

ФІНАНСИ ТА ІНВЕСТИЦІЇ

DOI : 10.33274/2079-4819-2023-79-2-79-92

JEL : G30, H61, H68

УДК 336.025

Кожухова Т. В.,

**д-р екон. наук,
професор**

Донецький національний університет економіки і
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

Бочарова Ю. Г.,

**д-р екон. наук,
професор**

Ільєнков М. С.,

магістрант

e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

e-mail: ilienkov@donnuet.edu.ua

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ В БЮДЖЕТНОМУ ПРОЦЕСІ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

UDC 336.025

Kozhukhova T. V.,

**Doctor of Economic Sciences,
Professor**

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine,

e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

Bocharova Yu. H.,

**Doctor of Economic Sciences,
Professor**

Iliienkov M. S.,

Student

e-mail: bocharova @donnuet.edu.ua

e-mail: ilienkov@donnuet.edu.ua

PROGRAM-TARGET METHOD: PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVING APPLICATION IN THE BUDGET PROCESS OF CITY TERRITORIAL COMMUNITY

Мета. Метою статті є визначення проблем та напрямів удосконалення застосування програмно-цільового методу (ПЦМ) в бюджетному процесі міської територіальної громади.

Методи. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи та прийоми пізнання: методи наукової абстракції, аналізу та синтезу (для дослідження теоретичних аспектів застосування програмно-цільового методу, визначення основних проблем в використанні програмно-цільового методу в бюджетному процесі, розробки напрямів удосконалення застосування програмно-цільового методу при формуванні та виконанні місцевих бюджетів), системного узагальнення (для визначення принципів використання бюджетних коштів, особливостей та переваг застосування програмно-цільового методу в місцевому бюджеті), статистичного аналізу (для оцінки ефективності бюджетних програм міських територіальних громад).

Результати. За результатами проведеного дослідження визначено сутність програмно-цільового методу та його переваги (орієнтація на вирішення актуальних проблем громади; можливість проведення ефективної оцінки впровадження бюджетних програм на основі визначених результативних показників; збільшення прозорості та доступу до інформації про діяльність місцевого самоврядування; підвищення навичок управлінського персоналу та забезпечення фінансової самостійності громади; покращення якості бюджетної політики; сприяння забезпеченню сталому розвитку). Здійснено оцінку ефективності бюджетних програм Криворізької міської територіальної громади, встановлено проблеми застосування програмно-цільового методу при формуванні та виконанні бюджетних програм Криворізької міської територіальної громади (відсутність взаємоузгодженості між середньостроковим і стратегічним бюджетним плануванням, єдиного методичного

© Кожухова Т. В., Бочарова Ю. Г., Ільєнков М. С.

підходу до оцінки ефективності бюджетних програм; недосконалість існуючих підходів до оцінки ПЦМ; відсутність чіткого зв'язку між метою і завданнями програми та її найменуванням; необхідність залучення великої кількості різноманітних ресурсів; недостатність кваліфікованих спеціалістів; обмежена участь громадськості у процесах розробки бюджетних програм; відсутність чіткої системи моніторингу), запропоновано заходи щодо удосконалення застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі на місцевому рівні (забезпечення тісного зв'язку між середньостроковим і стратегічним бюджетним плануванням; запровадження єдиного підходу до оцінки ефективності ПЦМ; уніфікація розрахунків за бюджетними програмами; перегляд результативних показників та введення інтегрального показника ефективності, впровадження граничних значень для результативних показників; перегляд підходу до найменування бюджетних програм, розробка та затвердження конкретного переліку бюджетних програм; повний перехід на трирічне програмно-цільове планування бюджетних програм; оптимізація залучених ресурсів; забезпечення активної участі громадськості під час формування та реалізації бюджетних програм; удосконалення системи моніторингу).

Ключові слова: програмно-цільовий метод, бюджетний процес, формування та виконання місцевого бюджету, місцевий бюджет, аналіз, оцінка, ефективність

Постановка проблеми. У сучасних умовах ефективне управління бюджетними ресурсами місцевих громад стає надзвичайно важливим завданням, що вимагає використання дієвих підходів до формування та виконання бюджетів. Одним з ключових методів управління бюджетними коштами є програмно-цільовий метод, націлений на досягнення конкретних результатів, що дозволяє враховувати стратегічні цілі та оптимізувати використання бюджетних ресурсів.

Здійснення ефективного управління фінансовими ресурсами за допомогою програмно-цільового методу вимагає системної оцінки його застосування. Ключовим аспектом є аналіз ефективності бюджетних програм як основної складової програмно-цільового методу, який слугує основою для корегування запланованих цілей, оптимізації витрат та ідентифікації можливостей для подальшого вдосконалення. Урахування результатів такої оцінки стає визначальним етапом у формуванні стратегій та тактик фінансового управління на місцевому рівні. Дослідження особливостей застосування програмно-цільового методу в місцевих бюджетах відкриває перспективи для створення ефективних стратегій фінансового управління, що залишається актуальним в умовах динамічного сучасного соціально-економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика застосування програмно-цільового методу на місцевому рівні віднайшла своє місце в роботах багатьох вітчизняних науковців. Так, Луцків О. М. [1] розглядає програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком. Губа М. І. [2] досліджує теоретичні основи та практичні аспекти запровадження програмно-цільового підходу в управлінні територіальною громадою. Огонь Ц. Г. [3] визначає проблемні питання запровадження

програмно-цільового методу в Україні, причини й наслідки неефективних управлінських рішень у бюджетній політиці. Базарна О. В. [4] розглядає сукупність відносин, що формують систему програмно-цільового підходу у державному управлінні країни. Варцаба В. І. та Траньович Ю. П. [5] розглядають програмно-цільовий метод як інструмент вдосконалення бюджетного планування. Кизим М. О. та Феденко Г. М. [6] дослідили питання теорії та практики оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні. Федосов В. М. та Бабич Т. С. [7] розглянули головні складові бюджетування та здійснили критичний огляд української практики щодо застосування його окремих елементів та інструментів. Мусаєва І. [8], розглядаючи питання запровадження програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів, розкрила відмінності між програмно-цільовим та постатейним методами формування бюджету. Поряд з цим потребують окремого дослідження актуальні практичні питання застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі міських територіальних громад з метою визначення існуючих проблем і розробки напрямів удосконалення його використання.

Мета статті. Мета статті полягає у визначенні проблем та напрямів удосконалення застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі міської територіальної громади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом, як і більшість економічних термінів і понять, поняття “програмно-цільовий метод” (ПЦМ) трактується науковцями по-різному. Так, Луцків О. М. трактує ПЦМ, як «метод програмного втілення управлінських рішень і як метод реалізації комплексного підходу при вирішенні соціально-економічних проблем» [1].

Губа М. І. окреслює ПЦМ бюджетування, як «метод, що дає змогу покращити якість державних послуг та забезпечити оптимальний розподіл бюджетних ресурсів в умовах їх обмеженості» [2]. Огонь Ц. Г. вважає, що ПЦМ є «найбільш ефективним серед інших методів бюджетування, оскільки спрямований на одержання конкретних результатів» [3].

Базарна О. В. називає ПЦМ «найпоширенішим засобом реалізації державної політики, який пов'язує цілі політики (плани, проекти) з ресурсами за допомогою цільових програм» [4]. Варцаба В. І. та Траньович Ю. П. описують ПЦМ, як «метод, що об'єднує існуючі методи в бюджетному процесі включає взаємозв'язок між ресурсами і результатами» [5]. Кизим М. О., Феденко Г. М. наголошують на взаємозв'язку між ресурсним потенціалом та пріоритетами місцевого розвитку, де програмно-цільовий метод - це «найбільш дієвий метод здійснення витрат бюджетів у всьому світі, який

забезпечує прямий взаємозв'язок між розподілом бюджетних ресурсів і фактичними чи запланованими результатами їх використання у відповідності до встановлених пріоритетів державної політики» [6]. Федосов В. М., Бабич Т. С. визначають ПЦМ бюджетування як «фінансову технологію управління бюджетними ресурсами в коротко- та середньостроковій перспективі» [7]. Науковці наголошують на тому, що важливим аспектом тут виступає увага до короткострокового планування, оскільки програмно-цільове бюджетування передбачає швидкий перерозподіл ресурсів на основі моніторингу виконання програми [7].

Науковці також зазначають, що «бюджетний процес за ПЦМ за своєю суттю є циклом, що починається та закінчується з визначення переліку соціальних та економічних проблем і охоплює поетапне впровадження усіх заходів, необхідних для їх подолання» [9] (рис. 1).

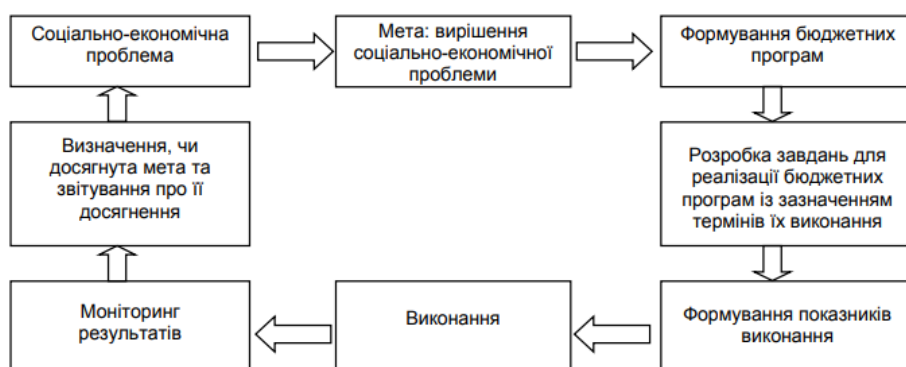


Рис.1. Модель бюджетного процесу за програмно-цільовим методом [9]

За такою моделлю «кожен новий цикл бюджетування за ПЦМ починається з оцінки ефективності бюджетної програми після завершення її реалізації, тобто визначається ступінь досягнення мети програми» [9]. З цим погоджується і Мусаєва І., зазначаючи, що «вкладені фінансові ресурси повинні працювати на результат. А сама ідея програмно-цільового методу полягає у тому, щоб зосереджувати увагу не тільки на можливостях бюджету (наявних ресурсах), а й на тому, як найефективніше їх використовувати» [8]. Згідно з цим при використанні програмно-цільового методу важливо здійснювати оцінку його ефективності.

Слід зауважити, що основним законодавчим актом, що визначає застосування ПЦМ на рівні державного бюджету та місцевих бюджетів, є Бюджетний кодекс України (БКУ), згідно з яким ПЦМ у бюджетному процесі – це «метод управління бюджетними коштами для

досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу» [10].

Отже, узагальнюючи наукові та практичні підходи до трактування поняття ПЦМ, що використовується в бюджетному процесі місцевих громад, необхідно сформулювати таке його визначення: програмно-цільовий метод на місцевому рівні – це метод управління бюджетними коштами, що спрямований на досягнення конкретних результатів і реалізацію пріоритетів місцевої політики в умовах обмеженості ресурсів громади, з використанням оцінки ефективності витрат на всіх етапах бюджетного процесу. Таке визначення ПЦМ дозволяє підкреслити його спрямованість на досягнення результатів, а також акцентує важливість оцінки ефективності витрат для

забезпечення раціонального використання обмежених ресурсів місцевих бюджетів.

Основними складовими ПЦМ у бюджетному процесі є бюджетні програми (БП), відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм.

Бюджетна програма згідно зі ст. 2 БКУ – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій [10]. Слід зазначити, що формування БП є однією з переваг ПЦМ. Слушною є думка І.Мусаєвої, яка порівнюючи програмно-цільовий та постатейний методи, зазначає, що наприклад, при постатейному складанні бюджету (за бюджетними функціями) «важко зрозуміти, що саме фінансується під тією чи іншою функцією. Часто назва функції не зовсім відповідає заходам, які насправді фінансуються» [8].

Розглядаючи аспекти застосування ПЦМ в бюджетному процесі на місцевому рівні варто розглянути й основні принципи використання бюджетних коштів, а саме:

1. Принцип орієнтації на конкретний результат (націленість бюджетних коштів на досягнення чітких та вимірюваних результатів з метою забезпечення ефективного використання коштів).

2. Принцип цільового використання (використання бюджетних коштів тільки на цілі, визначені бюджетними призначеннями та бюджетними асигнуваннями [10]).

3. Принцип чіткого розмежування відповідальності між головним розпорядником

бюджетних коштів і відповідальними виконавцями БП (розмежування відповідальності з метою підвищення ефективності та якості виконання БП, забезпечення контролю за витратами коштів та досягненням конкретних цілей для оптимального використання бюджетних ресурсів і задоволення потреб громадян).

4. Принцип прозорості та відкритості (чітке визначення цілей і завдань, на досягнення яких витрачаються бюджетні кошти, підвищення рівня контролю за результатами виконання БП [11], оприлюднення докладної інформації щодо витрат бюджетних коштів).

5. Принцип контролю та моніторингу (здійснення контролю за дотриманням бюджетного законодавства на всіх стадіях бюджетного процесу (у тому числі й оцінки управління бюджетними коштами з проведенням державного фінансового аудиту, моніторингу виконання БП, оцінки їх ефективності [10]).

6. Принцип ефективності та результативності (максимально ефективне використання бюджетних коштів, для оцінки ефективності використання якого застосовуються результативні показники, а для оцінки самого ПЦМ – спеціальні методики).

З метою визначення проблем та переваг використання ПЦМ при формуванні та виконанні бюджету місцевих громад проаналізуємо ефективність його застосування на прикладі бюджетного процесу Криворізької міської територіальної громади (Криворізької МТГ).

Протягом 2019-2022 рр. виконкомом Криворізької міської ради реалізовувалось більше 130 бюджетних програм, на фінансування яких спрямовано понад 12,4 млрд. грн. (табл.1).

Таблиця 1

Фінансування бюджетних програм Криворізької МТГ (складено авторами на основі [12, 13-15])

Роки	Кількість бюджетних програм	Фактичне фінансування програм, млрд. грн.	Частка фінансування програм в загальній сумі видатків, %
2019*	32	2,7	34,6
2020*	33	2,9	42,6
2021	34	2,93	33,7
2022	32	3,9	48,1

*дані м. Кривого Рогу

На прикладі бюджетних програм Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту та Департаменту освіти і науки виконкому Криворізької міської ради проведемо оцінку ефективності реалізації БП в 2020 році, використовуючи підходи, визначені Методичними рекомендаціями щодо здійснення оцінки ефективності

бюджетних програм [16], методикою здійснення порівняльного аналізу ефективності бюджетних програм, які виконуються розпорядниками коштів місцевих бюджетів [17], що охоплює порівняння фактичних та планових результативних показників за паспортом БП, порівняння виконання показників БП з показниками

попереднього року, визначення кількісних показників ефективності.

Порівнюючи фактичні та планові результативні показники за паспортом БП департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту виконкому Криворізької міської ради в 2020 році, виконання показників зазначеної БП з

показниками попереднього року (табл.2), слід акцентувати увагу на невиконанні запланованих результативних показників, зменшення фактичного виконання показників у 2020 році порівняно з 2019 роком, що відбулось внаслідок пандемії COVID-19 та введення карантинних обмежень.

Таблиця 2

Виконання результативних показників бюджетної програми (БП) департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту виконкому Криворізької міської ради (складено авторами на основі [18])

Результативні показники	Фактичне виконання БП 2019 р.	2020 р.			Відх. факт. виконання БП 2020/ 2019, %
		Затверджено паспортом БП	Фактичне виконання БП	Відхилення, %	
Показник затрат					
Обсяг видатків на здійснення регіональних заходів держ. політики з питань дітей, тис грн	295,36	343,57	219,21	-36,2	-25,8
Показник продукту					
Кількість регіон. заходів державної політики з питань дітей, од	0	3	3	0,0	100,0
Кількість учасників регіональних заходів державної політики з питань дітей, осіб	389	389	382	-1,8	-1,8
Показники ефективності					
Середні витрати на забезпечення участі у регіон. заходах держ. політики з питань дітей одного учасника, грн	759,29	883,2	573,9	-35,0	-24,4
Середні витрати на проведення одного регіон. заходу держ. політики з питань дітей, тис грн	98,45	114,52	73,07	-36,2	-25,8
Показник якості					
динаміка кількості дітей, охоплених регіон. заходами держ. політики з питань дітей, порівняно з минулим роком, %	95,81	100	98,2	-1,8	2,5

Розрахунок кількісних показників ефективності згідно з методикою [17] дозволив встановити високий рівень загальної ефективності БП департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту виконкому Криворізької міської ради у 2020 році (278,51 балів), що обумовлено зменшенням видатків через встановлення карантину та запровадження обмежувальних

протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України COVID-19.

Аналізуючи виконання результативних показників бюджетної програми департаменту освіти і науки виконкому Криворізької міської ради в 2020 році (табл.3), слід зробити висновок про невиконання запланованих результативних показників (крім показників придбання побутової техніки та обладнання),

різноспрямовані тенденції щодо фактичного виконання показників у 2020 році порівняно з 2019 роком. Зростання видатків на поточне утримання дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) (на 12,5%), придбання побутової

техніки та іншого обладнання довгострокового користування (на 106,1%) спричинено збільшенням розміру заробітної плати, цін на закупівлю матеріалів, товарів та виконання поточних послуг, тарифів на комунальні послуги.

Таблиця 3

Виконання результативних показників бюджетної програми (БП) департаменту освіти і науки виконкому Криворізької міської ради (складено авторами на основі [19])

Результативні показники	Фактичне виконання БП 2019 р.	2020 р.			Відх. факт. виконання БП 2020/ 2019, %
		Затверджено паспортом БП	Фактичне виконання БП	Відхилення, %	
Показники затрат					
Поточне утримання ДЮСШ, тис грн	92 861,61	116 682,89	104 491,03	-10,4	12,5
Кількість ДЮСШ, од	10	10	10	0,0	0,0
Кількість штатних працівників, осіб	788,50	860,28	865,78	0,6	9,8
у т.ч. тренерів, осіб	279,25	325,08	347,28	6,8	24,4
у т.ч. витрати на участь учнів ДЮСШ у спорт. змаганнях, тис грн	1 820,94	2 493,43	1 067,47	-57,2	-41,4
Придбання побутової техніки, обладнання довгострокового користування, тис грн	3 785,08	624,41	7 800,59	1149,3	106,1
Показники продукту					
Кількість учнів у ДЮСШ, осіб	8 004	7 556	7 457	-1,3	-6,8
Кількість учнів, які візьмуть участь у регіон. спорт. змаганнях, осіб	3 574	3 574	3 240	-9,3	-9,3
Кількість придбання побутової техніки та ін. обладнання довгостр. користування, од.	77	35	132	277,1	71,4
Показники ефективності					
Утримання ДЮСШ, з розрахунку на одного працівника, тис грн	102,08	135,65	120,69	-11,0	18,2
Середньомісячна зар. плата працівника ДЮСШ, тис грн	4,89	6,49	6,27	-3,4	28,2
Витрати на навчально-тренувальну роботу у ДЮСШ (на одного учня), тис грн	11,60	15,44	14,01	-9,3	20,8
Забезпечення участі одного учня ДЮСШ у регіон. змаганнях, тис грн	0,51	0,70	0,33	-52,9	-35,3
Придбання обладнання довгострокового користування, тис грн	49,16	17,84	59,10	231,3	20,2

Показники якості					
Кількість учнів ДЮСШ, які здобули призові місця в регіон. спорт. змаганнях, осіб	3 077	3 077	2 672	-13,2	-13,2
Кількість підготовлених у ДЮСШ майстрів спорту/канд. України, осіб	232	232	173	-25,4	-25,4
% оновлення обладнання довгостр. користування до запл. видатків, %	100	100	26	-74,0	-74,0
Динаміка кільк-ті учнів ДЮСШ порівняно з минулим роком, %	0	103	94	-8,7	100,0

Кількісний показник ефективності БП департаменту освіти і науки виконкому Криворізької міської ради в 2020 році, розрахований згідно з методикою [17], становив 208,27 балів, що свідчить про середній рівень ефективності.

Отже, результати оцінки ефективності реалізації БП Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту та Департаменту освіти і науки виконкому Криворізької міської ради в 2020 році свідчать про ефективне використання ПЦМ в бюджетному процесі Криворізької МТГ.

Аналізуючи процес формування та виконання місцевого бюджету Криворізької МТГ за ПЦМ необхідно визначити такі переваги його використання:

1. Орієнтація на вирішення актуальних проблем громади. Застосування ПЦМ дозволяє Криворізькій міській раді спрямовувати бюджетні кошти на пріоритетні напрями для задоволення першочергових потреб населення, адаптуючи витрати відповідно до локальних та унікальних особливостей громади.

2. Можливість проведення ефективної оцінки впровадження бюджетних програм на основі визначених результативних показників. Забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів дозволяє уникнути непотрібних витрат і сприяє ефективному розподілу коштів. Основним аспектом цієї переваги є здатність встановлення вимірюваних результативних показників реалізації бюджетних програм. Завдяки ПЦМ Криворізька міська рада має можливість чітко фокусуватися на досягненні конкретних цілей та завдань у межах бюджету. Визначені результативні показники стають критеріями успішності для кожної програми, що створює прозорий та об'єктивний механізм оцінки їхньої ефективності. Такий підхід дозволяє уникати розпорошення фінансових ресурсів та визначати пріоритети відповідно до реальних потреб суспільства.

Однак важливою передумовою для успішності реалізації цієї переваги є чітка визначеність та реалістичність цілей кожної програми.

3. Збільшення прозорості та доступу до інформації про діяльність Криворізької міської ради. Насамперед мова йде про запровадження відкритого бюджету та розміщення бюджетних програм і паспортів бюджетних програм на офіційних ресурсах громад. По-перше, відкритий бюджет громади означає, що інформація про бюджетні видатки, цілі та очікувані результати стає доступною громадськості, що, в свою чергу, приводить до більшого розуміння громадськістю та прозорості фінансових процесів, підвищення довіри громади до місцевої влади та її фінансових рішень. По-друге, розміщення бюджетних програм та паспортів бюджетних програм на офіційних ресурсах громади додатково забезпечує доступність цієї інформації. Громадяни можуть легко звертатися до цих документів для вивчення конкретних завдань, обсягів виділених коштів та очікуваних результатів в межах кожної програми. Такий підхід дозволяє громадянам активніше брати участь у формуванні бюджету, висловлювати свої погляди та контролювати ефективність витрат.

4. Підвищення навичок управлінського персоналу та забезпечення фінансової самостійності громади. Адаптація персоналу до нових стандартів управління та фінансового планування є важливим кроком у забезпеченні більш ефективного використання бюджетних ресурсів та вдосконалення управлінських практик. Розуміння новітніх підходів у фінансовому менеджменті, аналізі та моніторингу ефективності дозволяє краще відповідати на виклики, що виникають у процесі реалізації бюджетних ініціатив. Це робить громади більш самостійними у прийнятті рішень, дозволяючи їм краще адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін.

5. Покращення якості бюджетної політики. Замість загальних і нечітких цілей, ПЦМ визначає чіткі та вимірювані результативні показники. Це дозволяє Криворізькій міській раді розроблювати чіткі плани, вирішуючи реальні проблеми та потреби громади. Такий підхід сприяє кращому визначенню пріоритетів та віддзеркалює реальні потреби населення. Зокрема ПЦМ дозволяє ефективніше розподіляти кошти, уникати непотрібних витрат та забезпечувати максимальний вплив на розвиток громади. Механізми контролю та звітності також удосконалюються, що сприяє більшій відповідальності та прозорості в управлінні бюджетом.

6. Сприяння забезпеченню сталого розвитку. Використання ПЦМ підтримує стратегічний розвиток громади, зокрема за допомогою реалізації бюджетних програм, спрямованих на забезпечення сталого життя її населення. Це може охоплювати розвиток інфраструктури, програми соціальної підтримки, заходи для екологічної сталості тощо.

Разом з тим, незважаючи на значні переваги ПЦМ при використанні в бюджетному процесі Криворізької МТГ, слід відзначити й такі проблеми в його застосуванні:

1. Відсутність взаємоузгодженості між середньостроковим і стратегічним бюджетним плануванням. Як зазначено у Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки [20], навіть «при постійному удосконаленні відповідної методологічної бази, використання ПЦМ в бюджетному процесі України відбувається без створення необхідних умов для його ефективності. Зокрема, відсутність дієвої та узгодженої системи стратегічного і середньострокового бюджетного планування ускладнює використання ПЦМ як основи для прийняття управлінських рішень головними розпорядниками бюджетних коштів» [20]. Така проблема зберігається як на державному, так і на місцевому рівні.

2. Відсутність єдиного методичного підходу до оцінки ефективності бюджетних програм. Наявність різних підходів до оцінки ефективності бюджетних програм призводить до суб'єктивного оцінювання результатів з боку органів місцевої влади громади та ускладнює порівняння ефективності різних програм, що може призвести до викривлення при аналізі результативності місцевих витрат.

3. Недосконалість існуючих підходів до оцінки ПЦМ. Цей недолік виникає внаслідок попереднього. Так, наприклад, на рівні Криворізької МТГ оцінка бюджетних програм

здійснюється у звітах про виконання паспорту бюджетних програм та згідно з Методичними рекомендаціями щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм, затверджених наказом МФУ від 17.05.2011 № 608 [16]. Проте такі методичні підходи розглядають ефективність бюджетної програми, як аналіз планових та фактичних показників або як порівняння показників виконання з минулим періодом реалізації цільової програми. Такий підхід може застосовуватися в межах короткострокового аналізу впровадження, як проміжної оцінки реалізації запланованої програми, але не дають змогу оцінити ефективність бюджетної програми загалом. При цьому висновок про рівень ефективності бюджетної програми є суб'єктивним, оскільки відсутній будь-який кількісний вимір рівня такої ефективності.

4. Відсутність чіткого зв'язку між метою і завданнями програми та її найменуванням. Найменування бюджетної програми визначається на основі Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету та відповідно коду Функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету. Однак цей підхід не завжди віддзеркалює реальні цілі програми, що може призводити до неясності в розумінні суті та спрямованості бюджетних ініціатив.

5. Необхідність залучення великої кількості різноманітних ресурсів. Одним із важливих недоліків ПЦМ є значні витрати інформаційних, людських чи технічних ресурсів. Великі інформаційні ресурси потрібні для збору та аналізу даних, що стосуються різних сфер громадського життя. Розробка та впровадження програм вимагає детального вивчення потреб громади, ефективності попередніх ініціатив, а також моніторингу соціально-економічних та культурних факторів. Цей процес може вимагати значних зусиль та коштів для забезпечення достатньої якості та об'єму інформації. Наявність кваліфікованих спеціалістів для розробки, впровадження та моніторингу програм стає критичною умовою. Інформаційні технології для збору та обробки даних, програмні засоби для моделювання та моніторингу реалізації програм – усе це потребує відповідних технічних рішень та інфраструктури.

6. Недостатність кваліфікованих спеціалістів. Розробка бюджетних програм вимагає специфічних знань у різних сферах, таких як економіка, соціологія, технології тощо. Нестача фахівців з комплексним розумінням цих сфер може призвести до неефективності та неадекватності програм, що загрожує досягненню поставлених цілей.

7. Обмежена участь громадськості у процесах розробки бюджетних програм. Навіть за великої кількості можливостей для взаємодії між громадськістю та місцевою владою, рівень залучення громадськості залишається низьким, що може негативно впливати на якість та ефективність бюджетних програм. Обмежена участь громадськості в розробці програм призводить до втрати важливого джерела зворотного зв'язку. Брак участі громадськості веде до виникнення програм, які не враховують реальних потреб та очікувань громади, що може призвести до їх невдачі або недосягнення максимально можливого впливу. Частково це обумовлено низькою поінформованістю громади про стратегії та програми розвитку, складністю доступу до паспортів і звітів для більшості населення громади.

8. Відсутність чіткої системи моніторингу. Без систематичного відстеження реалізації програм може виникнути ризик втрати зв'язку між плануванням і фактичними результатами. Відсутність системи моніторингу може ускладнити здійснення вчасних коригувань та адаптації програм до обставин, що постійно змінюються.

Враховуючи результати аналізу джерел [1-9], оцінки ефективності застосування ПЦМ при формуванні та виконанні бюджету Криворізької МТГ, визначені переваги та недоліки зазначеного методу, необхідно зробити висновок, що одним з найважливіших завдань для місцевих бюджетів територіальних громад залишається завдання щодо подальшого удосконалення застосування ПЦМ в бюджетному процесі. З метою підвищення ефективності застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі місцевих громад необхідним є здійснення таких заходів:

1. Забезпечення тісного зв'язку між середньостроковим і стратегічним бюджетним плануванням через удосконалення підходів до формування бюджетних програм головними розпорядниками коштів бюджету відповідно до їх стратегічних цілей; підвищення результативності процесу верифікації та моніторингу державних виплат, зокрема шляхом розвитку інформаційно-аналітичної платформи електронної верифікації та моніторингу і застосування результатів верифікації для бюджетного планування з метою посилення адресності надання державних виплат і підвищення ефективності використання бюджетних коштів; удосконалення відповідних типових форм та інструкцій, зокрема для бюджетного запиту, програмної класифікації видатків та кредитування, системи результативних показників бюджетних програм,

а також правил складення паспортів та звітів про їх виконання» [20].

2. Запровадження єдиного підходу до оцінки ефективності ПЦМ. Удосконалена методика здійснення порівняльного аналізу ефективності бюджетних програм [17] найбільш повно визначає порядок оцінки ефективності бюджетних програм (переваги - єдиний алгоритм розрахунку на основі формульного підходу, що дає змогу кількісно виміряти ефективність БП та порівнювати результати з аналогічними програмами минулих періодів; єдині критерії ефективності для всіх БП спрощують оцінку для розпорядників бюджетних коштів; можливість корегувати шкалу оцінювання, залежно від ситуації, робить її ефективним інструментом оцінки бюджетних програм). Поряд з цим потрібно враховувати, що застосування такої методики потребує більше часу, що у підсумку може збільшувати навантаження на управлінський персонал, а як результат - вищі адміністративні витрати.

3. Уніфікація розрахунків за бюджетними програмами. Введення єдиного підходу до оцінки ефективності ПЦМ в Україні може бути проблематичним з точки зору невизначеності планування. Так, наприклад, зменшення видатків з погляду Удосконаленої методики розглядається, як перевага. Проте в реальності це може бути обумовлено, наприклад, введенням карантину, у зв'язку з чим розраховані індекси будуть не адекватними. У таких випадках варто застосовувати Методичні рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм [16]. Важливо, щоб при оцінці БП різними методами використовувались схожі типові форми, які б корегувались внаслідок розглянутих причин. Зокрема рекомендується узагальнити оцінку відхилень темпів приросту. Важливо, щоб у розрахунках наводились не тільки абсолютні відхилення або тільки відносні, які дозволяють порівнювати зміни у відсотках, а враховувалися два типи відхилень для розуміння масштабу розбіжностей. Альтернативою відносним відхиленням може стати використаний відсоток виконання плану за показником.

4. Перегляд результативних показників та введення інтегрального показника ефективності. Перш за все, важливо покращити результативні показники, оскільки існуючі критерії не завжди відповідають сутності та вимогам ПЦМ. Другий аспект полягає у введенні інтегрального показника ефективності за БП, а розрахунок ефективності БП здійснювався би, як відношення інтегрального показника ефективності до витрат на його досягнення.

5. Впровадження граничних значень для результативних показників. В умовах обмежених бюджетних ресурсів важливо впроваджувати граничні розміри насамперед для результативних показників-дестимуляторів.

Введення бюджетних обмежень передбачає встановлення верхніх лімітів витрат для всіх головних розпорядників бюджетних коштів. Ці обмеження повинні базуватися на попередніх прогнозах вартості існуючих БП з урахуванням бюджетної стратегії. Використання граничних обсягів у плануванні дозволяє головним розпорядникам коштів визначати реалістичні обсяги видатків, що відповідають наявним ресурсам. Це запобігає встановленню надмірних витрат, несумісних із фактичними можливостями бюджету. Такий підхід забезпечує точність у визначенні витрат та сприяє реалістичній оцінці фінансових зусиль, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Перевищення граничних розмірів повинно вказувати на необхідність перегляду програми та її адаптації до реальних можливостей бюджету.

6. Перегляд підходу до найменування БП. Важливо, щоб назва програми передусім відображала мету та завдання БП, а вже потім стосувалась класифікації витрат, надаючи чіткість та зрозумілість усім зацікавленим стейкхолдерам.

7. Розробка та затвердження конкретного переліку БП. У контексті застосування оцінки ефективності ПЦМ бюджетування на місцевому рівні також важливо розробити й затвердити такий конкретний перелік БП, який забезпечить єдність підходів до аналізу впровадження ПЦМ в місцевих бюджетах. При цьому необхідно, щоб програми зберігали відповідність цілям і завданням державної політики, пріоритетам соціально-економічного розвитку.

8. Повний перехід на трирічне програмно-цільове планування БП. На рівні бюджету місцевих громад цільові програми можуть затверджуватися на 6-річний період, а заплановані видатки у подальшому суттєво корегуватися. Визначення цілей та завдань на трирічний період дозволить збільшити прогнозованість витрат і зменшити нестабільність, що особливо важливо в умовах нинішньої ситуації в країні.

9. Оптимізація залучених ресурсів. Стратегічне планування та пріоритизація дозволять чітко визначити основні цілі та спрямувати ресурси (людські, інформаційні, технічні тощо) на вирішення найважливіших завдань. Використання інформаційних технологій для оптимізації процесів, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток партнерств з іншими організаціями можуть

допомогти у збалансованому та ефективному використанні ресурсів.

10. Забезпечення активної участі громадськості під час формування та реалізації БП. Важливо залучати громадські організації, створюючи механізми для представництва їхніх інтересів в процесі розробки програм. Такий підхід сприятиме врахуванню широкого спектру думок і потреб громади. Необхідно розглядати впровадження освітніх та інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності громадськості щодо ролі та переваг ПЦМ, важливості участі в бюджетному процесі. Забезпечення простого та швидкого доступу до паспортів і звітів БП для громадськості може покращити їхню участь та зрозумілість процесу.

11. Удосконалення системи моніторингу. Зокрема необхідно вдосконалювати підходи до моніторингу при виконанні БП. Цей процес не лише дозволяє отримати інформацію про виконання БП, але й стає основою для здійснення більш глибокого аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень під час оцінки ефективності застосування ПЦМ. З метою подальшого поліпшення цього процесу рекомендується акцентувати увагу на автоматизації збору даних, впровадженні аналітичних інструментів та розвитку систем звітування, забезпечуючи тим самим більш глибокий та оперативний аналіз для здійснення оптимального управління бюджетними ресурсами. Удосконалення моніторингу є важливим кроком у підвищенні ефективності та прозорості управління фінансовими ресурсами та досягненні стратегічних цілей щодо поліпшення цього процесу.

Висновки. Таким чином, результати дослідження застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі на місцевому рівні на прикладі Криворізької міської територіальної громади дозволили:

установити переваги в його використанні - орієнтація на вирішення актуальних проблем громади; можливість проведення ефективної оцінки впровадження бюджетних програм на основі визначених результативних показників; збільшення прозорості та доступу до інформації про діяльність місцевого самоврядування; підвищення навичок управлінського персоналу та забезпечення фінансової самостійності громади; покращення якості бюджетної політики; сприяння забезпеченню сталого розвитку;

визначити проблеми - відсутність взаємоузгодженості між середньостроковим і стратегічним бюджетним плануванням, єдиного

методичного підходу до оцінки ефективності бюджетних програм; недосконалість існуючих підходів до оцінки ПЦМ; відсутність чіткого зв'язку між метою і завданнями програми та її найменуванням; необхідність залучення великої кількості різноманітних ресурсів; брак кваліфікованих спеціалістів; обмежена участь громадськості у процесах розробки бюджетних програм; відсутність чіткої системи моніторингу.

запропонувати заходи щодо удосконалення - забезпечення тісного зв'язку між середньостроковим і стратегічним бюджетним плануванням; запровадження єдиного підходу до оцінки ефективності ПЦМ; уніфікація розрахунків за

бюджетними програмами; перегляд результативних показників та введення інтегрального показника ефективності, впровадження граничних значень для результативних показників; перегляд підходу до найменування бюджетних програм, розробка та затвердження конкретного переліку бюджетних програм; повний перехід на трирічне програмно-цільове планування бюджетних програм; оптимізація залучених ресурсів; забезпечення активної участі громадськості під час формування та реалізації бюджетних програм; удосконалення системи моніторингу.

Список літератури

1. Луцків О. М. Програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : збірник наукових праць*. 2018. Вип. 1 (129). С. 33-38. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20181\(129\)/sep20181\(129\)_033_LutskivO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20181(129)/sep20181(129)_033_LutskivO.pdf)

2. Губа М. І. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. *ВІСНИК Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2 (77). С. 120-126. URL: <https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/78>.

3. Огонь Ц. Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм. *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 20-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_7_3.

4. Базарна О. В. Програмно-цільове моделювання та ідентифікація сталого розвитку на рівні територіальної громади. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 140-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_11_35.

5. Варцаба В. І., Ю. П. Траньович Програмно-цільовий метод як інструмент вдосконалення бюджетного планування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Вип. 3. С. 100-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2014_3_24.

6. Кизим М. О., Феденко Г. М. Теорія та практика оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 6-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_2.

7. Федосов В. М., Бабич Т. С. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії. *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 3-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2008_1_2.

8. Мусаєва І. Запровадження програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів в Україні. *Науковий вісник*

«Демократичне врядування». 2016. Вип. 16/17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26728/musajeva.pdf>.

9. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу: Навчальний посібник / [Під заг. ред. В.В.Зубенко]; *ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-П) впровадження»*. 4-тє видання, виправлене та доповнене К., 2013. 120 с. URL: https://www.ibser.org.ua/sites/default/files/book_ppbm_ch4_v4.pdf.

10. Бюджетний кодекс України. Кодекс України №2456-VI від 08.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

11. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі. Розпорядження КМУ від 14.09.2002 р. № 538-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-%D1%80#Text>.

12. Звіт з виконання у 2022 році Програми економічного та соціального розвитку м. Кривого Рогу на 2017-2023 роки.

13. Звіт з виконання у 2019 році Програми економічного та соціального розвитку м. Кривого Рогу на 2017-2022 роки. Рішення Криворізької міської ради №4413 від 29.01.2020.

14. Звіт з виконання у 2020 році Програми економічного та соціального розвитку м. Кривого Рогу на 2017-2022 роки. Рішення міської ради №230 від 24.02.2021.

15. Звіт з виконання у 2021 році Програми економічного та соціального розвитку м. Кривого Рогу на 2017-2022 роки.

16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм. Наказ Міністерства Фінансів України від 17.05.2011 № 608 URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11#Text>.

17. Удосконалення методики здійснення порівняльного аналізу ефективності бюджетних програм. Лист МФУ від 19.09.2013 р № 31-05110-14-5/27486. URL:

https://www.ibser.org.ua/sites/default/files/metodyk_a_zdiysnennya_porivnyalnoho_analizu.pdf.

18. Оцінка ефективності бюджетної програми 1113112 департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту виконкому Криворізької міської ради за 2020 рік. URL:

https://od.kr.gov.ua/ua/odata_data_item/pg/250221787231619/

19. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми 0615031 департаменту освіти і науки виконкому Криворізької міської ради за 2020 рік. URL:

https://od.kr.gov.ua/ua/odata_data_item/pg/190321987196161/

20. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>.

References

1. Lutskevych O. M. (2018). *Prohramno-tsilovyi pidkhid do upravlinnia rehionalnym rozvytkom* [A Program-targeted approach to regional development management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy : zbirnyk naukovykh prats* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine: a collection of scientific papers], issue 1 (129), pp. 33-38. Available at: [https://ird.gov.ua/sep/sep20181\(129\)/sep20181\(129\)_033_LutskevychO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20181(129)/sep20181(129)_033_LutskevychO.pdf)

2. Huba, M. I. (2021). *Prohramno-tsilovyi pidkhid yak instrument upravlinnia hromadoiu* [Program-targeted approach as a tool of community management]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu* [Bulletin of Kherson National Technical University], no. 2 (77), pp. 120-126. Available at: <https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/78>.

3. Ohon, Ts. H. (2009). *Prohramno-tsilovyi metod ta efektyvnist biudzhethnykh prohram* [Program-targeted method and effectiveness of budget programs]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], no. 7, pp. 20-29. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_7_3.

4. Bazarna, O. V. (2013). *Prohramno-tsilove modeliuvannia ta identyfikatsiia staloho rozvytku na rivni terytorialnoi hromady* [Program-targeted modeling and identification of sustainable development at the territorial community level]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], no. 11, pp. 140-144. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_11_35.

5. Vartsaba V. I., Tranovych, Yu. P. (2014). *Prohramno-tsilovyi metod yak instrument vdoskonalennia biudzhethnoho planuvannia* [The program-targeted method as a tool for improving budget planning]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser.: Ekonomika* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics], issue 3,

pp. 100-102. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2014_3_24.

6. Kyzym, M. O., Fedenko, H. M. (2012). *Teoriia ta praktyka otsinky priorytetnosti ta rezul'tatyvnosti derzhavnykh tsilovykh prohram v Ukraini* [Theory and practice of assessing the priority and effectiveness of state targeted programs in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 6-13. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_2.

7. Fedosov, V. M., Babych, T. S. (2008). *Sutnist i problematyka biudzhethuvannia: ukrainski realii*. [The essence and problems of budgeting: Ukrainian realities]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], no. 1, pp. 3-23. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2008_1_2.

8. Musaieva, I. (2016). *Zaprovadzhennia prohramno-tsilovoho metodu formuvannia mistsevykh biudzhethiv v Ukraini* [Introduction of the program-targeted method of formation of local budgets in Ukraine]. *Naukovyi visnyk «Demokratychnie vriaduvannia»* [Scientific Bulletin "Democratic Governance"], issue 16/17. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26728/musajeva.pdf>.

9. Zubenko, V. V. Ed. (2013). *Planuvannia mistsevykh biudzhethiv na osnovi prohramno-tsilovoho metodu: Navchalnyi posibnyk* [Planning local budgets based on the program-targeted method: textbook]. Kyiv, 120 p. Available at: https://www.ibser.org.ua/sites/default/files/book_ppbm_ch4_v4.pdf

10. *Biudzhethnyi kodeks Ukrainy* [Budget Code of Ukraine]. Code of Ukraine №2456-VI vid 08.07.2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

11. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Order 'On the approval of the Concept of application of the program-target method in the budget process' from 14.09.2002 No. 538-r Available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-%D1%80#Text>.

12. Kryvyi Rih City Council (2022). *Zvit z vykonannia u 2022 rotsi Prohramy ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku m. Kryvoho Rohu na 2017-2023 roky* [Report on the implementation of the economic and social development program of the city of Kryvyi Rih for 2017-2023 in 2022].

13. Kryvyi Rih City Council (2020). *Zvit z vykonannia u 2019 ropi Prohramy ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku m. Kryvoho Rohu na 2017-2022 roky*. [Report on the implementation in 2019 of the Program of economic and social development of the city of Kryvyi Rih for 2017-2022]. Decision of the Kryvyi Rih City Council No. 4413 from January 29, 2020].

14. Kryvyi Rih City Council (2021). *Zvit z vykonannia u 2020 rotsi Prohramy ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku m. Kryvoho Rohu na 2017-2022 roky* [Report on the implementation in 2020 of the economic and social development program of the city of Kryvyi Rih for 2017-2022]. Decision of the City Council No. 230 from 24.02.2021.

15. Kryvyi Rih City Council (2021). *Zvit z vykonannia u 2021 rotsi Prohramy ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku m. Kryvoho Rohu na 2017-2022 roky*. [Report on the implementation in 2021 of the economic and social development program of the city of Kryvyi Rih for 2017-2022].

16. The Ministry of Finance of Ukraine (2011), Order 'On the approval of the Methodological recommendations for evaluating the effectiveness of budget programs' from May 17, 2011 No. 608. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11#Text>. (Accessed 21 December 2023).

17. The Ministry of Finance of Ukraine (2013), *Letter 'Improvement of the methodology of comparative analysis of the effectiveness of budget programs'* from 19.09.2013 No. 31-05110-14-5/27486. Available at: https://www.ibser.org.ua/sites/default/files/metodyka_zdiysnennya_porivnyal-nogo_analizu.pdf

18. Kryvyi Rih City Council (2020). *Otsinka efektyvnosti biudzhetnoi prohramy 1113112 departamentu u spravakh simi, molodi ta sportu vykonkomu Kryvorizkoi miskoi rady za 2020 rik*. [Evaluation of the effectiveness of budget program 1113112 of the Department for Family, Youth and Sports of the Executive Committee of the Kryvyi Rih City Council for 2020] Available at: https://od.kr.gov.ua/ua/odata_data_item/pg/250221787231619/

19. Kryvyi Rih City Council (2020). *Zvit pro vykonannia pasporta biudzhetnoi prohramy 0615031 departamentu osvity i nauky vykonkomu Kryvorizkoi miskoi rady za 2020 rik*. [Report on the implementation of the budget program passport 0615031 of the Department of Education and Science of the Executive Committee of Kryvyi Rih City Council for 2020]. Available at: https://od.kr.gov.ua/ua/odata_data_item/pg/190321987196161/

20. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order "On approving the Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2022-2025 and the Action Plan for its Implementation" from 29.12.2021 No. 1805-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>.

Objective. The objective of the article is to identify problems and directions for improving the application of the program-targeted method (PTM) in the budget process of the city territorial community.

Methods. In the research process, the following general scientific methods and methods of cognition are used: methods of scientific abstraction, analysis and synthesis (for researching the theoretical aspects of the application of the program-targeted method, determining the main problems in the use of the program-targeted method in the budget process, developing directions for improving the application of the program-targeted method when forming and implementing local budgets), systematic generalization (to determine the principles of using budget funds, features and advantages of using the program-targeted method in the local budget), statistical analysis (to assess the effectiveness of budget programs of city territorial communities).

Results. Based on the results of the conducted research, the essence of the program-targeted method and its advantages are determined (orientation on the solution of urgent community problems; the possibility of effective evaluation of the implementation of budget programs based on defined performance indicators; increasing transparency and access to information about the activities of local self-government; improving the skills of management personnel and ensuring financial independence of the community; improving the quality of budget policy; promoting sustainable development). An assessment of the effectiveness of the budget programs of the Kryvyi Rih City Territorial Community is carried out, and the problems of applying the program-targeted method in the formation and implementation of the budget programs of the Kryvyi Rih City Territorial Community are identified (lack of consistency between medium-term and strategic budget planning, a single methodical approach to evaluating the effectiveness of budget programs; imperfection of existing approaches

to assessment of the PCM; lack of a clear connection between the purpose and tasks of the program and its name; the need to attract a large number of diverse resources; insufficient qualified specialists; limited public participation in the processes of developing budget programs; lack of a clear monitoring system), proposed measures to improve the application of software the target method in the budget process at the local level (ensuring a close connection between medium-term and strategic budget planning; introducing a unified approach to assessing the effectiveness of the (PTM); unification of calculations according to budget programs; revision of performance indicators and introduction of integral performance indicator, implementation of limit values for performance indicators; review of the approach to the naming of budget programs, development and approval of a specific list of budget programs; full transition to three-year program-targeted planning of budget programs; optimization of involved resources; ensuring active participation of the public during the formation and implementation of budget programs; improvement of the monitoring system).

Key words: program-targeted method, budget process, formation and implementation of the local budget, local budget, analysis, evaluation, efficiency.

Надійшла до редакції: 12.12.2023