники якості			

Джерело: сформовано автором.

Типова структура цільової програми традиційно включає: характеристику проблеми, основні цілі і завдання, систему заходів, ресурсне забезпечення, механізм реалізації, способи управління і контролю над ходом її реалізації, а також оцінку очікуваної ефективності та соціально-економічних наслідків від її реалізації. При цьому програма повинна мати чітко визначену цільову спрямованість, точну адресність, часовий інтервал, обґрунтовані обсяги робіт і ресурсні витрати їх реалізації, розрахований економічний і соціальний ефект [9]. В основі програмно-цільового методу є встановлення чітко сформульованих показників результативності та формування їх цільових значень. Однак, часто існують проблеми щодо визначення ефективності, що пов'язано з тим, що суспільні блага та послуги важко піддаються кількісній оцінці [24]. Показник результативності може бути описовим або кількісним індикатором, що характеризує результат

діяльності та успішний рух до досягнення поставленої мети. Погоджуємося з думкою вчених [24] про доцільність використання поряд із фінансовими показниками, що засвідчують ефективність програм соціального та економічного розвитку, й інших показників, зокрема на підставі експертних оцінок. Застосовуючи методики експертного опитування, можливо визначати ефективність цільових програм та використаних ресурсів з урахуванням цілей планування. Для цього доречно порівняти суму залучених фінансових ресурсів з сумою балів, що отримана в результаті експертної оцінки стану програми з точки зору досягнення поставлених цілей.

Третій етап «Обґрунтування системи заходів для досягнення цілей» включає доведення конкретного переліку дій, необхідних для вирішення локальних проблем у суспільній сфері: захисту прав людини та громадянина, представлення інтересів різних груп громадян, надання соціальних та інших послуг, провадження благодійної та волонтерської діяльності, реалізації освітніх і культурних проєктів, захисту довкілля, проведення аналізу реалізації державної політики, моніторингу діяльності органів влади, провадження антикорупційної діяльності та інших. Отже, цільові програми повинні бути спрямовані на конкретне вирішення проблем, з досягненням відповідного економічного ефекту шляхом збалансування відповідних організаційних та інституційних аспектів вирішення проблем.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Програмно-цільовий підхід передбачатиме розроблення комплексних цільових програм розвитку громадянського суспільства та їх узгодження з іншими аспектами макроекономічного планування. Слід розробити різні сценарії вирішення проблеми, уточнити стратегічний напрям управління даною сферою, скоригувати поточні завдання. Науково-теоретичне та прикладне застосування програмно-цільового методу здійснюється у сфері державного управління в основному на макро- та мезо- рівнях. За нинішніх реалій програмно-цільовий метод може стати перспективним напрямом покращення обліково-аналітичного забезпечення управління громадянського

суспільства. Дослідження стану та розвитку громадянського суспільства, побудоване на застосуванні програмно-цільової методології, створення на його основі інформаційно-аналітичного забезпечення управління інститутами громадянського суспільства свідчить про необхідність підготовки відповідних програмно-цільових документів. Застосування програмно-цільового підходу в контексті розвитку громадянського суспільства на мікроекономічному рівні з визначенням цілей та результатів потребує подальших розвідок.

Література

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. К. : Вид-во УАДУ. 2000. 328 с.
2. Голинська О. В. Механізми державного управління бюджетами через інструменти програмно-цільового методу : монографія. Одеса. ВМВ. 2013. 272 с.
3. Гордієнко В. О. Програмно-цільовий метод – інструмент побудови сучасної економіки: монографія. Дніпропетровськ. ДДФА. 2014. 268 с.
4. Губа М. І. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2(77). С. 120-126. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.15>
5. Дегтяр Я. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі в умовах інтеграції України в Європейський Союз. *Фінансове право*. 2016. №8. С. 130-134.
6. Жибер Т. В. Цільове публічне бюджетування в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 138-147.
7. Кондратинський О. С. Формування громадянських компетенцій територіальних громад з використанням програмно-цільових підходів: теоретичний аналіз. *Аспекти публічного управління*. 2016. №4-5. С. 78-86. URL: <https://doi.org/10.15421/151621>
8. Маліновська О. Я., Демкович О. В. Соціальні програми та проекти як інструменти здійснення державної соціальної політики в умовах

програмно-цільового методу організації бюджету. *Економіка та держава*. 2016. № 3. С. 61-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_3_15.

9. Савчук С. В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 838-843.

10. Станкус Т. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів : посібник. Харків : Фактор, 2017. 128 с.

11. Хомутенко А. В. Оцінювання ефективності управління фінансовими потоками місцевих бюджетів України за цільовим підходом. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №1. С. 294-305.

12. Чугунов І. Я., Запатріна І. В. Розвиток програмно-цільового методу планування бюджету. *Фінанси України*. 2008. №5. С. 3-14.

13. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти: монографія. Київ. Вид-во УАДУ. 2001. 302 с.

14. Гуцук І. В., Топішко Н. П., Галецький С. М., Довгуник О. І. Розробка і фінансове забезпечення програм у сфері громадського здоров'я на державному і місцевому (регіональному) рівнях: програмно-цільовий підхід. *Public Health Journal*. 2024. №2(6). С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/pub.health.2024.2.7>

15. Біркентале В. В., Василенко В. М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(42). С. 132-141. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.13>

16. Ястремська О. М., Стаматін Г. В. Гнучка політика зайнятості на підприємствах: програмно-цільовий підхід. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8(26). С. 210-221. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-210-221](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-210-221)

17. Щепанський Е. В. Програмно-цільовий метод державного регулювання розвитком туристично-рекреаційної сфери. *Університетські наукові записки*. 2017. № 64 С. 10-22.

18. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 29.09.2021 р. № 487/2021. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

19. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>. (дата звернення: 10.01.2025).

20. Податковий кодекс : кодекс від 02.12.2010 р. №2755-VI. URL: <https://tax.gov.ua/nk/> (дата звернення: 10.01.2025).

21. Глущенко Ю. Програмно-цільовий метод як форма реалізації політики публічного адміністрування. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. Вип. 1. С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2013_1_10.

22. Шевченко І. Ю. Програмно-цільовий метод державного регулювання розвитку трудового потенціалу: теоретичний аспект. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 258. С. 7-10.

23. Концепція застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.09.2002 р. № 538-р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-r#Textm](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-r#Textm) (дата звернення: 10.01.2025).

24. Ліснічук О.А., Медвідчук Л.О. Програмно-цільовий метод у плануванні державного бюджету. *Інноваційна економіка*. 2020. №7-8(85). С. 125-132. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.7-8.17

References

1. Bakumenko, V.D. (2000), *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky*. [Formation of state management decisions: problems of theory, methodology, practice], Publishing house of the UAGM, Kyiv, Ukraine.

2. Golynska, O.V. (2013), *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia biudzhetyamy cherez instrumenty prohramno-tsilovoho metodu*. [Mechanisms of state budget management through the tools of the program-target method], VMV, Odesa, Ukraine.

3. Gordienko, V.O. (2014) *Prohramno-tsilovyi metod – instrument pobudovy suchasnoi ekonomiky*. [Program-targeted method – a tool for building a modern economy], Dnipropetrovsk State Academy of Finance, Dnipropetrovsk, Ukraine.

4. Guba, M. (2021), "Program-targeted approach as a tool for community management", *Bulletin of the Kherson National Technical University*. vol. 2, pp. 120-126. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.15>
5. Degtyar, Ya. (2016), "Program-target method in the budget process in the context of Ukraine's integration into the European Union", *Financial Law*, vol. 8, pp. 130-134.
6. Zhiber, T. (2018), "Target-based public budgeting in Ukraine", *Strategy of economic development of Ukraine*, vol. 42, pp. 138-147.
7. Kondratynskyi, O. (2016), "Formation of civic competencies of territorial communities using program-targeted approaches: theoretical analysis", *Aspects of public administration*, vol. 4-5, pp. 78-86. <https://doi.org/10.15421/151621>
8. Malinovska, O. and Demkovych, O. (2016), "Social programs and projects as instruments of implementing state social policy in the conditions of the program-target method of budget organization", *Economy and State*, vol. 3, pp. 61-64. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_3_15.
9. Savchuk, S. (2016), "Peculiarities of strategic planning in the context of budget decentralization", *Economy and Society*, vol. 7, pp. 838-843.
10. Stankus, T. (2017) Prohramno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi na rivni mistsevykh biudzhativ [Program-target method in the budget process at the level of local budgets], Factor, Kharkiv, Ukraine.
11. Khomutenko, A. (2016), "Assessment of the effectiveness of financial flow management of local budgets of Ukraine using a target approach", *Current problems of economy*, vol. 1, pp. 294-305.
12. Chugunov, I. and Zapatrina, I. (2008), "Development of the program-target method of budget planning", *Finances of Ukraine*, vol. 5, pp. 3-14.
13. Sharov, Yu.P. (2001), Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti. Kontseptualni aspekty. [Strategic planning in municipal management. Conceptual aspects], Publishing house of the Ukrainian Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine.
14. Gushchuk, I., Topishko, N., Galetskyi, S., and Dovhunyk, O. (2024), "Development and financial support of programs in the field of public health at the state and local (regional) levels: a program-targeted approach", *Public Health Journal*, vol. 2, pp. 61-69. <https://doi.org/10.32782/pub.health.2024.2.7>

15. Birkentale, V., and Vasylenko, V. (2021), "Program-targeted approach to investment development of territories", *Economics and management organization*, vol. 2, pp. 132-141. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.13>
16. Yastremska, O., and Stamatina, G. (2024), "Flexible employment policy at enterprises: a program-targeted approach", *Current issues in modern science*, vol. 8, pp. 210-221. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-210-221](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-210-221)
17. Shchepansky, E. (2017), "Program-targeted method of state regulation of the development of the tourist and recreational sphere", *University scientific notes*, vol. 64, pp. 10-22.
18. President of Ukraine (2021), Decree "On the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (Accessed 10 Jan 2025).
19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On public associations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>. (Accessed 10 Jan 2025).
20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Tax Code", available at: <https://tax.gov.ua/nk/> (Accessed 10 Jan 2025).
21. Glushchenko, Yu. (2013), "Program-targeted method as a form of implementing public administration policy", *Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, vol. 1, pp. 79-87, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpuadu_2013_1_10 (Accessed 10 Jan 2025).
22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Order "The concept of applying the program-target method in the budget process", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-p#Textm> (Accessed 10 Jan 2025).
23. Shevchenko, I. (2013), "Program-targeted method of state regulation of the development of labor potential: theoretical aspect", *Culture of the peoples of the Black Sea region*, vol. 258, pp. 7-10.
24. Lisnichuk, O., and Medvidchuk, L. (2020), "Program-target method in state budget planning", *Innovative Economics*, vol. 7-8, pp. 125-132. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.7-8.17

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.