

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Сумський державний університет  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис)

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

на тему: «Програмно-цільовий підхід до реалізації державної соціальної політики в системі місцевого самоврядування (на прикладі департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради)»

Здобувачки групи АМмз-21с

Куліш Марини Володимирівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Марина КУЛІШ  
(підпис)

Керівник старший викладач, к.е.н., доц. Яна КОБУШКО \_\_\_\_\_

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Сумський державний університет  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис)

\_\_\_\_\_ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**на здобуття освітнього ступеня магістр**

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувачки групи АМмз-21с

Куліш Марини Володимирівни

1. Тема роботи «Програмно-цільовий підхід до реалізації державної соціальної політики в системі місцевого самоврядування (на прикладі департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради)»  
затверджена наказом №1330-VI від 22.11.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 5 грудня 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити застосування програмно-цільового підходу в рамках реалізації державної соціальної політики на місцевому рівні.
4. Об'єкт дослідження: процес реалізації державної соціальної політики в департаменті соціального захисту населення Сумської міської ради.
5. Предмет дослідження: система відносин, яка виникає при застосуванні програмно-цільового підходу під час реалізації державної оціальної політики в системі місцевого самоврядування.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі нормативно-правових актів, документації департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Основні аспекти програмно-цільового підходу в соціальній політиці	27.10.2023
II	Впровадження програмно-цільового підходу для реалізації соціальної політики (на прикладі департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради)	06.11.2023
III	Перспективи поширення практики використання програмно-цільового підходу у реалізації державної політики	20.11.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен визначити сутність та значення програмно-цільового підходу у реалізації державної політики; основні принципи та пріоритети програмно-цільового підходу, а також роль місцевого самоврядування у впровадженні програмно-цільового підходу.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз організаційної структури, показників діяльності, а також визначити завдання, функції департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради у рамках програмно-цільового підходу та провести аналіз досягнень та проблем у реалізації програмно-цільового підходу.

У розділі 3 студент повинен зробити оцінку впливу програмно-цільового підходу на ефективність соціальної політики та підготувати пропозиції щодо подальшого вдосконалення програмно-цільового підходу в системі місцевого самоврядування на прикладі Сумської міської ради

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи  
старший викладач, к.е.н., доц.

Яна КОБУШКО  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання до виконання одержав

Марина КУЛІШ  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Магістерська робота на тему «Програмно-цільовий підхід до реалізації державної соціальної політики в системі місцевого самоврядування (на прикладі департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради)» складається з 54 сторінок. У роботі наявні 2 рисунки та 3 таблиці, використано 33 літературних джерела.

Визначено ключові недоліки та переваги програмно-цільового підходу на державному та регіональному рівні. Виявлено специфіку реалізації програм в межах повноважень органів влади та управління, а також їх відповідність загальному рівню соціально-економічного розвитку. Обґрунтовано напрями удосконалення програм та механізмів їх реалізації.

Запропоновано ряд заходів щодо удосконалення застосування програмно-цільового підходу в системі місцевого самоврядування Сумської міської ради.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
1.1 Програмно-цільовий підхід у реалізації державної політики: сутність та значення.....	8
1.2 Основні принципи та пріоритети програмно-цільового підходу.....	10
1.3 Роль місцевого самоврядування у впровадженні програмно-цільового підходу.....	15
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ).....	21
2.1 Аналіз організаційної структури та показників діяльності департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради.....	21
2.2 Завдання та функції департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради у рамках програмно-цільового підходу.....	24
2.3 Аналіз досягнень та проблем у реалізації програмно-цільового підходу у департаменті соціального захисту населення Сумської міської ради.....	27
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПОШИРЕННЯ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	40
3.1 Оцінка впливу програмно-цільового підходу на ефективність соціальної політики.....	40
3.2 Пропозиції щодо подальшого вдосконалення програмно-цільового підходу в системі місцевого самоврядування на прикладі Сумської міської ради.....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТОК А .....	53

## ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах реформування соціальної сфери України особливу увагу приділяють підходам щодо реалізації державної соціальної політики. Програмно-цільовий підхід є одним з ключових інструментів в системі місцевого самоврядування, який дозволяє оптимізувати процеси соціального захисту населення. Вивчення та аналіз цього підходу на конкретному прикладі Сумської міської ради дає можливість глибше зрозуміти його ефективність і вплив на соціальну політику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням прийняття управлінських рішень на основі програмно-цільового підходу, присвячені праці вітчизняних науковців: О.В. Базарної, Л. Білухи, Г.В. Вознюк, М.І. Губи, В.В. Мамонової, Г. Маркович, Н.В. Наталенко, Т. Сосової, Т. Стантус, А. Шарапова, С. Сухобойченка, О. Севостьянова, О. Чемерис та інших. Однак, не зважаючи на значну кількість публікацій вирішити проблеми в цій сфері так і не вдається, тому є потреба подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження особливостей застосування програмно-цільового підходу в рамках реалізації державної соціальної політики на місцевому рівні. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

- 1) визначити сутність та значення програмно-цільового підходу у реалізації державної політики.
- 2) вивчити основні принципи та пріоритети програмно-цільового підходу.
- 3) ознайомитися з роллю місцевого самоврядування у впровадженні програмно-цільового підходу.
- 4) проаналізувати організаційну структуру та показники діяльності департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради.
- 5) визначити завдання та функції департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради у рамках програмно-цільового підходу.
- 6) розглянути аналіз досягнень та проблем у реалізації програмно-цільового підходу у департаменті соціального захисту населення Сумської міської ради.

7) здійснити оцінку впливу програмно-цільового підходу на ефективність соціальної політики.

8) запропонувати вдосконалення програмно-цільового підходу в системі місцевого самоврядування на прикладі Сумської міської ради.

Об'єктом дослідження є процес реалізації державної соціальної політики в департаменті соціального захисту населення Сумської міської ради.

Предметом дослідження виступає система відносин, яка виникає при застосуванні програмно-цільового підходу під час реалізації державної соціальної політики в системі місцевого самоврядування.

У процесі дослідження використано загальні методи наукового пізнання, узагальнення, логічний та історичний методи.

Інформаційну базу роботи склали підручники, статті вітчизняних науковців, нормативно-правові акти, документація департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатку.

## РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

### 1.1 Програмно-цільовий підхід у реалізації державної політики: сутність та значення

У сучасних умовах, які є складними та швидко змінюються, сталий розвиток територій є ключовим завданням. Цей розвиток повинен бути стабільним і динамічним, забезпечувати задоволення потреб населення, при цьому не завдаючи шкоди майбутнім поколінням. Для досягнення цієї мети необхідно максимально ефективно використовувати наявний потенціал і залучати зовнішні ресурси, включаючи фінансові. Важливим є також наявність результативного механізму взаємодії між органами влади, бізнесом і населенням, спрямованого на системний розвиток різних сфер, таких як економіка, соціальна сфера, інфраструктура, інституційна сфера тощо. У цьому контексті важливо наявність державної політики, спрямованої на створення сприятливих умов для розвитку базових видів економічної діяльності та диверсифікації економіки, а також забезпечення комфортних умов життя населення [1].

Науковці досліджують теоретичні основи розвитку проблемних регіонів та програмно-цільового управління соціально-економічними процесами. Програмно-цільовий метод визначається як спосіб встановлення основних цілей і завдань розвитку різних аспектів, таких як державний, економічний, соціальний, екологічний, культурний, територіальний, і розробка взаємоузгоджених заходів для їх досягнення в конкретний час. Використання цього методу передбачає виявлення бажаного майбутнього розвитку соціально-економічної системи, вибір цілей і напрямків для досягнення цього розвитку, формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності території та окремих сегментів економіки і соціальної сфери.

Різні автори розглядають програмно-цільовий метод з точки зору методологічного підходу, який використовується під час його реалізації. Цей метод базується на застосуванні цільового, програмного, системного і комплексного



підходів. Він дозволяє побудувати цільну систему управління, враховуючи конкретну мету і господарські результати, і формувати комплексні цільові програми для вирішення різних економічних, виробничих, науково-технічних інших проблем.

Програмно-цільовий метод має свої переваги та недоліки. До переваг відносяться системний характер цілей програми, єдність методологічних підходів до розвитку, можливість залучення позабюджетних коштів та громадського контролю [23].

До недоліків відносяться: відсутність єдиної методичної бази, недостатній інформаційний супровід програм, можливість недооцінки інноваційних процесів.

Досвід застосування програмно-цільового методу вказує на проблеми в розробці та реалізації регіональних програм розвитку. Для вдосконалення цього методу в управлінні територіальним розвитком пропонуються такі заходи: розподіл цілей і завдань за їх значущістю, поліпшення наукової опрацьованості програм, системне рішення проблем розвитку, використання інноваційної складової, відхід від недостатнього фінансування цільових програм, формування системи моніторингу.

Метод програмно-цільового планування передбачає розробку цільових комплексних програм під час планування. Процес програмно-цільового управління може бути узагальнений у таку послідовність кроків: визначення проблеми, постановка цілей, обрання шляхів досягнення цілей, конкретизація способів і засобів [6].

Початково визначаються цілі, які потрібно досягти. Потім розглядаються шляхи їх виконання, а також докладні способи і засоби. Процедура формування програми можна представити у вигляді алгоритму, що базується на кількох принципах: цільова спрямованість і системність заходів, комплексність і синхронність цілей і завдань, варіативність заходів з урахуванням невизначеності умов, ресурсна забезпеченість та керованість програми на основі правових, організаційних і фінансових механізмів.

У програмно-цільовому методі важливо зосередитися на цілісному плануванні програми і впровадженні організаційних і фінансових механізмів для

контролю та виконання. Цей підхід акцентує не лише на суб'єкті управління та його структурі, але і на складових самої програми та програмних діях.

## 1.2 Основні принципи та пріоритети програмно-цільового підходу

Методологія програмно-цільового підходу в місцевому управлінні включає в себе різноманітні інструменти та техніки, які були ефективні у минулому. До таких методів належать створення «дерева цілей», балансові та техніко-економічні аналізи, визначення пріоритетів, а також розробка різних варіантів рішень, які можуть бути базовані на класичних економічно-статистичних або на більш складних економіко-математичних моделях [3].

На наш погляд, регіональні програми мають ґрунтуватися на єдиній методології, яка включає методи та показники, що дозволяють інтегрувати їх у більш широкий контекст національного та територіального регулювання, забезпечуючи таким чином їхню порівняльність і можливість включення у більш широкі програми.

На стадіях розробки програм особливо важливим є використання варіантного підходу. Мультиваріантність дозволяє глибше аналізувати та обґрунтовувати найефективніші способи досягнення цілей програми. При цьому необхідно розрізняти варіанти, що мають кількісні відмінності у показниках, та ті, що пропонують принципово різні якісні рішення.

Регулювання регіонального розвитку засноване на використанні комплексу методів. Серед найважливіших з них - балансовий метод, який включає аналіз різних територіальних балансів, зокрема, балансу народного господарства регіону. Це дає змогу узагальнити ключові показники розвитку та використовувати їх для аналізу та планування регіональної економіки. Останнім часом все більшого значення набуває регіональна система національних рахунків.

Під час вибору оптимального варіанту програми використовуються такі критерії, як мінімізація часу реалізації при обмежених ресурсах, мінімізація витрат на реалізацію при фіксованих кінцевих показниках, а також мінімізація відхилень кінцевих показників від нормативів при заданих витратах і часі виконання.

Згідно з думкою вчених, програма являє собою плановий документ, що має чіткі вказівки і визначення у вигляді адреси, з координованим підходом до ресурсів, виконавців та часових рамок. Це комплекс заходів, що охоплює технічні, виробничі, економічні, наукові, екологічні та організаційні аспекти, і вимагає участі багатьох галузей, економічних регіонів та органів влади для вирішення загальнонаціональних проблем. Програма – це науково обґрунтоване прогнозування майбутнього стану обраного об'єкта управління з урахуванням запланованих цілей і комплексу заходів з визначеними ресурсами, строками та виконавцями [1].

В. Любовний акцентує, що програма - це складно організований комплекс наукових досліджень, організаційно-господарських та інших заходів, які координуються за ресурсами, виконавцями і часовими рамками для ефективного вирішення завдань у різних сферах, включаючи державне будівництво, науково-технічний, економічний, інвестиційний, соціально-демографічний розвиток, а також зовнішньоекономічну, культурну та екологічну діяльність.

Закон України «Про державні цільові програми» визначає цільову програму як комплекс завдань і заходів, спрямованих на розв'язання ключових проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць. Програма вважається державною, якщо вона охоплює всю територію держави або значну її частину, має тривалий період виконання та реалізується центральними та місцевими органами виконавчої влади, забезпечуючи координацію за ресурсами, термінами та виконавцями [13].

Програми розвитку можуть бути класифіковані згідно з різними критеріями, які відображають їхній рівень, зміст, масштабність, територіальну приналежність, тривалість, джерела фінансування, пріоритетність та частоту виконання. Наприклад:

1. За рівнем використання:
  - Міждержавні програми, які зосереджені на ключових соціальних проблемах;
  - Державні програми, націлені на вирішення питань на рівні країни або окремих галузей;

- Регіональні програми, орієнтовані на розвиток конкретного регіону чи соціально-культурної сфери.

2. За змістом:

- Науково-технічні;
- Соціально-економічні;
- Виробничо-технічні;
- Інвестиційні;
- Екологічні та інші.

3. За масштабністю використання:

- Комплексні програми, які реалізуються за допомогою незалежних ініціатив;

- Вузькоспеціалізовані програми, що не можуть бути вирішені окремо.

4. За територіальною приналежністю:

- Міжрегіональні;
- Внутрішньорегіональні;
- Обласні;
- Міські;
- Державні.

5. За тривалістю:

- Довгострокові (більше 10 років);
- Середньострокові (від 5 до 10 років);
- Короткострокові (1-3 роки).

6. За джерелом фінансування:

- Централізоване фінансування;
- Фінансування з місцевих бюджетів;
- Змішана форма фінансування.

7. За пріоритетністю використання:

- Першочергові;
- Тимчасово відкладені.

8. За частотою реалізації:

- Постійні;
- Одноразові [13].

Державні, регіональні та галузеві програми мають ключове значення в структурній політиці держави, впливаючи на хід економічних процесів для досягнення соціально-економічних цілей. Регіональні програми, за певних обставин, можуть набути статусу державних. Розробка програм комплексного розвитку економіки та соціальної сфери регіону вимагає урахування всіх обмежень на розвиток, включаючи природні, соціально-демографічні фактори та потенційні соціальні напруження. Важливо, що для стабільного розвитку регіону необхідно зосереджуватися не тільки на рішенні оперативних завдань, а й вирішувати стратегічні питання, спрямовані на модернізацію економіки та розвиток соціального середовища.

В Україні спостерігається активний процес територіальної децентралізації, який передбачає передачу значної частини повноважень місцевим владним структурам у різноманітних сферах, включаючи соціально-економічні аспекти. Фінансова децентралізація, як важлива частина цього процесу, передбачає створення механізмів надання публічних послуг на місцевому рівні, узгодження переліку послуг з потребами конкретних територій, та підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і управління фінансами [15].

Місцеві бюджети є ключовою складовою бюджетної системи країни, відіграючи значну роль у перерозподілі валового внутрішнього продукту та фінансуванні державних послуг, зокрема соціально орієнтованих. Вони мають безпосередній вплив на задоволення потреб населення. Бюджет місцевого самоврядування представляє собою план формування та використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій і повноважень місцевого самоврядування.

Місцеві бюджети, включаючи бюджети об'єднаних територіальних громад, є незалежними і не входять до складу державного бюджету України або інших місцевих бюджетів. Українське законодавство гарантує повну бюджетну автономію і фінансову незалежність місцевих бюджетів. Доходи місцевих бюджетів

формується з податків, зборів та інших обов'язкових платежів, встановлених законодавством.

Впровадження нової системи бюджетного регулювання змінило підход до загального балансування місцевих бюджетів, перейшовши до горизонтального вирівнювання податкової спроможності територій залежно від доходу на душу населення. Такий підхід забезпечує значний обсяг бюджетних коштів під контролем місцевої влади, стимулюючи ефективніше наповнення місцевих бюджетів і перехід до самоокупності. Місцева влада відповідає за визначення напрямів витрачання бюджетних коштів, що є важливим для розвитку інтегрованих територіальних громад [2].

При складанні бюджету територіальних громад (ТГ) в Україні керуються рядом важливих принципів. Це включає забезпечення максимального доходу для ТГ, економне та ефективне використання коштів в напрямках, що найбільше відповідають потребам громади, та забезпечення контролю за надходженням та використанням фінансових ресурсів. Бюджетне планування має бути засноване на ряді ключових принципів, серед яких:

- Інтеграція основних економічних та соціальних параметрів розвитку з наявними бюджетними ресурсами;
- Взаємозв'язок бюджетного планування з загальнодержавними та регіональними планами соціально-економічного розвитку;
- Демократизація бюджетних відносин, що передбачає оптимальне взаємодіяння між державними та місцевими бюджетами;
- Відданість пріоритетності бюджетного планування в рамках фінансових планів;
- Наукове обґрунтування планів, базоване на реалістичних прогнозах та економічній обґрунтованості;
- Застосування стандартних методів бюджетного розрахунку;
- Раціональний вибір джерел мобілізації бюджетних ресурсів та їх оптимального перерозподілу;

- Створення резервів для забезпечення безперервності бюджетного процесу;
- Прагнення до чіткості та відповідальності бюджетних показників [3].

Ці принципи визначають, як бюджетне планування може сприяти належному функціонуванню бюджетної системи та втіленню ефективної бюджетної політики, відповідно до економічної ситуації. В залежності від напрямів та рівнів бюджетного планування, існують різні форми планування: зведене, територіальне та адресне. Територіальне планування передбачає розробку та виконання бюджетів місцевими органами влади, що є їхньою фінансовою основою та забезпечує фінансову автономію. Показники цих бюджетів можуть використовуватися для визначення середнього рівня фінансової забезпеченості відповідних ТГ.

### **1.3 Роль місцевого самоврядування у впровадженні програмно-цільового підходу**

У результаті реформи децентралізації громади отримали більше самостійності у сферах власного розвитку, ухвалення стратегічних та оперативних рішень, а також управління місцевими бюджетами. Це розширення повноважень призвело до нових викликів для органів місцевого самоврядування щодо ефективного керівництва та розвитку, який відповідає потребам громадян. Водночас, для жителів цих громад виникла необхідність забезпечення роботи місцевої влади на благо громади та забезпечення ефективної участі у прийнятті управлінських рішень.

У дослідженні Аналітичного центру «Обсерваторія демократії» висвітлюється програмно-цільовий підхід як ефективний відповідь на ці виклики. Аналізується зміст цього підходу, його застосування, переваги для громад, умови ефективності та проблеми, що виникають при його реалізації.

Програмно-цільовий підхід в місцевому самоврядуванні - нова практика, яка вже успішно впроваджується в Україні протягом останніх десяти років. Цей підхід був запозичений з західної системи управління і є важливим елементом євроінтеграційної політики та реформи децентралізації. Його коріння сягає до

концепції «управління за цілями» і пізніше було розширено до «управління на основі результатів». Цей підхід має на меті зменшити фокус на процедурах, замість цього акцентуючи на досягненні конкретних результатів та залученні громадян до процесу ухвалення рішень та контролю за владою [20].

На місцевому рівні, програмно-цільовий підхід спрямований на вирішення актуальних проблем громад, їх інноваційний розвиток, і орієнтацію не просто на розподіл ресурсів, а на їх використання для досягнення вимірних цілей та результатів.

Однією з ключових ознак впровадження програмно-цільового підходу в місцеве самоврядування є розробка стратегій розвитку громад, програм соціально-економічного розвитку, інших спеціалізованих програм та проектів, а також бюджетних програм. Ці документи створюються на різних рівнях: від окремих громад до районів та областей, з урахуванням спільних потреб у межах відповідних територіальних одиниць.

Загалом, програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні можна розглядати як у широкому, так і в вузькому аспектах. У широкому розумінні, це комплексне застосування для вирішення різних проблем громади та сприяння її розвитку, виходячи з наявних ресурсів. У вузькому розумінні, це конкретизація управлінських рішень через стратегії та програми, розроблені та виконані згідно з чітко визначеними алгоритмами та структурами, рекомендованими профільними міністерствами.

Стратегія розвитку громади – це довгостроковий планувальний документ, який визначає ключові напрямки розвитку, відповідно до потреб і проблем громади, цілей, заходів і очікуваних результатів, і зазвичай розрахований на 7-10 років. Вона служить основою для розробки документів середньо- та короткострокового планування, таких як програми соціально-економічного розвитку, інші цільові програми та проекти, які деталізують завдання і заходи в рамках визначених у Стратегії цілей.

Цілі, визначені у Стратегії, повинні не лише відповідати потребам громади, але й узгоджуватися з національною політикою та 17-ма Цілями Сталого Розвитку ООН на період 2015-2030 років. Ключове завдання стратегій, програм та проектів –



визначення та досягнення конкретних, вимірюваних результатів розвитку громади, представлених у вигляді індикаторів та кількісних показників.

Процес розробки місцевих стратегій, програм та проектів відбувається відповідно до встановлених законодавчих та нормативних рамок. Згідно з частиною 22 статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування», сільські, селищні, міські ради мають виключні повноваження затверджувати програми соціально-економічного розвитку та інші цільові програми громад. Ці питання вирішуються на пленарних засіданнях місцевих рад. Стаття 27 цього ж Закону надає виконавчим комітетам місцевих рад право підготовляти програми, подавати їх на затвердження відповідним радам, організувати їх виконання та звітувати перед місцевою радою про хід та результати реалізації [12].

Кабінет Міністрів України постановою № 335 від 17 квітня 2019 року, внісши зміни до постанови № 621 від 26 квітня 2003 року, затвердив типову структуру місцевих програм економічного і соціального розвитку. У 2023 році Кабінет Міністрів України постановою № 816 від 04 серпня 2023 року встановив порядок розробки регіональних стратегій розвитку і планів заходів для їх виконання, а також моніторинг та оцінку їх ефективності [22]. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України наказом № 75 від 30 березня 2016 року затвердило «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [17].

Згідно з пунктом 3 Загальних положень цього наказу, система прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад включає стратегії розвитку, плани (програми) соціально-економічного розвитку, а також інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні та програмні документи, які визначають цілі, пріоритети розвитку та необхідні заходи для їх досягнення .

У контексті місцевого бюджетування, програмно-цільовий підхід відіграє двояку роль: з одного боку, це метод фінансування програм та проектів на рівні громад, включаючи можливість залучення коштів з районних, обласних бюджетів,

держбюджету, приватних інвестицій та грантів. З іншого боку, сам місцевий бюджет формується згідно з принципами програмно-цільового методу [4].

Ключовим нормативним документом є стаття 20 Бюджетного кодексу України, яка визначає обов'язковість використання програмно-цільового методу у бюджетному процесі, визначає його структурні складові, такі як бюджетні програми, відповідальні виконавці, паспорти бюджетних програм, та результативні показники [5].

Згідно з пунктом 18 Прикінцевих та перехідних положень Бюджетного кодексу, обов'язкове впровадження цього методу для місцевих бюджетів встановлене на різні терміни: для бюджетів, що взаємодіють з Державним бюджетом (обласні, районні бюджети, бюджети міст вищого рівня, об'єднаних територіальних громад) – з 2017 року, а для інших місцевих бюджетів – з 2019 року. Таким чином, станом на 2021 рік, програмно-цільовий метод використовується при формуванні бюджетів на всіх рівнях місцевого самоврядування.

Міністерство фінансів України та інші відомства розробили нормативні акти для регулювання застосування програмно-цільового методу у місцевих бюджетах, зокрема, наказ Мінфіну № 836 від 26 серпня 2014 року. Крім того, були розроблені методичні посібники для планування місцевих бюджетів, які доступні на сайті Міністерства фінансів України [18].

У місцевому самоврядуванні програмно-цільовий підхід реалізується через визначений набір процедур, які формують циклічний управлінський процес. Етапи цього процесу включають:

1. Встановлення актуальних пріоритетів (визначення проблем громади, які потребують уваги).
2. Розробка документації (проекти стратегій, цільових програм, бюджетів).
3. Ухвалення рішень (вибір керівництвом оптимального проекту для подальшої роботи).
4. Втілення (реалізація заходів, запланованих у стратегіях та програмах).
5. Моніторинг і оцінка (перевірка виконання проміжних і кінцевих цілей згідно з визначеними критеріями).

б. Внесення коректив (модифікація програм на основі аналізу результатів після їх виконання).

Після оцінки результатів і врахування поточної ситуації в громаді, цілі адаптуються, і цикл повторюється на новому рівні, із розробкою та реалізацією оновлених стратегій та програм.

Щодо участі громадськості в цьому процесі, Рада Європи розробила спеціальний документ «Громадянська участь в процесі прийняття рішень: кодекс рекомендованої практики». Цей документ є важливим інструментом як для місцевої, так і для загальнодержавної політики, а його рекомендації можуть бути використані громадянськими об'єднаннями, ініціативними групами, громадськими та благодійними організаціями для співпраці та впливу на владу [23].

«Матриця громадянської участі», представлена у документі, визначає, як громадяни та організації можуть брати участь у політичному управлінні на всіх етапах управлінського циклу. Вона допомагає оцінити рівень включеності громадськості у процес самоврядування, ідентифікувати доступні інструменти та механізми взаємодії з владою, а також формувати майбутні цілі для розширення участі.

На базовому рівні участі громадськість здійснює переважно моніторинг та оцінювання діяльності влади, маючи доступ до інформації, яку місцева влада має надавати через свої веб-сайти та інші канали зворотного зв'язку. Громадськість може також ініціювати кампанії та дослідження для лобіювання своїх інтересів та висвітлення результатів через доступні інформаційні канали.

Рівень консультацій передбачає активнішу участь громадськості, зокрема, через участь у семінарах, конференціях та онлайн-консультаціях, ініційованих як владою, так і громадськими організаціями. Громадяни можуть також впливати на формування порядку денного через петиції та забезпечувати відкритий доступ до обговорень і рішень на місцевому рівні.

На вищому рівні участі громадськість включається в діалог, співпрацю з органами місцевої влади, участь у спільних комітетах і робочих групах для розробки, моніторингу та оцінки стратегій та програм.

Найвищий рівень участі – партнерство – передбачає спільну роботу громадськості та влади в рамках робочих груп або комітетів, активну участь у розробці, моніторингу та оцінці стратегій та програм, а також вплив на прийняття рішень і участь у реалізації визначених заходів.

## **РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)**

### **2.1 Аналіз організаційної структури та показників діяльності департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради**

Департамент соціального захисту населення Сумської міської ради (далі – департамент) є виконавчим органом Сумської міської ради, який утворюється Сумською міською радою, їй підзвітний і підконтрольний, підпорядковується виконавчому комітету Сумської міської ради, Сумському міському голові та департаменту з питань соціальної політики, ветеранів та реінтеграції Сумської обласної державної адміністрації. У своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та іншими законами України, указами та розпорядженнями Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства соціальної політики України, розпорядженнями голови Сумської обласної державної адміністрації, рішеннями Сумської міської ради та виконавчого комітету Сумської міської ради, розпорядженнями Сумського міського голови, вимогами міжнародного та національного стандартів ISO серії 9001.

Департамент є правонаступником управлінь праці та соціального захисту населення Зарічного та Ковпаківського в місті Суми районів, управління праці та соціального захисту населення Сумської міської ради та управління соціального захисту населення Сумської міської ради.

З 26 квітня 2004 року, на підставі рішення Сумської міської ради від 25 лютого 2004 року № 685-МР управління праці та соціального захисту населення Зарічного та Ковпаківського в місті Суми районів реорганізували в управління праці та соціального захисту населення Сумської міської ради.

У 2013 році назву структурного підрозділу було змінено на управління соціального захисту населення Сумської міської ради.

З 05 травня 2015 року установу реорганізовано шляхом перетворення на департамент соціального захисту населення Сумської міської ради.

Керівником установи від самого початку його створення і до сьогодні є Тетяна Олександрівна Масік.

Оскільки установа є юридичною особою публічного права, тому має самостійний баланс, реєстраційні рахунки в установах Державної казначейської служби України, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням та утримується за рахунок коштів бюджету Сумської міської територіальної громади. Повноваженнями, наділеними Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Сумська міська рада затверджує департаменту фонд оплати праці працівників та видатки на його утримання, а міським головою затверджуються кошторис та штатний розпис.

Зважаючи на пряме підпорядкування департаменту виконавчому комітету Сумської міської ради та Сумському міському голові доцільно розглянути основні функції та нормативно-правові засади діяльності Сумської міської ради.

Єдиним органом, що представляє Сумську міську територіальну громаду є Сумська міська рада. Саме цей законодавчий орган здійснює від імені територіальної громади, а також в її інтересах, функції і повноваження міського самоврядування, що визначені Конституцією та законами України, та має право розглядати і вирішувати питання, віднесені до її відання.

Перелік питань, що вирішуються виключно на пленарних засіданнях міської ради, визначається статтею 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [12].

До виконавчих органів Сумської міської ради відносяться: її виконавчий комітет, департаменти, управління, відділи, служби та інші органи. У межах, встановлених законами України, виконавчі органи Сумської міської ради здійснюють власні повноваження та делеговані повноваження органів виконавчої влади у сферах і галузях: соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку; бюджету, фінансів і цін; управління комунальною власністю; житлово-комунального господарства; побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування; транспорту і зв'язку; будівництва; освіти; охорони

здоров'я; культури; фізкультури і спорту; регулювання земельних відносин і охорони навколишнього природного середовища; соціального захисту населення; зовнішньоекономічної діяльності; оборонної діяльності; адміністративно-територіального устрою; забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод, законних інтересів громадян; інші повноваження.

До системи міської влади, через яку міська територіальна громада здійснює місцеве самоврядування, входять: а) міська рада; б) міський голова; в) виконавчий комітет міської ради, управління, відділи, служби; г) представницькі органи населення.

Основні напрями розвитку Сумської міської територіальної громади розробляються на основі Стратегії, затверджена рішенням Сумської міської ради від 31 травня 2023 року № 3739-МР. Таким чином, Стратегія розвитку Сумської міської територіальної громади відповідає на ключові виклики та питання, що стоять перед територіальною спільнотою: збереження її природного та соціального середовища, підвищення ступеня комфортності, формування безпечного простору для життя та ведення бізнесу, стимулювання громадянської та підприємницької активності, розвиток власних продуктивних сил тощо. Зазначені у Стратегії напрями розвитку територіальної громади цілком відповідають, як її власним інтересам, так і загальним засадам державної/регіональної політики.

Для здійснення своєї діяльності департамент має відповідне кадрове забезпечення та матеріально-технічну базу. Структура департаменту затверджена рішенням Сумської міської ради від 23 лютого 2023 року № 3540-МР «Про внесення змін до рішення Сумської міської ради від 27 липня 2016 року № 1031-МР «Про затвердження структури апарату та виконавчих органів Сумської міської ради, їх загальної штатної чисельності», а штатна чисельність - розпорядженням міського голови від 03.10.2016 № 371-к «Про затвердження граничної чисельності та штатів апарату та виконавчих органів Сумської міської ради» (зі змінами).

Структурування функціональних напрямків діяльності проведено з метою забезпечення ефективної роботи через такі підрозділи:

- відділ юридичного забезпечення (7 чол.)
- відділ бухгалтерського обліку та звітності (11 чол.)

- відділ державних соціальних інспекторів (7 чол.)
- відділ програмно-технічного забезпечення (6 чол.)
- сектор кадрової роботи та контролю (7 чол.)
- управління надання державної соціальної допомоги (у складі якого: відділ прийому громадян, відділ прийняття рішень та відділ автоматизованої обробки інформації), (51 чол.)
- управління грошових виплат, компенсацій та надання пільг (у складі якого: відділ виплати усіх видів соціальної допомоги, відділ фінансування програм із соціального захисту та відділ персоніфікованого обліку пільг), (27 чол.)
- управління у справах осіб з інвалідністю та соціального обслуговування громадян (у складі якого: відділ з організації соціальних послуг та роботи з інститутами громадянського суспільства та відділ з реалізації державних та місцевих соціальних програм), (25 чол.)
- управління соціально-трудових відносин (у складі якого: відділ контролю за призначенням і виплатою пенсій та сектор з питань опіки та піклування повнолітніх недієздатних осіб), (13 чол.)

Організаційна структура департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради представлена у Додатку А, рисунок А.1.

При формуванні організаційної структури були враховані наступні аспекти:

- групування повноважень і функцій з метою визначення видів робіт;
- групування видів робіт у сектори, відділи, управління;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності.

## **2.2 Завдання та функції департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради у рамках програмно-цільового підходу**

Завдання, функції, права та відповідальність департаменту визначаються Положенням про департамент соціального захисту населення Сумської міської ради (нова редакція), що затверджене рішенням Сумської міської ради від 30 березня 2016 року № 529-МР (в редакції від 09 серпня 2023 року № 4000-МР) [24].

На департамент покладаються такі завдання:



1. Забезпечення на території Сумської міської територіальної громади реалізації державної політики у сфері соціального захисту та соціального обслуговування населення, у тому числі Захисників та Захисниць України, які брали участь у заходах, пов'язаних із забезпеченням оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, членів добровольчих формувань територіальних громад та інших воєнізованих формувань, учасників антитерористичної операції/осіб, які брали та/або беруть участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, осіб, які перемістились/переміщуються з територіальних громад, розташованих у районах проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають у тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні), громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, з питань сім'ї та пенсійного забезпечення.

2. Надання за рахунок коштів бюджету міської територіальної громади та благодійних надходжень додаткових гарантій щодо соціального захисту населення, у тому числі надання пільг, компенсацій та матеріальної допомоги особам, що знаходяться у складних життєвих обставинах, у вигляді грошової або натуральної допомоги.

3. Участь у розробці програми соціального і економічного розвитку Сумської міської територіальної громади з питань, що стосуються соціального захисту населення, програм щодо надання додаткових пільг та соціальних гарантій окремим категоріям громадян та фінансової підтримки громадським організаціям за рахунок коштів бюджету Сумської міської територіальної громади.

Департамент в межах власних завдань та функцій забезпечує організацію здійснення власних та делегованих повноважень органів виконавчої влади, визначених пунктом «а» частини першої (за виключенням питань, пов'язаних із відведенням особам з інвалідністю, ветеранам війни та праці, сім'ям загиблих (померлих або визнаних такими, що пропали безвісти) військовослужбовців, а також військовослужбовців, звільнених у запас (крім військовослужбовців строкової служби та військової служби за призовом осіб офіцерського складу) або

відставку, особам з інвалідністю з дитинства, багатодітним сім'ям земельних ділянок для індивідуального будівництва, садівництва та городництва; продажу товарів у спеціальних магазинах і відділах за соціально доступними цінами), підпунктами 1, 2, 3, 4, 6, 9, 15, 16 пункту «б» частини першої статті 34 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [24].

Департамент здійснює координацію роботи та організаційно-методичне забезпечення комунальної установи «Сумський міський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Берегиня», та комунальної установи «Центр учасників бойових дій» Сумської міської ради, для чого наділений правом контролювати якість і своєчасність надання ними соціальних послуг.

Як бачимо, основна функція діяльності департаменту – це забезпечення реалізації в Сумській міській територіальній громаді державної політики у сфері соціального захисту. Функціонування системи соціального захисту населення дає змогу досягти затверджених державних стандартів, підвищити рівень життя, поліпшити якість робочої сили.

На сьогодні поняття «соціальний захист» закріплено в Конституції України (ст. 46) [14]. Цією статтею визначається право громадян України на забезпечення їм у разі настання повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, по старості та в інших випадках саме соціального захисту. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, яке здійснюється за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, бюджетних та інших джерел соціального забезпечення, а також створенням мережі державних, комунальних (муніципальних), приватних закладів для догляду за непрацездатними громадянами [14].

### **2.3 Аналіз досягнень та проблем у реалізації програмно-цільового підходу у департаменті соціального захисту населення Сумської міської ради**

З метою забезпечення впровадження єдиних уніфікованих стандартів та визначення чіткого узагальненого підходу до роботи з програмними документами, встановлення єдиного порядку розроблення цільових програм Сумської міської територіальної громади, моніторингу, оцінювання та звітності про їх виконання Сумською міською радою було прийнято Порядок розроблення, затвердження та виконання цільових програм Сумської міської територіальної громади (рішення Сумської міської ради від 31 травня 2023 року № 3740-МР) (далі – Порядок) [25].

Порядок розроблено відповідно до основних принципів розроблення державних цільових програм, визначених у Законі України «Про державні цільові програми», Бюджетного кодексу України, Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», а також з урахуванням положень Стратегії розвитку громади Сумської міської територіальної громади до 2027 року (далі – Стратегія), затвердженої рішенням Сумської міської ради від 31 травня 2023 року № 3739-МР [26].

Відповідно по Порядку – цільова програма (далі – програма) – сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку Сумської міської ТГ, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів бюджету Сумської міської ТГ, державного бюджету або інших джерел фінансування, передбачених законодавством України, і є середньостроковим інструментом досягнення цілей Стратегії та інших стратегічних та програмних документів.

Умовами для розроблення проекту програми є відповідність мети програми оперативним цілям за напрямками розвитку Сумської міської ТГ, визначеним Стратегією, а також наявність фінансових можливостей бюджету Сумської міської ТГ та організаційного забезпечення виконання її заходів.

Враховуючи вимоги Порядку програма не повинна мати аналогів серед цільових програм Сумської міської ТГ, а заходи програми не повинні дублювати заходи інших програм.

Ініціаторами розроблення програми можуть бути: міський голова, виконавчий орган Сумської міської ради, постійні комісії Сумської міської ради, депутати Сумської міської ради;

Основними стадіями розроблення програми є:

- 1) ініціювання розроблення програми, підготовка пропозиції щодо наявності підстав для розроблення програми;
- 2) підготовка висновків про доцільність розроблення програми та можливість її виконання за рахунок коштів бюджету Сумської міської ТГ;
- 3) підготовка розпорядчого документа про розроблення проекту програми (зокрема, визначення розробника проекту та строків його підготовки);
- 4) розроблення проекту програми - визначення завдань і заходів, що пропонуються для включення до неї, а також обсягів і джерел фінансування;
- 5) експертиза проекту програми;
- 6) оприлюднення проекту програми, консультації з громадськістю;
- 7) погодження та затвердження проекту програми.

Ініціатор розроблення програми готує пропозицію щодо наявності підстав для розроблення програми, яка містить:

- визначення проблем, на розв'язання яких має бути спрямована програма;
- визначення мети програми та інформацію про відповідність мети стратегічним та оперативним цілям за напрямками розвитку Сумської міської ТГ, визначеним Стратегією;
- очікувані результати виконання програми, зокрема економічні, соціальні;
- визначення орієнтовного переліку основних завдань та заходів програми;
- визначення орієнтовних обсягів та джерел фінансування;

- визначення відповідальних виконавців та співвиконавців програми.

З метою отримання висновків ініціатор розроблення програми подає зазначену пропозицію управлінню стратегічного розвитку міста Сумської міської ради та Департаменту фінансів, економіки та інвестицій Сумської міської ради.

Після отримання позитивних висновків ініціатор розроблення програми у 10-денний термін готує проект розпорядчого документу (доручення/розпорядження міського голови) про підготовку проекту програми, в якому визначаються розробник програми, відповідальний виконавець та строк підготовки.

У разі отримання негативних висновків від Департаменту фінансів, економіки та інвестицій Сумської міської ради та управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради, проект розпорядчого документу не готується.

Підготовка проекту програми здійснюється ініціатором розроблення програми самостійно або із залученням інших виконавчих органів міської ради, підприємств, установ, організацій.

Проект програми повинен містити наступні розділи.

- *Паспорт програми.*

Паспорт програми готується за встановленою Порядком формою і повинен містити у стислому вигляді загальну характеристику програми (назву, мету, оперативні цілі, визначені Стратегією, посилання на розпорядчий документ про підготовку проекту програми, ініціатора розробки програми, розробника (співрозробників) проекту програми, відповідального виконавця та співвиконавців програми, строки виконання, обсяги та джерела фінансування).

- *Визначення проблеми/проблем, на розв'язання якої/яких спрямована програма.*

Розділ повинен містити характеристику головних проблем у відповідній галузі/сфері, обґрунтування необхідності їх вирішення шляхом виконання Програми. Обґрунтування повинно доводити, що розв'язання визначеної проблеми можливе завдяки впровадженню програми та довести, що воно буде сприяти досягненню оперативних цілей Стратегії.

Визначення проблеми/проблем є основою для формулювання мети та всіх інших розділів програми.

- *Визначення мети програми та інформацію про відповідність мети стратегічним та оперативним цілям, визначеним Стратегією; обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, а також необхідності фінансування за рахунок коштів Сумської міської ТГ.*

Мета програми повинна відповідати оперативним цілям Стратегії та поєднувати комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку Сумської міської ТГ.

- *Перелік завдань і заходів з визначенням відповідального виконавця та співвиконавців, строків виконання (в цілому і поетапно), обсягів та джерел фінансування (з розбивкою за роками).*

У цьому розділі визначаються завдання та заходи, виконання яких дасть змогу досягти реалізації мети програми, усунути причини виникнення проблеми/проблем.

Окрім цього в даному розділі визначаються: строки виконання заходів; виконавці заходів; джерела та обсяги фінансування кожного із заходів з розбивкою за роками.

- *Очікувані результати (економічні, соціальні тощо) виконання програми.*

Розробник проекту програми визначає очікувані результати (індикатори програми або індикатори стратегічного рівня), за якими комплексно і всебічно можна здійснити оцінку рівня досягнення її мети, а також комплексну оцінку ефективності виконання завдань і заходів програми. Індикатори подаються у вигляді розрахунку кількісних та якісних показників (економічних, соціальних) яких передбачається досягти в результаті виконання програми з обґрунтуванням їх ефективності.

Індикатори програми обов'язково визначаються відповідно до індикаторів Стратегії, а у разі відсутності в Стратегії індикатора, який безпосередньо відповідає завданням та заходам програми, розробник програми самостійно визначає індикатор програми.

- *Результативні показники виконання завдань/заходів програми.*

Розробник проекту програми обирає результативні показники виконання завдань та заходів програми, які комплексно і всебічно зможуть оцінити її виконання, найбільш об'єктивно характеризують виконання завдання/заходу. Перелік результативних показників щодо кожної програми розробляється відповідальним виконавцем програми з урахуванням нормативно-правових актів (накази Мінфіну та інших галузевих міністерств про затвердження типових переліків бюджетних програм і результативних показників їх виконання).

Система обраних показників використовується для відстеження динаміки процесів та оцінки кількісних змін, результативності досягнення мети програми.

Результативні показники виконання завдань/заходів програми поділяються на такі групи:

- показники витрат (ресурсне забезпечення програми) - це показники, що визначають обсяги і структуру ресурсів, які забезпечують виконання завдань/заходів програми.

- показники продукту - це кількісні показники, які характеризують виконання завдань/заходів програми та використовуються для оцінки досягнення поставленої мети;

- показники ефективності - це показники, які характеризують співвідношення між одержаним продуктом і витраченим ресурсом та визначаються як витрати ресурсів на одиницю показника продукту;

- показники якості - це показники, які характеризують динаміку досягнення мети та виконання завдань/заходів програми, рівень задоволення потреб цільових груп, на які спрямовані заходи програми, послаблення негативних або посилення позитивних тенденцій у відповідній сфері діяльності, суспільну користь порівняно з минулим (або базовим) роком.

- *Обсяги та визначення джерел фінансування програми (з розбивкою за етапами та роками).*

Обсяг фінансування, необхідний для виконання програми, визначається в цілому і диференційовано за роками з визначенням джерел фінансування (кошти бюджету Сумської міської ТГ, кошти державного бюджету та інші кошти (гранти, кредити тощо) у Переліку завдань і заходів програми.

Обсяг фінансування повинен відповідати можливостям бюджету Сумської міської ТГ (врахувати показники прогнозу бюджету Сумської міської ТГ на відповідні роки).

- *Координація та контроль за ходом виконання програми.*

У цьому розділі зазначається координатор (перший заступник міського голови, заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради згідно з розподілом обов'язків, керуючий справами виконавчого комітету), який здійснює координацію дій між виконавцями програми та контролює її виконання, визначає порядок взаємного інформування (із зазначенням конкретних строків), звітування тощо.

Наступним етапом є проходження експертизи проекту програми.

Експертиза проекту програми здійснюється управлінням стратегічного розвитку міста Сумської міської ради та Департаментом фінансів, економіки та інвестицій Сумської міської ради протягом 10 робочих днів з дати надходження проекту програми на розгляд від розробника проекту програми.

До проведення експертизи можуть залучатися фахівці інших зацікавлених виконавчих органів Сумської міської ради, науковці.

У разі наявності зауважень та пропозицій, розробник не пізніше трьох робочих днів з дня їх отримання, подає доопрацьований проект програми управлінню стратегічного розвитку міста Сумської міської ради та Департаменту фінансів, економіки та інвестицій Сумської міської ради для здійснення повторної експертизи або обґрунтовану відмову у доопрацюванні.

Повторна експертиза проекту програми здійснюється управлінням стратегічного розвитку міста Сумської міської ради та Департаментом фінансів, економіки та інвестицій Сумської міської ради протягом 5 робочих днів з дати надходження проекту програми на розгляд від розробника проекту програми.

Консультації з громадськістю для отримання пропозицій до проекту програми проводяться у відповідності до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Форму проведення консультацій з громадськістю розробник програми, обирає на власний розсуд.



Подання проекту рішення про затвердження програми на розгляд Сумській міській раді

Проект рішення Сумської міської ради про затвердження програми вноситься на розгляд Сумської міської ради виконавчим комітетом Сумської міської ради, готує його розробник програми. В проекті рішення обов'язково вказується строк виконання програми, відповідальний виконавець програми, строки та періодичність звітування.

Проект рішення Сумської міської ради про затвердження програми попередньо розглядається постійними комісіями Сумської міської ради відповідно до вимог Регламенту роботи Сумської міської ради. Висновки та рекомендації постійних комісій Сумської міської ради є обов'язковими для розгляду розробником програми.

У разі необхідності до програми вносяться зміни, які можуть передбачати:

- включення до затвердженої програми додаткових завдань і заходів;
- уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання програми та окремих завдань і заходів;
- виключення із затвердженої програми окремих завдань і заходів.

Виконання програми припиняється після закінчення встановленого строку її виконання, після чого відповідальний виконавець програми складає заключний звіт про результати її виконання у визначеному порядку подає його на розгляд сесії Сумської міської ради у встановлені терміни.

Дострокове припинення виконання програми відбувається у разі втрати актуальності основної мети програми шляхом підготовки в установленому порядку проекту рішення Сумської міської ради.

Рішення про дострокове припинення виконання програми приймає Сумська міська рада.

*• Організація виконання програми, здійснення контролю за її виконанням. Моніторинг і підготовка звітів про виконання завдань і заходів програми.*

Безпосередній контроль за виконанням завдань і заходів програми здійснює відповідальний виконавець програми, а за цільовим та ефективним використанням

коштів - головні розпорядники бюджетних коштів, яким передбачені бюджетні призначення на виконання заходів програми.

Фінансування програми здійснюється виключно за умови затвердження бюджетних призначень на її виконання рішенням Сумської міської ради про бюджет Сумської міської ТГ на відповідний рік.

Підготовку звітності по програмі здійснює відповідальний виконавець програми на підставі звітів співвиконавців програми. У разі, якщо відповідальний виконавець програми не є головним розпорядником бюджетних коштів, він забезпечує узгодження показників звітності з головним розпорядником бюджетних коштів, який здійснює фінансування заходів програми.

Терміни надання звітності за програмою:

- Річний та заключний звіт (до 1 квітня року, що настає за звітним періодом) подаються на розгляд і затвердження Сумській міській раді, попередньо подаються на розгляд виконавчого комітету Сумської міської ради, відповідних постійних комісій Сумської міської ради.

- Щоквартальна інформація про обсяги витрат бюджету Сумської міської ТГ на реалізацію програм та щопіврічна інформація про виконання програм подається до Департаменту фінансів, економіки та інвестицій Сумської міської ради.

- Щопіврічна інформація про виконання програми подається управлінню стратегічного розвитку міста Сумської міської ради відповідальним виконавцем до 25 числа місяця, наступного за звітним періодом.

За ініціативою Сумської міської ради, виконавчого комітету Сумської міської ради, відповідального виконавця програми, у разі виникнення потреби, відповідальним виконавцем розробляється проміжний звіт про хід виконання програми, ефективність реалізації її завдань і заходів, досягнення проміжних цілей та ефективність використання коштів.

За невиконання (несвоєчасне виконання) завдань та заходів програми відповідальний виконавець та/або виконавці можуть бути притягнуті до дисциплінарної відповідальності у встановленому порядку (якщо невиконання

(несвоєчасне виконання) наступило з вини відповідального виконавця та/або виконавців програми).

У разі неподання (несвоєчасного подання) річного або заключного звіту про виконання програми, порушення терміну подання на експертизу проекту програми, Департамент фінансів, економіки та інвестицій Сумської міської ради та управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради мають право у встановленому порядку подати пропозиції щодо застосування дисциплінарного стягнення до посадових осіб відповідального виконавця та/або виконавців; доцільності подальшого виконання програми.

В межах Сумської міської територіальної громади вже багато років діє програма соціального спрямування «Милосердя» на 2022-2024 роки (далі – Програма Милосердя), затверджена рішенням Сумської міської ради від 24 листопада 2021 року № 2272-МР (зі змінами) [27].

Її мета полягає у забезпеченні додаткових до встановлених законодавством гарантій щодо соціального захисту окремих категорій мешканців Сумської міської ТГ, зокрема: ветеранів війни та праці, осіб з інвалідністю, самотніх пенсіонерів, громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи та інших категорій мешканців, а також здійснення конкретних заходів, спрямованих на забезпечення права кожного громадянина на достатній життєвий рівень, поліпшення становища найбільш вразливих верств населення.

Програма Милосердя розроблена з урахуванням положень Бюджетного кодексу України та спрямована на забезпечення реалізації законів України, а саме: «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»; «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні»; «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»; «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»; «Про безпеку та якість донорської крові та компонентів крові»; «Про жертви нацистських переслідувань»; «Про соціальні послуги»; «Про місцеве самоврядування в Україні».

Програма Милосердя складається з 14 підпрограм та забезпечує розв'язання соціальних проблем Сумської міської ТГ, оскільки застосовує до їх вирішення

індивідуальний підхід, адресність, доступність, а також взаємодію органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян та безпосередньо громадськості. Крім того, програмно-цільове фінансування заходів Програми Милосердя забезпечує прозорість бюджетного процесу та ефективне використання бюджетних коштів.

Основні шляхи розв'язання соціальних проблем полягають у:

1) наданні соціальних гарантій, встановлених Сумською міською радою, зокрема: наданні матеріальної допомоги окремим категоріям громадян, організації надання послуг, пов'язаних з проведенням заходів та наданні матеріальної допомоги до святкових та визначних дат ветеранам війни та праці, особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю, громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, наданні матеріальної допомоги на оплату житлово-комунальних послуг окремим категоріям громадян – мешканцям громади та інше;

2) наданні фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства, громадським об'єднанням ветеранів, діяльність яких має соціальну спрямованість за підсумками проведення конкурсу з визначення розроблених ними програм (проектів, заходів);

3) наданні соціальних гарантій громадянам, які мають особливі заслуги та сім'ям загиблих;

4) наданні інших, передбачених законодавством пільг, та пільг з оплати послуг зв'язку окремим категоріям громадян;

5) наданні пільг на проїзд авто-, електро та залізничним транспортом окремим категоріям громадян;

6) забезпеченні виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі громадянам похилого віку, особам з інвалідністю, хворим, які не здатні до самообслуговування і потребують сторонньої допомоги;

7) соціальній підтримці вихованців закладів дошкільної освіти та учнів закладів загальної середньої освіти, навчально-виховного комплексу, батьки яких є учасниками бойових дій на території інших держав.

В 2022 році Програмою Милосердя було заплановано виконання заходів на загальну суму 117 561,3 тис. гривень, а профінансовано за рахунок коштів бюджету громади лише 64 512,1 тис. гривень, що склало 54,9 % від передбаченої суми, що на 22,2% менше ніж фінансування видатків по Програмі Милосердя в 2021 році (78 816,4 тис. гривень). Відповідними заходами було охоплено майже 61 тисячу громадян. *Зменшення видатків відбулося за рахунок зменшення обсягів пільгового перевезення, не проведенням різних заходів та припиненням надання окремих видів матеріальної допомоги, все це пов'язано із повномасштабним вторгненням та введенням воєнного стану в Україні.*

Фінансування Програми Милосердя зображено на рисунку 2.1.

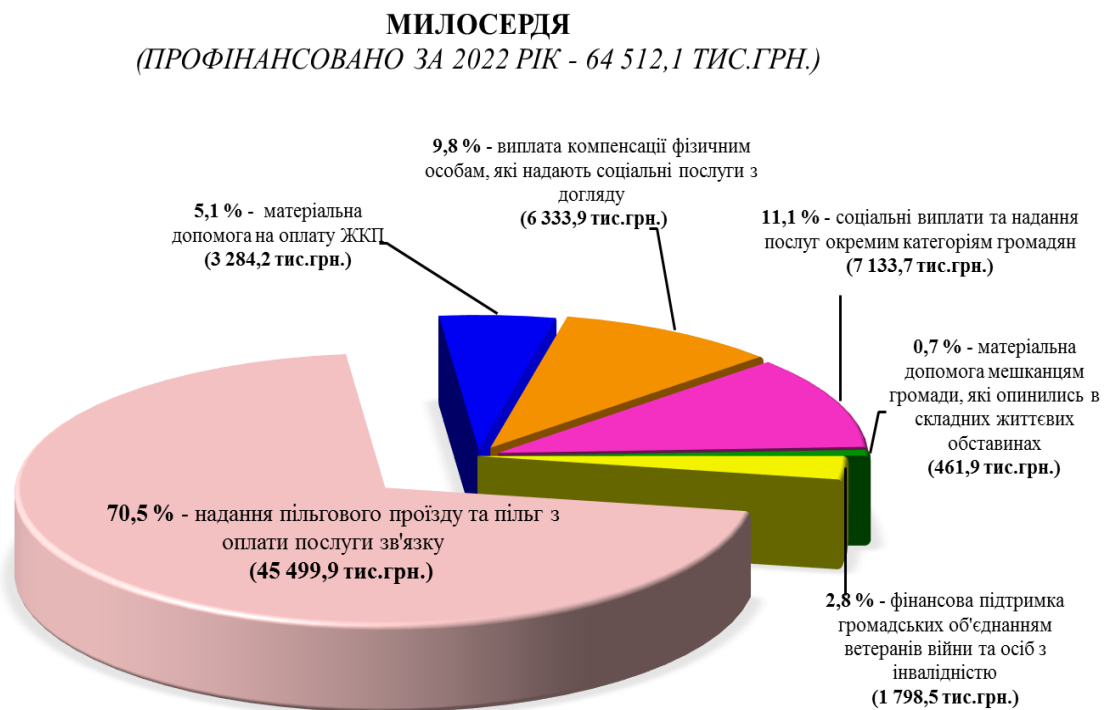


Рисунок 2.1 Фінансування Програми Милосердя в 2022 році

Джерело: офіційний сайт департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради

Так, було профінансовано 45,5 млн. гривень для здійснення деяких видатків для надання пільг окремим категоріям громадян, а саме: пільговий проїзд, пільг на

послуги зв'язку, інші пільги, що, до речі, задекларовано Законами України й мало б фінансуватися за рахунок коштів Державного бюджету, або 70% від загальної профінансованої суми.

В 2022 році замість додаткових пільг по оплаті за житлово–комунальні послуги окремим категоріям громадян було запроваджено надання відповідної матеріальної допомоги: 1053 особи отримали допомогу на 2967,3 тис. гривень. Це сім'ї загиблих в Афганістані воїнів-інтернаціоналістів, Почесні донори України, особи з інвалідністю по зору 1, 2 групи, онкохворі діти та діти, хворі на спінальну м'язову атрофію або бульозний епідермоліз, особи з інвалідністю з дитинства 1 та 2 групи з діагнозом ДЦП та діти з інвалідністю з діагнозом ДЦП.

Було виплачено одноразову матеріальну допомогу Почесним донорам України в розмірі 1 тисяча гривень: виплата проведена 748 особам. Також, протягом року, 113 Почесних донорів України користувалися безоплатним проїздом в міському електротранспорті, за що бюджетом компенсовано витрати підприємству-перевізнику на 325,6 тис. гривень.

Для підтримки 153 мешканців громади, які опинилися в складних життєвих обставинах та яким важко самотійно подолати матеріальні труднощі, за рішенням відповідної комісії було виплачено матеріальну допомогу (461,9 тис. гривень), а 11 громадянам - цільову матеріальну допомогу для проведення невідкладного лікування, реабілітації та вирішення соціально-побутових питань (580 тис. гривень).

28 сім'ям, в яких виховуються діти, хворі на онкологічні та онкогематологічні захворювання, надано допомогу для придбання лікарських засобів та виробів медичного призначення (770 тис. гривень).

Щомісяця надавалась грошова допомога 20 дітям з інвалідністю, хворим на рідкісні (орфанні) захворювання, які потребують спеціального дієтичного харчування та постійного прийому медичних препаратів, в розмірі 130% прожиткового мінімуму (751,1 тис. гривень).

Вже 9 років товариство допомоги особам з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень «Феліцитас» є переможцем конкурсу, який проводиться департаментом соціального захисту населення Сумської міської ради, з визначення

програм, спрямованих на надання у Сумській міській територіальній громаді деяких видів соціальних послуг на базі інституту громадянського суспільства та в домашніх умовах, для виконання яких надається фінансова підтримка з бюджету громади. Для виконання програми «Надання послуг денного догляду, соціальної реабілітації особам з інвалідністю внаслідок інтелектуальних та фізичних порушень» у 2022 році було профінансовано 1743,6 тис. гривень.

Проводились виплати щомісячних допомог ветеранам війни та праці, людям похилого віку, особам з інвалідністю та мешканцям громади, які мають певні заслуги перед містом, на 1360,3 тис. гривень.

Було виплачено одноразову матеріальну допомогу по 1 547,20 гривень 619 «чорнобильцям» категорії I та по 773,60 гривень 994 «чорнобильцям» категорії II на загальну суму 1,7 млн. гривень. Також 54 «чорнобильцям» 1 та 2 категорій відшкодовано витрати за проїзд один раз на рік до будь - якого пункту України і назад автомобільним або залізничним транспортом (64,4 тис. гривень).

На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2020 року № 859 «Деякі питання призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі» забезпечується виплата компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі. Протягом року допомогу щомісяця отримувало 529 осіб, яким було перераховано 6333,9 тис. гривень.

Враховуючи зазначено можна зробити висновок, що виконання заходів Програми Милосердя сприяло вирішенню питань соціального захисту та соціального забезпечення мешканців громади, що перебувають у складних життєвих обставинах і потребують соціальної підтримки, шляхом адресності соціальних послуг та з урахуванням реальних потреб.

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПОШИРЕННЯ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ**

### **3.1 Оцінка впливу програмно-цільового підходу на ефективність соціальної політики**

Введення програмно-цільового методу в бюджетній практиці акцентує увагу на необхідності моніторингу ефективності та результативності бюджетних витрат. Реалізація цієї системи спостереження є ключовою для надання інформації про ефективність роботи урядових органів у досягненні бюджетних цілей ключовим зацікавленим сторонам, таким як парламент, уряд та суспільство.

Моніторинг результативності бюджетних видатків виступає як інструмент, який сприяє оцінці та покращенню діяльності урядових структур, особливо у сфері надання послуг та реалізації програм. Цей підхід дозволяє визначити мету моніторингу результативності. Його роль лише спостереженням не обмежується, оскільки метод включає в себе різноманітні методики та підходи.

Оскільки моніторинг є постійною функцією, яка передбачає збір систематизованих даних про ключові індикатори, це значно допомагає керівникам та зацікавленим сторонам отримати дані про прогрес у досягненні цілей та ефективність використання ресурсів.

Регулярне вимірювання результатів та ефективності є ключовими аспектами моніторингу результативності. Систематичність та безперервність у цьому процесі є важливими.

Загалом, моніторинг результативності та ефективності бюджетних видатків розглядається як систематичний і безперервний процес, який допомагає виявити взаємозв'язки між різними елементами бюджетної системи та зовнішнім середовищем. Це сприяє аналізу та оцінці діяльності управлінських органів і впливає на кінцеві результати використання бюджетних коштів. Особливість цього моніторингу полягає у відстеженні широкого спектру показників, включаючи



фінансові, економічні та соціальні аспекти, а також у створенні інформаційної бази для ефективного управління бюджетними ресурсами.

### **3.2 Пропозиції щодо подальшого вдосконалення програмно-цільового підходу в системі місцевого самоврядування на прикладі Сумської міської ради**

Місцеве самоврядування в Україні є важливою складовою демократичної системи та відіграє ключову роль у забезпеченні якості життя громадян на рівні областей і міст. Система програмно-цільового підходу є важливим інструментом для планування та впровадження проектів розвитку у місцевих громадах. Проте, для досягнення кращих результатів і підвищення ефективності цього підходу, Сумська міська рада повинна розглянути наступні пропозиції щодо його подальшого вдосконалення:

1. Важливим кроком у вдосконаленні програмно-цільового підходу є дотримання Стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади. Ця Стратегія включає в себе основні завдання, пріоритети та проекти на період до 2027 року.

2. Місцева громадськість повинна бути активно включена в процес планування та впровадження програм. Розробка проектів має відбуватися з врахуванням думки та потреб мешканців громади, а також за участі громадських організацій.

3. Для забезпечення сталості проектів важливо розглянути можливості залучення різних джерел фінансування, включаючи бюджет громади, гранти, інвестиції та публічно-приватні партнерства.

4. Ефективний програмно-цільовий підхід потребує гармонійної співпраці між різними підрозділами та рівнями влади. Сумська міська рада повинна прагнути до посилення координації як всередині міста, так і з обласними та державними владними органами.

5. Важливо впровадити систему моніторингу та оцінки результатів програм. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати Стратегію розвитку.

6. Для підвищення гендерної інтеграції в програми Сумської міської ради, можна створити наглядову раду з питань гендерної рівності, яка буде відстежувати впровадження гендерно-чутливих програм.

7. Важливим аспектом є налагоджена комунікація між органами місцевого самоврядування, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Інформація про програми та їхні результати повинні бути доступні громадянам.

Вдосконалення програмно-цільового підходу в системі місцевого самоврядування Сумської міської ради є важливою передумовою для сталого і збалансованого розвитку міста. Це вимагає залученості всіх зацікавлених сторін, чіткого стратегічного планування і систематичного моніторингу. З врахуванням вищезазначених пропозицій, Сумська міська рада може забезпечити більш ефективне та стійке управління містом, що призведе до покращення якості життя громадян та зростання економічного потенціалу міста.

Аналіз досягнень програмно-цільового методу показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Аналіз досягнень програмно-цільового методу

Категорія	Досягнення/Проблеми/Рекомендації
<b>Досягнення</b>	
Створення Сумської міської територіальної громади	Консолідація ресурсів та зусиль для соціально-економічного розвитку.
Інфраструктурні проекти	Позитивний вплив на розвиток інфраструктури міста та житлового будівництва.
Збільшення надходжень до бюджету	Підвищення доходів від єдиного податку та активізація економічної діяльності.
Залучення громадськості	Збільшення участі громадян у бюджетному процесі.
Оновлення громадського транспорту	Покращення якості громадського транспорту та сталий розвиток міського транспорту.
Енергоефективність в освітніх закладах	Підвищення енергоефективності та зменшення витрат.
Термомодернізація лікарні	Зменшення витрат на енергію та покращення умов для пацієнтів.
Реконструкція системи водовідведення	Забезпечення ефективного управління водовідведенням.
<b>Економічне зростання</b>	
Розвиток інфраструктури	Виконання будівельних робіт та введення нового житла.
Підвищення заробітної плати	Очікуване зростання середньомісячної заробітної плати працівників.
Залучення інвестицій	Позитивний зовнішньоторговельний оборот та інвестиції в розвиток міста.
Енергоефективність та соціальний захист	Плани по підвищенню ефективності управління містом, енергозбереження та соціальний захист громадян.

Джерело: складено автором.

Окрім досягнень також необхідно виділити проблеми та виклики, які наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Аналіз проблем та викликів

Категорія	Проблеми/Виклики
<b>Проблеми</b>	
Залежність від зовнішнього фінансування	Залежність від ненадійних джерел фінансування.
Тендерні процедури та закупівлі	Складність та затримки у тендерних процедурах.
Пандемія COVID-19	Обмеження та виклики, пов'язані з пандемією.
Потреба в комплексному підході	Необхідність високої координації та комплексного підходу.
Зовнішні виклики	Негативний вплив зовнішніх факторів на економіку.
Фінансова нестабільність	Ризики у фінансовому секторі та низька кредитна активність.
Залежність від макроекономічних умов	Зміна бюджетних прогнозів через макроекономічні фактори.
Недостатня інтеграція гендерного аспекту	Недостатня увага до гендерної рівності у заходах.
Виклики у сфері енергоефективності	Потреба в активному впровадженні енергоефективних технологій.

Джерело: складено автором.

Рекомендаційні заходи з проведеного аналізу наступні:

- Підтримка малого та середнього бізнесу з метою розвитку місцевої економіки.
- Акцент на впровадженні сучасних технологій та інновацій у всіх сферах міського управління.
- Підвищення енергоефективності та збереження навколишнього середовища.
- Підтримка соціального захисту громадян та активне залучення громади до управління містом.

Щодо проведеного аналізу в цілому слід зробити наступні висновки:

1. Посилення стійкості до зовнішніх викликів, а саме розробка та впровадження заходів щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами, є важливою складовою для забезпечення стійкості та витривалості місцевого самоврядування (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Підходи щодо підвищення стійкості та розвитку в місцевому самоврядуванні

Категорія	Дії/Проблеми/Рекомендації
<b>Дії</b>	
Посилення стійкості до зовнішніх викликів	Розробка та впровадження заходів щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами.
Підтримка інновацій та диверсифікація економіки	Підтримка інноваційних проектів та розвиток нових галузей для зменшення економічної залежності.
Посилення гендерної інтеграції	Розробка та реалізація конкретних гендерно-чутливих програм і проектів.
Залучення інвестицій в енергоефективність	Активізація зусиль у сфері енергозбереження та впровадження стандартів енергетичного менеджменту.
Покращення фінансової стабільності та доступу до кредитів	Розробка програм підтримки та стимулювання фінансування місцевих підприємств.
<b>Проблеми</b>	
Підвищення ефективності управління проектами	Оптимізація процесів управління проектами, включаючи тендерні процедури, для забезпечення своєчасного та ефективного виконання проектів.
Розвиток внутрішніх джерел фінансування	Знаходження альтернативних шляхів фінансування для зменшення залежності від зовнішніх грантів та кредитів.
Гнучкість у плануванні та реалізації проектів	Адаптація до змінних умов, особливо в контексті пандемії COVID-19.
Підвищення прозорості та відкритості проектів	Залучення громадськості та забезпечення відкритості інформації про хід проектів для підвищення довіри та підтримки з боку громади.

Джерело: складено автором.

2. Підтримка інновацій та диверсифікація економіки, а саме - розвиток інноваційних проектів та нових галузей сприяє розширенню економічного потенціалу та зменшенню економічної залежності від конкретних секторів.

3. Посилення гендерної інтеграції - реалізація гендерно-чутливих програм і проектів сприяє підвищенню рівності та включеності гендерних аспектів у всі сфери діяльності місцевого управління.

4. Залучення інвестицій в енергоефективність - інвестиції у сферу енергозбереження та ефективного використання ресурсів сприяють покращенню стану навколишнього середовища та зменшенню витрат.

5. Покращення фінансової стабільності та доступу до кредитів - розробка програм підтримки та стимулювання фінансування місцевих підприємств сприяє економічному розвитку та зменшенню фінансових ризиків.

6. Підвищення ефективності управління проектами - оптимізація управління проектами допомагає забезпечити своєчасне та ефективне виконання проектів, зменшуючи затримки та витрати.

7. Розвиток внутрішніх джерел фінансування - знаходження альтернативних джерел фінансування допомагає зменшити залежність від зовнішніх грантів та кредитів, забезпечуючи сталість фінансування проектів.

8. Гнучкість у плануванні та реалізації проектів - адаптація до змінних умов, зокрема в контексті пандемії COVID-19, допомагає забезпечити успішну реалізацію проектів.

9. Підвищення прозорості та відкритості проектів - залучення громадськості та забезпечення відкритості інформації про хід проектів сприяє підвищенню довіри та підтримки з боку громади.

## ВИСНОВКИ

Програмно-цільове планування - це системне управління, спрямоване на досягнення конкретного кінцевого результату в розв'язанні певної проблеми, розвитку окремої сфери або території в заздалегідь встановлені терміни. Це досягається за допомогою різних заходів політичного, нормативно-правового, фінансового, економічного, соціального, екологічного та інших характерів, які послідовно і узгоджено розробляються і впроваджуються.

Використання програмно-цільового методу для сталого соціально-економічного розвитку є важливим механізмом, орієнтованим на розв'язання системоутворюючих і капіталомістких проблем, які вимагають значних ресурсів та зусиль багатьох підприємств і організацій різних галузей. Програми дозволяють ефективно вести облік та контроль за роботами і ресурсами, а також організувати взаємодію між учасниками їх розробки і реалізації.

Проте варто відзначити, що програмно-цільове управління є складним методом через різноманітність об'єктів управління, різницю у їхніх цілях і ресурсах. Успіх реалізації програми залежить від багатьох проміжних результатів, і це вимагає організаційної роботи та посиленого контролю на протязі всього життєвого циклу програми. Таким чином, використання програмно-цільового методу є важливим фактором в управлінні економікою та соціальним розвитком, але вимагає відповідної уваги та координації.

Серед науковців існує різноманітність думок щодо вибору найбільш ефективного методу для планування бюджету місцевих фінансів. Обраний метод повинен забезпечувати всебічність, надійність та достатню точність прогнозних розрахунків, а також бути економічно вигідним. Якість планування місцевих фінансів визначається такими факторами, як:

1. Визначення кінцевих цілей, яких необхідно досягнути за допомогою використання місцевих бюджетних ресурсів;
2. Наявність та відповідність реальності інформації, яка використовується для планування;

3. Вибір методу бюджетного планування, що відповідає умовам децентралізації.

В умовах децентралізації місцеві органи самоврядування, маючи власні фінансові ресурси, мають забезпечити їх використання максимально ефективно, забезпечуючи пряму залежність між розподілом коштів та фактичними результатами їх використання.

Один зі способів вирішення цієї проблеми - застосування програмно-цільового методу. Цей метод дозволяє планувати бюджет на середньострокову перспективу, сприяє переходу від підтримки бюджетних установ до надання якісних послуг населенню, оптимізує використання бюджетних коштів, забезпечує значні економічні та соціальні ефекти, підвищує обізнаність громадян про ефективність використання бюджету та задоволення потреб споживачів державних та соціальних послуг.

Таким чином, програмно-цільовий метод планування видатків місцевого бюджету вважається найбільш відповідним сучасним вимогам розвитку місцевих фінансів в Україні, хоча його використання може потребувати адаптації до конкретних умов соціально-економічного розвитку та вимог децентралізації.

Дослідження ролі програмно-цільового підходу в системі місцевого самоврядування, зокрема в контексті Сумської міської ради, виявило низку важливих аспектів та висновків:

1. Програмно-цільовий підхід є ефективним інструментом для досягнення стратегічних соціальних цілей в місцевому самоврядуванні. Він дозволяє чітко визначити завдання, ресурси та терміни їх виконання.

2. Реалізація соціальної політики повинна ґрунтуватися на принципах інклюзивності та гендерної рівності. Програми мають враховувати потреби всіх верств населення та забезпечувати рівний доступ до соціальних послуг.

3. Управління соціальними програмами повинно бути максимально ефективним. Спрощення адміністративних процедур та покращення доступу громадян до послуг можуть підвищити якість обслуговування.

4. Для забезпечення стабільності програм соціального спрямування необхідно розглядати можливості диверсифікації фінансування. Важливим є

знаходження додаткових джерел фінансування, які б зменшили залежність від державного бюджету.

5. Система моніторингу та оцінки результатів є ключовою складовою програмно-цільового підходу. Вона дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію розвитку.

6. Важливим аспектом є підтримка відкритої та прозорої комунікації з громадськістю. Інформування громадян про програми та їхні результати сприяє підвищенню довіри та підтримки з боку громади.

Загалом, програмно-цільовий підхід в системі місцевого самоврядування, на прикладі департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради, є важливим інструментом для забезпечення ефективної соціальної політики. Його вдосконалення передбачає системний підхід, який враховує потреби населення та забезпечує сталість та якість надання соціальних послуг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. (2010). Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації. Кіровоград: ІСКМ.
2. Базарна О. В. (2013). Програмно-цільове моделювання та ідентифікація сталого розвитку на рівні територіальної громади. *Економіка та держава*, 11, 140- 144.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. (2017). Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі. К.: Інститут громадянського суспільства.
4. Білуха Л. (2018). Цільовий метод у забезпеченні розвитку спроможних територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*, 3(75)-2018, с. 93-97.
5. Бюджетний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
6. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. (2017). Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К.
7. Возняк Г. В. (2016). Бюджетна політика та її вплив на економічний розвиток регіону: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*, 9, 25-32.
8. Губа М.І. (2021). Програмно-цільовий підхід як інструмент управління громадою. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2 (77), 120-126. URL: <https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/78>
9. Демянишин В.Г. (2007). Теоретичні засади бюджетної політики. *Світ фінансів*, 19-34
10. Європейська Хартія місцевого самоврядування. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).
11. Запоточний І.В., Захарченко В.І. (2003). Державне регулювання економіки. Харків – Львів – Одеса: ТОВ Одісей.

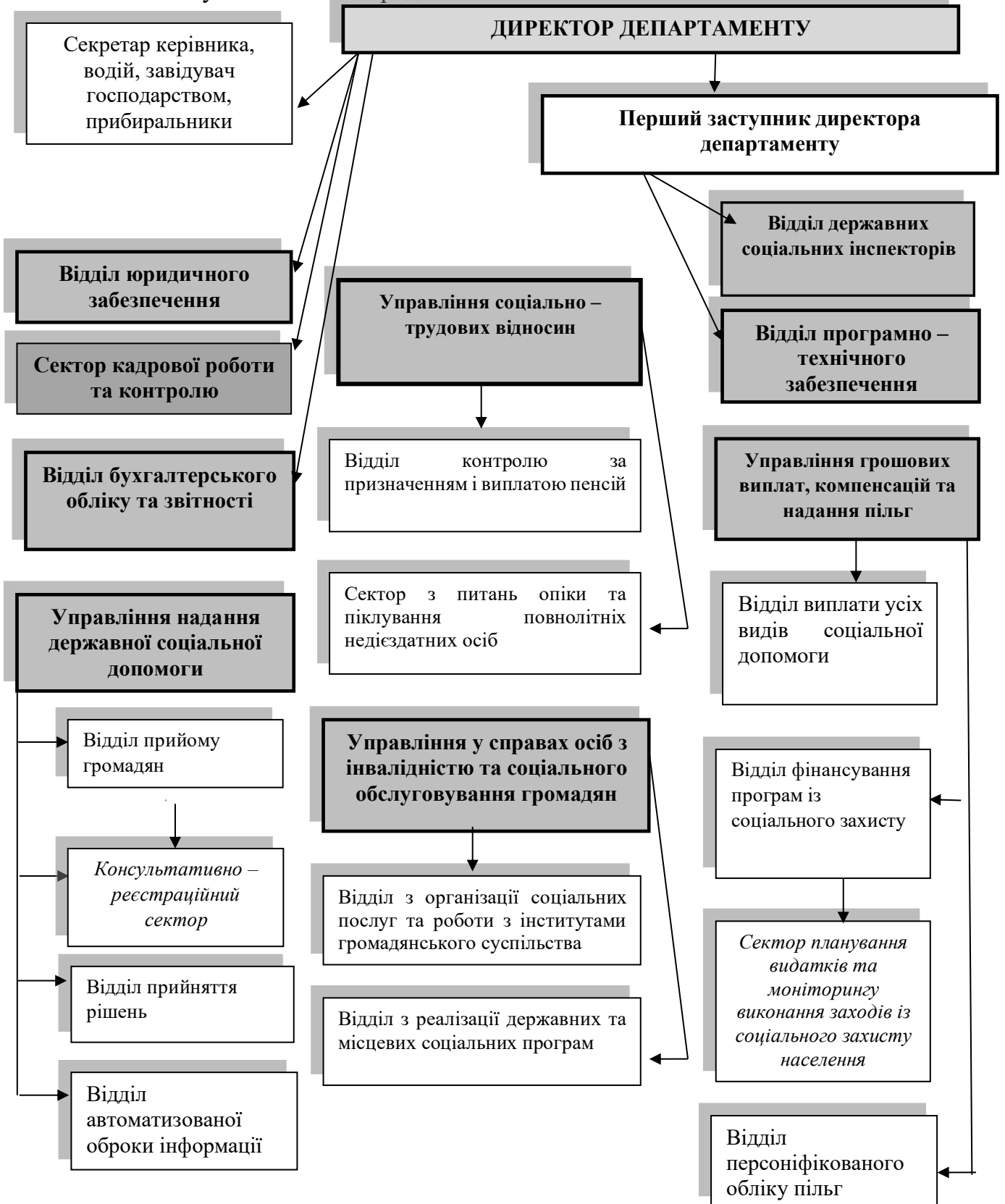
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
14. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
15. Мамонова В.В. (2012). Управління місцевим бюджетом та фінансами: навчальний посібник. Харків: Магістр.
16. Маркович Г. Все про програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: важливо для об'єднаних громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/3906/>
17. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>
18. Наказ Міністерства фінансів України від 26.08.2014 № 836 «Про деякі питання запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1103-14#Text>
19. Наталенко Н.В. (2016). Фінанси та бюджет об'єднаної громади (навчальний модуль). Київ: ІКЦ «Легальний статус».
20. Планування та виконання місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу: Навчальний посібник (2017). [за заг. ред. В. В.Зубенка]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-П) впровадження». [6-те видання, випр. та доп.], К.
21. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>

22. Постанова Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 р. № 816 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n11>
23. Програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні: інструмент розвитку громад. URL: <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilovyj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanni-instrument-rozvytku-hromad>
24. Положення про департамент соціального захисту населення Сумської міської ради Рішення Сумської міської ради 09 серпня 2023 року № 4000-МР. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/rishennya-miskoji-radi/2023.html>
25. Порядок розроблення, затвердження та виконання цільових програм Сумської міської територіальної громади Рішення Сумської міської ради 31 травня 2023 року № 3740-МР: URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/rishennya-miskoji-radi/2023.html>
26. Рішення Сумської міської ради від 31 травня 2023 року № 3739-МР «Про внесення змін до рішення Сумської міської ради від 24 грудня 2019 року № 6246 -МР «Про затвердження Стратегії розвитку міста Суми до 2030 року» (нова редакція): URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/rishennya-miskoji-radi/2023.html>
27. Програма Сумської міської територіальної громади «Милосердя» на 2022-2024 роки: рішення Сумської міської ради від 24 листопада 2021 року. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/rishennya-miskoji-radi/2021.html>
28. Сосова Т. (2016). Застосування програмно-цільових підходів у сфері інноваційної діяльності в Україні. *Міжнародний науковий журнал*, 5(3), 72-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2016\\_5\(3\)\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_5(3)__21)
29. Стантус Т. (2017) Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів, Х.: Фактор.
30. Управління фінансовими ресурсами та бюджетом територіальних громад: практ. посіб. (2018). О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, О. Ю. Матвеева, М. М. Трещов, Л. Г. Шевченко ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018.

31. Чемерис О. (2012). Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник. Київ: Софія-А.
32. Чемерис О. Державні цільові програми у сфері інвестицій та інновацій: очікування та реалії. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26584/chemerys.pdf>
33. Шарапов А., Сухобойченко С., Севостьянова О. (2011). Основи розробки місцевих цільових програм (посібник для держслужбовців). URL: <https://gurt.org.ua/uploads/news/2011/09/08/broshyura.pdf>

## ДОДАТОК А

Рисунок А.1 - Організаційна структура департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради



Джерело: офіційний сайт департаменту соціального захисту населення Сумської міської ради