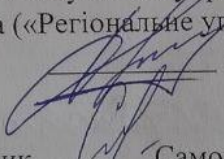


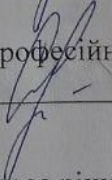
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
 Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

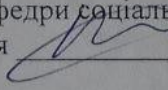
на тему: «Механізм формування стратегії публічного управління на основі
 програмно-цільового підходу»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня,
 II курсу, групи МПА3-21-1,
 спеціальності (281 «Публічне управління та адміністрування»),
 освітня програма («Регіональне управління та самоврядування»)
 Кожевникової Наталії Василівни

Науковий керівник  Самойлова Ірина Іванівна, к.н. з держ.упр., доцент

Керівник освітньо-професійної
 програми  Самойлова Ірина Іванівна, к.н. держ.упр., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
 протокол від «27» 01 2023 № 108

Завідувач кафедри соціальної філософії
 та управління  Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., доцент

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 2 30.01.2023 [підпис]
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 25.01.23 [підпис]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 938 5/виринно 01.02.23 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [підпис] Я. І. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[підпис]
(підпис)

І. І. Самоїлова
(ініціали, прізвище)

[підпис]
(підпис)

Н. В. Гребовенко
(ініціали, прізвище)

[підпис]
(підпис)

М. В. Гусєтинський
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст кваліфікаційної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	28		[Підписи]
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	9		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	47		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		[Підписи]
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	21		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	93		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
93	A	5	01.02.2023	[Підписи]

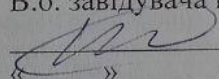
Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую

В.о. завідувача кафедри

 Н.В. Грабовенко
«25» 01 2021 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Кожевниковій Наталії Василівні**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Механізм формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу»

Затверджена наказом в.о. ректора від «31» 12 2021 № 142

2. Строк здачі закінченої роботи 25.01.2023

3. Цільова установка – формування пропозицій щодо перспективних напрямів оптимізації механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та пропозицій щодо удосконалення механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

Об'єктом дослідження є процес впровадження програмно-цільового підходу в системі публічного управління.

Предметом дослідження є функціонування механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

Базою дослідження є Київська обласна державна адміністрація.

4. Вихідні дані до роботи: Конституція України, відповідні Закони України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, програмні документи державних органів, матеріали Міністерств, статистичні матеріали Київської обласної державної адміністрації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиця 1.1. Підходи вчених щодо визначення сутності поняття “публічне управління”; Таблиця 1.2. Тлумачення терміна “стратегія”; Таблиця 1.3. Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового підходу в управлінні; Рис. 1.1. Процес розробки стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу; Рис. 1.2. Етапи реалізації програмно-цільового підходу в публічному управлінні; Рис. 1.3. Узагальнення принципів програмно-цільового підходу в публічному управлінні; Таблиця 2.1. Планові та фактичні показники державних цільових програм; Рис. 2.1. Структура фінансування найбільших ДЦП у 2020 році за рахунок коштів державного бюджету, (млрд. грн.; частка %); Рис. 2.2. Співвідношення планових та фактичних обсягів фінансування ДЦП за 2009-2020 роки (млрд. грн. та %).

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

1. Теоретичні аспекти механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу. 1.1. Механізм формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу. 1.2. Поняття та сутність програмно-цільового підходу в системі публічного управління.

Розділ 2. Аналіз та оцінка механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу (на прикладі Київської обласної державної адміністрації). 2.1. Загальна характеристика діяльності Київської обласної державної адміністрації. 2.2. Аналіз програмно-цільового підходу в системі публічного управління та визначення проблемних моментів в його реалізації (на прикладі Київської обласної державної адміністрації). Розділ 3. Напрями удосконалення механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2021	15.10.2021
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	29.06.2022	29.06.2022
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	21.11.2022	21.11.2022
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	09.01.2023	09.11.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2023	12.01.2023
6	Отримання відгуку керівника	25.01.2023	25.01.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	25.01.2023	25.01.2023
8	Попередній захист роботи	23.01.2023	21.01.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	26.01.2023	26.01.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	01.02.2023

8. Дата видачі завдання «11» 01 2022

9. Керівник кваліфікаційної роботи

I.I. Самойлова

10. Керівник освітньо-професійної програми

I.I. Самойлова

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

Н.В. Кожевникова

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО- ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	8
1.1. Механізм формування стратегії публічного управління	8
1.2. Поняття та сутність програмно-цільового підходу в системі публічного управління	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО- ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)	28
2.1. Загальна характеристика діяльності Київської обласної державної адміністрації	28
2.2. Аналіз програмно-цільового підходу в системі публічного управління та визначення проблемних моментів в його реалізації (на прикладі Київської обласної державної адміністрації)	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ДОДАТКИ	61
---------------	----

ВСТУП

Актуальність теми. Прагнення українського суспільства до прогресивних перетворень на засадах європейських цінностей зумовлює передусім потребу в масштабному, своєчасному та швидкому оновленні ефективності системи публічного управління. Передумовою належного розвитку суспільства є формування ефективної державної політики, яка передбачає обґрунтовану постановку цілей розвитку, дисципліноване, контрольоване виконання намічених завдань і прийнятих рішень та використання монетарних механізмів регулювання. Саме програмно-цільовий підхід віднесено до концептуальних засобів, які найбільшою мірою відображають діяльнісні підходи до управління, сприяють формуванню напрямів управління та виявленню проблем, що вимагають вивчення й ефективного вирішення, закладають підґрунття для розроблення стратегічних планів або відправних програм для усунення перешкод на шляху до досягнення поставлених цілей.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних питань розвитку й удосконалення програмно-цільового методу управління внесли, як зарубіжні так і українські вчені. Застосування програмно-цільового підходу у системі публічного управління досліджувались у працях М. Бутка, К. Вайса, Е. Ведунга, В. Герасимчука, О. Головні, Р. Жебчука, Н. Мушинської, Б. Олійника, Б. Райзберга, Н. Статівки, І. Стеблянка, Ю. Шкворця та ряду інших фахівців.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та пропозиції щодо удосконалення механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

Мета дослідження конкретизується у вирішенні наступних завдань:

- обґрунтувати механізм формування стратегії публічного управління;

- визначити поняття та сутність програмно-цільового підходу в системі публічного управління;
- дати загальну характеристику діяльності Київської обласної державної адміністрації;
- здійснити аналіз програмно-цільового підходу в системі публічного управління та визначити проблемні моменти в його реалізації (на прикладі Київської обласної державної адміністрації);
- розробити пропозиції щодо формування заходів спрямованих на удосконалення механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

Об'єкт дослідження – процес впровадження програмно-цільового підходу в системі публічного управління.

База досліджень – Київська обласна державна адміністрація.

Предмет дослідження – функціонування механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

Методи дослідження. Методологічною й теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення теорії державного управління, а також надбання вітчизняних і зарубіжних вчених із питань стратегічного управління та програмно-цільового підходу в системі публічного управління. У дослідженні використано методи: порівняльного аналізу (для дослідження методологічних підходів, концепцій, розробок, і пропозицій провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених програмно-цільового підходу в системі публічного управління); логіко-семантичний (для поглиблення понятійного апарату при визначенні основних складників механізмів формування стратегії публічного управління); аналізу та синтезу (для вивчення та аналізу стратегічного управління та розвитку системи публічного управління); абстрактно-логічний (під час теоретичного узагальнення та формування висновків) тощо.

Інформаційною базою дослідження стали Конституція України, відповідні Закони України, укази Президента України, постанови Верховної

Ради України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, програмні документи державних органів, матеріали Міністерств, статистичні матеріали Київської обласної державної адміністрації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає в обґрунтуванні перспективних напрямів удосконалення механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження обумовлене можливістю використання у практичній діяльності Київською обласною державною адміністрацією та структурами органів влади, що задіяні у розробці стратегічних планів, програм розвитку.

Апробація результатів роботи. Наукові результати, висновки, рекомендації та пропозиції розроблено автором самостійно і викладено в його опублікованих працях. За результатами дослідження опубліковано 5 наукових праць.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок. Робота містить 5 рисунків, 4 таблиці, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

1.1. Складові механізму формування стратегії публічного управління

Публічне управління як різновид управління, виникло у другій половині XX сторіччя для визначення діяльності, яка забезпечує ефективне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування задля результативної реалізації публічної політики у всіх сферах суспільного життя. Основною місією публічного управління є підвищення рівня соціально-економічного розвитку суспільства.

“Публічне управління багатогранне поняття, яке охоплює державне управління та місцеве самоврядування, який має дослідницькі області такі як: державний менеджмент (державна служба), аналітика державних програм і політик (стратегічне планування); взаємодія держави, бізнесу та громадян (GR-менеджмент). З урахуванням цього публічне управління це система, яка складається з державних, місцевих, некомерційних структур, які створюються з метою задоволення суспільних інтересів та вирішення колективних проблем” [9].

Українські вчені визначили “публічне управління як цілеспрямований, організаційний та регулюючий вплив органів публічної влади на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення мети та реалізації функцій суспільства, відображених у Конституції та інших нормативно-правових актах” [3]. В науковій літературі міститься значна кількість підходів і визначень поняття “публічне управління”. Серед різноманіття термінів, які часто використовуються, відзначимо лише деякі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи вчених щодо визначення сутності поняття “публічне управління”

<i>Автор</i>	<i>Основні теоретичні положення</i>
О. Вольська	Публічне управління – це в першу чергу поєднання державного управління та місцевого самоврядування, мета якого контроль діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з боку громадян через систему виборчого права.
О. Шатило	Публічне управління – це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль.
Д. Кілінг	Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики.
Дж. М. Пріфінер, Р. Пристюс	Публічне управління – це управління організацією та напрямком людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаних цілей, а також вплив суб’єкта, що володіє публічною владою, на об’єкт з метою будь-яких суспільних інтересів.
Л. Новак-Каляєва	Публічне управління – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов’язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць.
Р. Мельник	Публічне управління – різновид суспільно корисної діяльності, який здійснюється певною сукупністю суб’єктів, зокрема органами державної влади.

Джерело: сформовано автором на основі [9; 14; 24; 29; 31; 32].

“Публічне управління – це в першу чергу поєднання державного управління та місцевого самоврядування, мета якого контроль діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з боку громадян через систему виборчого права” [31].

“Публічне управління – це система, яка складається із механізмів державного управління: політичний, правовий, організаційний, економічний та механізму місцевого самоврядування, який включає: кадрову,

адміністративну та організаційну складову. Крім цих механізмів публічне управління реалізується у надаванні публічних послуг. Публічне управління має керуючий вплив на об'єкти управління (суспільні відносини і їхніх учасників, процеси, феномени), що реалізовується суб'єктами такого управління, тобто державою та уповноваженими ним органами та особами” [32].

Беручи до уваги вищенаведене, “сучасна концепція публічного управління – це складна відкрита система людських взаємовідносин, які реалізуються органами публічної влади за допомогою методів, механізмів, інструментів та інших складових з урахуванням принципів відкритості, прозорості державного управління та публічного адміністрування” [9]. Саме цілісне поєднання державного управління, місцевого самоврядування та публічного адміністрування формують сучасне публічне управління.

Природа публічного управління поєднує в собі дві складових це управління через владу та публічність через громадськість. Підвищення рівня останнього основна задача публічного управління, яке реалізується через принципи демократії, прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади. Сучасний підхід до публічного управління пред'являє до професійної підготовки органів публічної влади вимоги, пов'язані з розвитком їх аналітичних здібностей.

Теорія публічного управління може допомогти в цьому, формуючи навички прогнозування наслідків управлінських рішень, а також ефективної участі в процесі прийняття рішень. Але для впровадження аналітичного підходу в практику публічного управління необхідні певні передумови, а саме: наявність професійних експертів-аналітиків, що володіють відповідними ідеями; освоєння базових теоретичних концепцій; бажання державних службовців використовувати аналітичний підхід на практиці; добре організований процес планування, що дозволяє прогнозувати майбутнє і оцінювати наслідки прийнятих рішень [9].

Органи публічної влади, прагнучи підвищити ефективність своєї роботи, стають не частиною бюрократичної контролюючої система, а трансформуються у підприємство, яке надає якісні публічні послуги. Взаємодія населення та органів влади формуються на основі партнерських відносин, що позитивно впливає на якість та рівень життя населення країни. Вона повинна формуватися на державному, центральному та місцевому рівнях на базі раціонального політико-управлінського аналізу з орієнтацією на суспільний інтерес, який виявляється за допомогою використання різноманітних форм громадської участі в обговоренні проектів державних і місцевих рішень. Саме така робота здатна привести до якісного публічного управління, що відповідає цілям раціоналізації державної політики.

Трансформаційні процеси, започатковані та здійснювані в Україні, спрямовані передусім на створення інституційних основ, зорієнтованих на формування принципово нової за своїм якісним змістом системи публічного управління, залучення до процесу управління всіх зацікавлених сторін – влади, бізнесу та структур громадянського суспільства, розвиток людського капіталу, підвищення якості життя громадян. Про зміну інституційних умов функціонування системи публічного управління свідчить реалізація комплексу широкомасштабних децентралізаційних перетворень, пов'язаних із реформою територіального устрою, адміністративною реформою та реформою місцевого самоврядування; прийняттям законів України «Про співробітництво територіальних громад» і «Про добровільне об'єднання територіальних громад», їхньою методичною та методологічною підтримкою; розробленням і затвердженням стратегій довгострокового соціально-економічного розвитку регіонів України та інших. Однак, незважаючи на позитивні перетворення в системі публічного управління, спрямовані на її модернізацію та підвищення відкритості, транспарентності й ефективності діяльності органів влади (органів місцевого самоврядування), вдосконалення інституційного середовища, зокрема інститутів законодавчо-правового характеру, можна констатувати, що невідповідність потенціалу

системи публічного управління стратегічним цілям соціально-економічного розвитку як на державному, так і на регіональному рівнях продовжує зберігатися.

Усвідомлення необхідності стратегічного типу управління в умовах динамічних змін пояснює зростаючу роль стратегічного менеджменту в діяльності органів державної влади. Тому для забезпечення формування стратегії публічного управління необхідно запропонувати систему конкретних заходів, що включає сукупність елементів, у результаті взаємодії яких забезпечується процес формування стратегії. Взаємозв'язок між елементами цієї системи відображає механізм формування стратегії.

Термін “стратегія” має достатньо чітке значення і походження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Тлумачення терміна “стратегія”

<i>Автор</i>	<i>Зміст тлумачення</i>
Вікіпедія	Стратегія – загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі.
І. Ансофф	Стратегія – один з кількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації.
Є. Мироненко, А. Остафійчук, І. Фоміченко	Стратегія – це не тільки формальна програма, а обличчя організації, у нашому випадку вважаємо стратегію розвитку обличчям органу публічної влади
І. Писаревський, О. Тищенко, М. Покоloodна, Н. Петрова	Стратегія – динамічна система управлінських рішень, спрямована на досягнення пріоритетних цілей у довгостроковій перспективі й здатна оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують політику, яка діє.
З. Шершньова	Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей (вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та в перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану).
В. Малиновський	Стратегія – детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу і сприяє досягненню мети організації та цілей, що її конкретизують.
О. Таран	Стратегія – усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити досягнення місії організації та її цілей (тобто це обраний напрям, шлях подальшого поведіння до досягнення цілей, що стоять перед нею).

Джерело: сформовано автором на основі [1].

“Стратегія – це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів)” [1].

“З середини 50-х років минулого століття термін “стратегія” почав використовуватися як управлінський, насамперед у науковій літературі з менеджменту. У зв’язку з цим був повністю трансформований його первинний – військовий зміст. Подібна трансформація призвела до доволі розмитого значення терміну “стратегія”. Внаслідок чого він набув такого широкого трактування, що окремі дослідники вважають легшим завданням визначення того, що не є стратегією. Тим не менш, визначення змісту, цілей, завдань, пов’язаних із стратегічною поведінкою, стратегічним мисленням, методів підготовки різного масштабу та функціональною належністю стратегічних документів, супроводжується певним чином використанням військової термінології: при формуванні стратегії, як у бізнесі, так і в публічному управлінні, використовують поняття “загрози”, “виживання”, “агресивна стратегія” тощо” [5].

У публічному управлінні В. Малиновський визначає “стратегію як детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню мети організації та цілей, що її конкретизують” [6].

Формування стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм. Тому доцільно розуміти під механізмом формування стратегії сукупність системних елементів, що забезпечують формування

інструментарію публічного управління та сприяють досягненню цілей з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Головними елементами механізму формування стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення.

“В основі функціонування механізму формування стратегії лежить загальна стратегія, яка являє собою комплексний план діяльності держави, що забезпечує реалізацію її місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності. Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов’язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети” [5].

“Необхідно зазначити, що формування стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов’язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети. Важливим елементом механізму є принципи формування стратегії, до яких необхідно віднести: цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення конкретних цілей); системність (урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв’язку між ланками стратегії); обмеженість ресурсів; комплексність (урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію стратегії); альтернативність (вибір стратегії з великої кількості); оптимальність (досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління); послідовність дій, які становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу; керованість (процес впливу керуючої системи на керовану); гнучкість (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища); ефективність (реалізація зовнішнього зв’язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів)” [6].

Ефективна реалізація механізму формування стратегії визначається наявністю відповідного забезпечення цього процесу, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне.

Під нормативно-правовим забезпеченням розуміється наявність законодавчих актів, необхідних для формування стратегії публічного управління.

Організаційне забезпечення передбачає формування та функціонування необхідних організаційних структур, які здійснюють дії з активізації, розвитку і контролю за досягненням цілей стратегії.

Ресурсне забезпечення, до складу якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, відіграє не останню роль у формуванні стратегії. Саме ресурсне забезпечення виступає тим базисом, який необхідний для здійснення всіх управлінських функцій та процедур у межах формування стратегії. Інформаційне забезпечення являє собою сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що необхідні для ефективної розробки та реалізації управлінських рішень стосовно механізму формування стратегії.

“Поряд із зазначеними складовими забезпечення механізму формування стратегії розглядаються функції управління, серед яких – планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Під функцією планування розуміється певний вид управлінської діяльності, який дозволяє вирішити питання цілепокладання та організаційно-ресурсного забезпечення досліджуваного процесу. За допомогою планування вирішуються завдання виявлення наявної стратегії (визначення сильних та слабких місць, факторів впливу на процес формування), обґрунтування бажаної стратегії та необхідного інструментарію для її формування та реалізації.

Функція організації спрямована на структурування та розподіл усіх робіт у рамках механізму, вона забезпечує створення необхідних умов для досягнення поставлених цілей, розробку структури управління. Функція

мотивації забезпечує активізацію діяльності щодо формування та реалізації стратегії.

Контроль формування стратегії є заключною функцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень у цій сфері. Основними завданнями контролю є: визначення базових показників для перевірки; оцінка та порівняння стану об'єкта, що контролюється, відповідно до прийнятих нормативів та стандартів; виявлення причин наявних відхилень; здійснення коригування. Успіх реалізації розробленої стратегії залежатиме від діючої системи контролю, який здійснюється не тільки протягом етапу її формування, але й реалізації. Ефективність контролю значною мірою залежить від функції регулювання, яка полягає в забезпеченні узгодженості дій всіх функцій системи управління. Регулювання в першу чергу спрямоване на коригування стратегії та процесу її формування, що забезпечує своєчасність та адекватність сформованих цілей і завдань стосовно розробки стратегії” [6].

Наведений механізм формування стратегії публічного управління, основними елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки стратегії.

Метою стратегії публічного управління є соціально-економічний розвиток кожного визначеного регіону та держави у цілому. Основою такої стратегії є державні програми, які представляють собою систему заходів і інструментів державної політики, що забезпечують у межах реалізації ключових державних функцій досягнення пріоритетів і цілей державної політики у сфері соціально-економічного розвитку та безпеки. Формування державних програм України відбувається на основі стратегічного планування з використанням інструментарію стратегічного управління [10].

У процесі формування стратегії публічного управління виникають певні протиріччя. З одного боку, немає інструментарію своєчасного

виявлення й усунення негативних явищ на основі застосування програмно-цільового підходу, з іншого боку, постійно збільшується потреба в отриманні своєчасної інформації у ході виконання державних програм. Необхідність формування нових і переосмислення наявних інструментів ефективного публічного управління визначають значимість і пріоритетність програмно-цільового підходу щодо державних програм країни та їх реалізації на регіональному та місцевому рівнях.

Протиріччя, які склалися у розумінні місця та ролі стратегічних орієнтирів у структурі публічного управління, отримання механізмів стратегічного вибору і змін ускладнюють задачу їх практичного застосування. У сучасних умовах у процес формування стратегії публічного управління і при розробленні конкретно кожної державної програми, крім широко викладених у науковій літературі методів, етапів і характеристик науково-обґрунтованого й економічно ефективного управлінського рішення, варто розглядати процедурну раціоналізацію та реінжиніринг публічного управління.

В умовах глобалізації економіки публічне управління необхідно розглядати як інтегральний і утворюючий систему інструментарію, елементами (мікросистемами) якого є: нормативне регулювання; програмні заходи, реалізовані на державному, регіональному та місцевому рівнях; персонал і організаційно-управлінські структури; мікроелемент суспільних відносин. Стратегія публічного управління повинна містити механізми удосконалення внутрішньої структурної моделі, процеси управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, алгоритми формування комунікаційних та інформаційних систем, а також управління, пов'язане з наданням публічних послуг: місцевих і державних.

“У сучасних умовах публічне управління виражається як керований цілеспрямований вплив суб'єктів такого управління на об'єкти управління, вироблене суб'єктами такого управління. У даному контексті суб'єктами

публічного управління є держава й уповноважені органи, а об'єктами виступають суспільні відносини та процеси" [10].

Управлінські рішення щодо розвитку стратегії публічного управління повинні: брати за основу все основні проблеми здійснення публічного управління; формувати основи для прогнозування та планування, а також для тактичного менеджменту; бути об'єднаними спільною метою та чітко визначати перспективні напрямки розвитку; зосереджувати керівництво на управлінських процесах у публічних структурах.

“Управлінське рішення щодо розвитку стратегії публічного управління представляє собою управлінсько-сегментний процес здійснення обґрунтованого вибору суб'єкта публічного управління, який представлений в офіційній формі. Ухвалення управлінського рішення в публічному управлінні необхідно розглядати як стадію розробки (прийняття) певного нормативного акту, скоєного суб'єктом відповідно до закріплених за ним повноважень” [10]. Отже, управлінське рішення щодо розвитку стратегії публічного управління – це універсальний інструмент стратегічного управління, де є інформація, надана суб'єктом публічного управління про необхідність того чи іншого комплексу заходів, спрямованих на ефективне управління публічним сектором. У ході прийняття зазначених управлінських рішень з розвитку стратегії публічного управління необхідно розглянути наступні етапи: поява певної проблематики (передумов формування управлінського рішення); теоретичне вираження і розгляд проблематики; прийняття певних управлінських рішень; процес реалізації рішення.

Перший етап необхідно почати з системного аналізу проблеми (ситуації). Він повинен розкрити внутрішні та зовнішні елементи щодо певного об'єкта публічного управління. Він повинен формулювати певну значимість для процесів, що відбуваються та змінюються. Даний етап необхідно пов'язувати з факторами успіху минулого публічної діяльності. У ході цього етапу застосовуються відомості і досвід всього процесу публічного управління. Встановлені в результаті колективного аналізу

потенціали успіху створюють основу для наступного етапу – теоретичного вираження та розгляду проблематики. Його можна позначити як етап інформаційної оснащеності. Вихідні показники для аналізу формуються з наявного статистичного або іншого матеріалу на нарадах з питань суспільного розвитку. Найважливішим завданням є структуризація багатогранних даних для формування підсумків та подальшого прогнозування. Третій і четвертий етап стосуються безпосередньо способів, методів та ходу процесу реалізації даного рішення [10].

1.2. Поняття та сутність програмно-цільового підходу в системі публічного управління

Одним із найбільш дієвих методів, управління, як на державному так і на місцевому рівнях, у всьому світі, є програмно-цільовий підхід. Він реалізується через цільові програми та забезпечує прямий взаємозв'язок між розподілом бюджетних ресурсів та фактичними чи запланованими результатами їх використання відповідно до встановлених пріоритетів державної політики [8].

“Початково застосування програмно-цільового підходу обґрунтовувалося концепцією “management by objectives” – “управління за цілями”, яка пізніше була вдосконалена у концепції “results-based management” – “управління на основі результатів”. З одного боку, цей підхід покликаний звільнити управлінців від надмірної концентрації на процедурах і процесах своєї діяльності (коли вони забувають про необхідність досягнення результатів). А з іншого, – дозволяє зробити процес політичного управління більш відкритим та зрозумілим, забезпечити залучення громадськості до прийняття рішень та контролю діяльності влади” [40].

“Практика застосування програмно-цільового підходу для України стала запозиченням з західної системи управління. А спроби її системного

впровадження пов'язані із євроінтеграційним вектором державної політики і розгортанням реформи децентралізації. В Європі програмно-цільовий підхід був запроваджений в Польщі, Румунії, Норвегії, Австрії, країнах Прибалтики, Швейцарії і зараз став ефективним інструментом управління регіональним розвитком. А на рівні державного управління він використовується у таких розвинених країнах, як США, Великобританія, Канада, Німеччина, Франція, Швеція, Австрія, Південна Корея, Японія, Австралія” [40].

“У контексті публічного управління програмно-цільовий підхід забезпечує єдність дій, спрямованих на узгодження цілей і задач різних рівнів управління, а також часових періодів різної тривалості. Такий метод дає можливість розглядати вирішення проблеми як цілеспрямований процес, що передбачає: поділ проблеми на складові частини (задачі); встановлення несуперечливості цих частин і їх взаємозв'язок; визначення пріоритетів; виділення провідної ланки в сукупності задач; окреслення умов для їх комплексного вирішення” [21].

Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового підходу в управлінні наведено у таблиці 1.3.

Програмно-цільовий підхід в управлінні є саме методом програмного втілення управлінських рішень, і реалізацією комплексного підходу при вирішенні соціально-економічних проблем. “В сучасних умовах програмно-цільовий підхід у публічному управлінні є найпоширенішим засобом реалізації державної політики, який пов'язує цілі політики (плани, проекти) з ресурсами за допомогою цільових програм. Програму розглядають як інструмент змін, вибраний з декількох альтернативних варіантів як найбільш ефективний шлях досягнення намічених результатів. Поняття «цільова» передбачає спрямованість програм на досягнення заздалегідь встановленої, чітко визначеної мети. Такі програми створюються для ефективного вирішення завдань у галузі державного, економічного, екологічного, соціального і культурного розвитку відповідно до визначених цілей. Програмно-цільовий підхід органічно поєднує змістовну частину програми з

використанням організаційного й фінансового механізмів її реалізації та контролем, останнє одночасно є й елементом зворотного зв'язку. Отже, відбувається відбір соціально-економічних і науково-технічних пріоритетів, розробка взаємопов'язаних заходів щодо досягнення визначеної мети у задані терміни з максимальною ефективністю при необхідному забезпеченні ресурсами [11].

Таблиця 1.3

Аналіз існуючих підходів до визначення програмно-цільового підходу в управлінні

<i>Автори</i>	<i>Трактування сутності поняття</i>
Ю. Казанський	спосіб конкретної реалізації цільової комплексної програми в певній сфері застосування
В. Науменко, Б. Панасюк	інтегруючий засіб державного управління, в якому поєднуються в комплексі науково-обґрунтовані цілі, пріоритети розвитку та часткові методи їх досягнення, в яких головну роль відведено економічним, правовим та адміністративним методам
І. Макарова, В. Соколов, А. Абрамов	дають можливість вирішувати завдання синтезу механізмів досягнення нових цілей у рамках готових систем, утворювати нові системи, а також удосконалювати управління ними
Б. Райзберг, А. Лобко	спосіб вирішення складних проблем шляхом розробки та впровадження системи програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує розв'язання даних проблем
Ю. Дегтярєва	метод розробки специфічних планів і важелів управління для досягнення певної мети (бажаних кінцевих результатів), що забезпечує узгодженість намічених системних заходів з поставленими цілями за рахунок проведення детального аналізу цих цілей, обліку всіх основних аспектів їх досягнення і безпосереднього включення в план їх реалізації всіх необхідних ресурсів і виконавців
І. Стеблянко	програмно цільовий підхід є одним із методів планування, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення поставлених цілей (при цьому процес планування починається із визначення та постановки цілей і лише потім здійснюється вибір шляхів їх досягнення; програмно цільове планування побудоване за логічною схемою “цілі – шляхи – способи – засоби”
П. Кононенко	сукупність планово-організаційних засобів формування комплексу взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби, мети, її кінцевих і проміжних підцілей, робіт, що зв'язують ці підцілі, ресурсів і фінансово-організаційних умов, необхідних і достатніх для досягнення мети розв'язуваної проблеми
Б. Мільнер	сприяє забезпеченню пріоритету народногосподарських інтересів, орієнтує на комплексний підхід щодо використання ресурсів та досягненню конкретних кінцевих результатів; а з іншої – створює умови для підвищення цілеспрямованості, гнучкості та оперативності управління

Джерело: сформовано автором на основі [9; 11; 20; 36; 47; 55; 57; 59].

Процес розробки стратегії публічного управління з урахуванням програмно-цільового підходу можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.1).

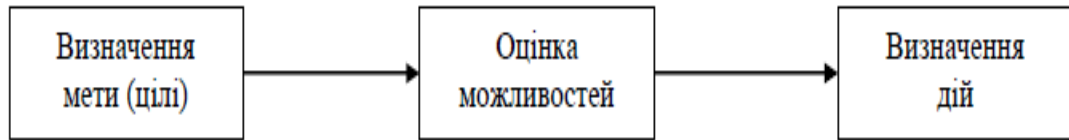


Рис. 1.1. Процес розробки стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу

Джерело: [59].

При визначенні проміжних цілей не можна повністю усунути елементи суб'єктивізму, які виявляються у визначенні параметрів оптимізації. Тобто конкретних показників досягнення мети, які визначаються за відповідний період. Програмно-цільовий підхід в управлінні здійснюється інтерактивно. Тобто виявляються та аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється адекватна програма, що виконується, створюється механізм її реалізації, проектується система подальшого моніторингу виконання програми, проводиться її оцінка та коригування після здійснення моніторингу.

Особливості реалізації стратегії програмно-цільового підходу в управлінні наведемо за допомогою етапів, що зображені на рисунку 1.2.

I етап – виявлення проблем та обґрунтування їх актуальності. До особливостей етапу належать: застосування сучасних методів аналізу (SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ресурсів, аналіз механізму управління, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації тощо); ранжування проблем щодо пріоритетності для організації, ресурсозабезпеченості при їх вирішенні, труднощі виконання, тимчасових витрат тощо; усвідомлення значущості виявлених проблем та їх вирішення для підтримки чи збільшення конкурентоспроможності; виділення специфіки

стратегічних проблем; пошук оптимальних шляхів та витрат для вирішення виявлених проблем.

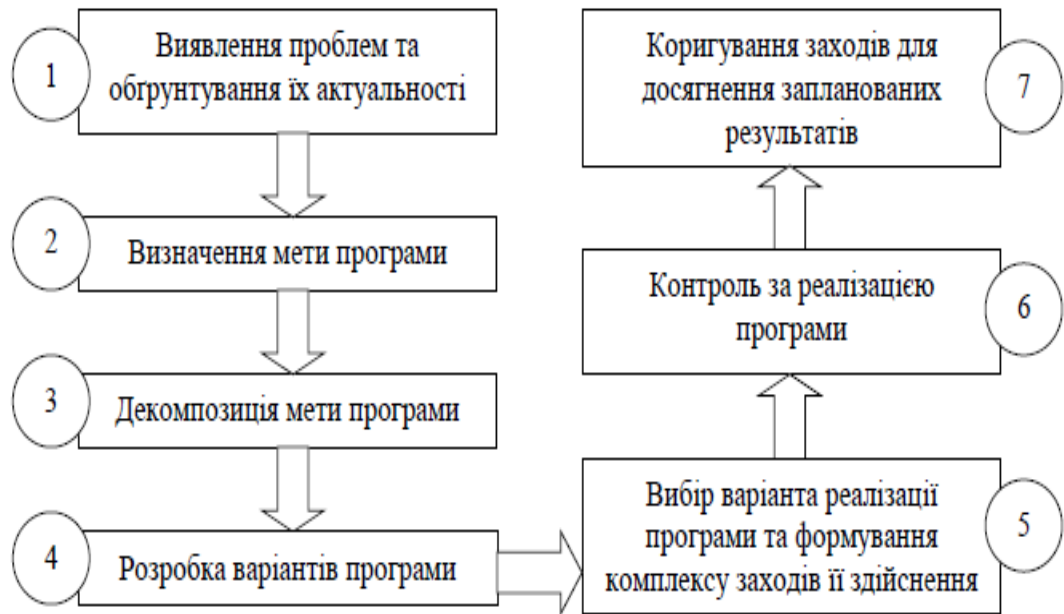


Рис. 1.2. Етапи реалізації програмно-цільового підходу в публічному управлінні

Джерело: [59].

II етап – визначення цілі програми. Згідно цього етапу цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб можна було чітко контролювати хід їх реалізації; мати конкретну результативність, виражену в ясних, зрозумілих та досяжних індикаторах; бути збалансованими та кореспондуватися з поточними цілями; бути орієнтовані та адаптовані (принаймні не суперечити) розвитку (змінам) зовнішнього середовища [59].

III етап – декомпозиція мети програми. До особливостей етапу належать: врахування системного характеру генеральної мети програми; послідовність декомпозиції мети; перехід від загального опису до конкретизації; супідрядність цілей.

IV етап – розробка варіантів програми. Особливість даного етапу полягає в тому, що програма має володіти широким набором властивостей, у

тому числі: цілісністю, актуальністю, прогнозованістю, раціональністю, реалістичністю, контрольованістю та чутливістю до збоїв.

V етап – вибір варіанта реалізації програми та формування комплексу заходів її здійснення. До особливостей етапу належать: обов’язкова персональна відповідальність за заходи, що реалізуються; своєчасність проведення заходів; нестача ресурсного забезпечення заходів програми; оптимальність структури заходів щодо напрямів реалізації програми; векторна спрямованість процесу виконання заходів з метою досягнення встановлених індикаторів та поставленої; векторна спрямованість процесу виконання заходів для досягнення індикаторів цілей; проміжні етапи результативності та індикатори заходів для полегшення моніторингу виконання заходів та програми загалом.

VI етап – контроль за реалізацією програми. До особливостей етапу належать: створення системи моніторингу та контролінгу заходів програми; розробка механізму оцінки окремих заходів та програми в цілому; впровадження вхідного контролю на перших етапах формування цілей, формулювання проблем, розробки заходів та програм; необхідність вбудування системи стратегічного контролінгу у процес поточного управлінського контролю.

VII етап – коригування заходів для досягнення запланованих результатів. До особливостей етапу належать: моніторинг інформації, одержаної на попередніх етапах; всебічний пошук та дослідження причин, що спричинили відхилення від очікуваних результатів; розробка комплексу заходів, необхідних усунення цих причин та ліквідації наслідків такого відхилення; пошук шляхів ліквідації відставання від графіка виконання; пошук можливих варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів; жорсткість кінцевих висновків щодо оцінки цілей, завдань та програмних заходів, аж до скасування або заміни їх іншими [59].

Програмно-цільовий підхід в управлінні ґрунтується на певних принципах (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Узагальнення принципів програмно-цільового підходу в публічному управлінні [59]

Джерело: [59].

Узагальнюючи вище наведене, до основних переваг програмно-цільового підходу в управлінні можна віднести: наявність чітко визначеної

цілі у вигляді конкретного кінцевого кількісно визначеного результату; наявність чіткого переліку робіт та термінів їх виконання, необхідних для досягнення поставленої цілі; визначеність щодо обсягів матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, необхідних для виконання програми; ієрархічність цілей програми, що дає можливість здійснювати їх декомпозицію і ув'язувати локальні одиничні цілі програми із загальним результатом; висока ефективність контролю, оскільки у будь-який момент часу можна точно визначити відповідність фактично виконаного обсягу робіт, термінів їх виконання, витрат ресурсів запланованим параметрам та оперативно вносити необхідні корективи [8].

Таким чином, підводячи підсумки, доцільно відзначити, що програмно-цільовий підхід у публічному управлінні покликаний забезпечувати комплексність і безперервність соціально-економічних заходів у процесі досягнення довгострокових цілей суспільного розвитку. Він є важливим інструментом здійснення державної політики розвитку країни та її окремих регіонів.

Застосування програмно-цільового підходу в публічному управлінні слід здійснювати на основі стратегічного плану у відповідності до розробленої системи директивних документів, із хронологічно-логічною узгодженістю застосування окремих його технологій з відповідним інструментально-методологічним забезпеченням [8]. Його застосування забезпечує єдність дій, спрямованих на узгодження задач різних рівнів публічного управління та часових періодів різної тривалості, комплексність і безперервність соціально-економічних процесів при досягненні поставлених цілей суспільного розвитку на основі використання наявних ресурсів і врахування інтересів всіх суб'єктів. Отже, програмно-цільовий підхід спрямований на вирішення великих і складних завдань шляхом вироблення програмних заходів, обґрунтування витрачання необхідних ресурсів, координування видів діяльності, здійснюваних різними рівнями управління, здійснення аналізу результатів виконання прийнятих рішень. Це в комплексі

дозволить отримати вагомі економічні, соціальні та екологічні ефекти в процесі розв'язання проблем, що виникли.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО- ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

2.1. Загальна характеристика діяльності Київської обласної державної адміністрації

Київська обласна державна адміністрація (КОДА) – місцева державна адміністрація Київської області. У зв'язку з широкомасштабним вторгненням Росії 24 лютого 2022 року набула статусу військової адміністрації. Місцем розташування адміністрації є місто Київ (юридична адреса: 01196, Київ, пл. Лесі Українки, 1) [34].

До складу Київської ОДА входять департаменти, управління та служби: Департамент агропромислового розвитку; Департамент екології і природних ресурсів; Департамент економічного розвитку і торгівлі; Департамент фінансів; Департамент містобудування та архітектури; Департамент регіонального розвитку; Департамент житлово-комунального господарства та енергоефективності; Департамент освіти і науки; Департамент охорони здоров'я; Департамент соціального захисту населення; Департамент з питань цивільного захисту та ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи; Департамент комунікацій та взаємодії з громадськістю; Управління культури, національностей та релігій; Управління фізичної культури і спорту; Управління внутрішнього аудиту; Управління інфраструктури; Управління молодіжної політики та національно-патріотичного виховання; Управління з питань оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами; Служба у справах дітей та сім'ї; Державний архів області [34].

Київська обласна державна адміністрація у своїй роботі керується Конституцією України, Законом України “Про місцеві державні адміністрації” та Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”.

Київська обласна державна адміністрація діє на засадах відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність; верховенства права; законності; пріоритетності прав людини; гласності; поєднання державних і місцевих інтересів.

Київська обласна державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Київської області, а також реалізує повноваження, делеговані їй Київською обласною радою. В Київській області налічується: 7 районів (Білоцерківський, Бориспільський, Броварський, Бучанський, Вишгородський, Обухівський, Фастівський); 69 територіальних громад, (з них: 24 міських ТГ, 23 селищних ТГ, 22 сільських ТГ).

Зокрема, Київська ОДА забезпечує виконання наступних завдань:

- виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;
- законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;
- виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку;
- підготовку та схвалення прогнозів відповідних бюджетів, підготовку та виконання відповідних бюджетів;
- звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;
- взаємодію з органами місцевого самоврядування;
- реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень [34].

Київська обласна державна адміністрація здійснює державний контроль за:

- збереженням і раціональним використанням державного майна;

- станом фінансової дисципліни, обліку та звітності, виконанням державних контрактів і зобов'язань перед бюджетом, належним і своєчасним відшкодуванням шкоди, заподіяної державі;
- використанням та охороною земель, лісів, надр, води, атмосферного повітря, рослинного і тваринного світу та інших природних ресурсів;
- охороною пам'яток історії та культури, збереженням житлового фонду;
- додержанням виробниками продукції стандартів, технічних умов та інших вимог, пов'язаних з її якістю та сертифікацією;
- додержанням санітарних і ветеринарних правил, збиранням, утилізацією і захороненням промислових, побутових та інших відходів, додержанням правил благоустрою;
- додержанням правил торгівлі, побутового, транспортного, комунального обслуговування, законодавства про захист прав споживачів;
- додержанням законодавства з питань науки, мови, реклами, освіти, культури, охорони здоров'я, материнства та дитинства, сім'ї, молоді та дітей, соціального захисту населення, фізичної культури і спорту;
- охороною праці та своєчасною і не нижче визначеного державою мінімального розміру оплатою праці;
- додержанням громадського порядку, правил технічної експлуатації транспорту та дорожнього руху;
- додержанням законодавства про державну таємницю та інформацію;
- додержанням законодавства про Національний архівний фонд та архівні установи;
- за дотриманням договірних зобов'язань забудовниками, діяльність яких пов'язана із залученням коштів фізичних осіб у будівництво багатоквартирних житлових будинків;
- виконанням інженерно-технічних заходів цивільного захисту (цивільної оборони) під час будівництва будинків, споруд, розміщення інших господарських об'єктів, інженерних та транспортних комунікацій;

- станом захисних споруд цивільного захисту (цивільної оборони) [34].

Для реалізації повноважень Київська обласна державна адміністрація має право:

- проводити перевірки стану дотримання Конституції України та законів України, інших актів законодавства органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, керівниками підприємств, установ, організацій, їх філіалів та відділень незалежно від форм власності і підпорядкування по напрямках, визначених Законом України “Про місцеві державні адміністрації”;

- залучати вчених, спеціалістів, представників громадськості до проведення перевірок, підготовки і розгляду питань, що входять до компетенції місцевих державних адміністрацій, а також залучати громадян, суб’єктів господарювання, їх об’єднання, наукові установи та консультативно-дорадчі органи, що створені при органах державної влади та органах місцевого самоврядування і представляють інтереси громадян та суб’єктів господарювання, до підготовки аналізів регуляторного впливу та виконання заходів з відстеження результативності регуляторних актів;

- одержувати відповідну статистичну інформацію та інші дані від державних органів і органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, політичних партій, громадських і релігійних організацій, підприємств, установ та організацій, їх філіалів і відділень незалежно від форм власності;

- давати згідно з чинним законодавством обов’язкові для виконання розпорядження керівникам підприємств, установ, організацій, їх філіалів та відділень незалежно від форм власності і громадянам з контрольованих питань, порушувати питання про їх відповідальність у встановленому законом порядку;

- звертатися до суду та здійснювати інші функції і повноваження у спосіб, передбачений Конституцією та законами України [34].

Київська ОДА інформує громадськість про свою діяльність, залучає громадян до проведення перевірок, підготовки і розгляду питань, що

належать до її компетенції. Висвітлення діяльності облдержадміністрації здійснюється в порядку, передбаченому законодавством.

2.2. Аналіз програмно-цільового підходу в системі публічного управління та визначення проблемних моментів в його реалізації (на прикладі Київської обласної державної адміністрації)

“Програмно-цільовий підхід до вирішення стратегічно важливих для регіонів чи держав завдань є достатньо поширеним у практиці управління. Програмно-цільовий підхід є одним із методів планування, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення поставлених цілей. При цьому процес планування починається із визначення та постановки цілей і лише потім здійснюється вибір шляхів їх досягнення” [11].

Застосування програмно-цільового підходу забезпечує єдність дій, спрямованих на узгодження задач різних рівнів публічного управління та часових періодів різної тривалості, комплексність і безперервність соціально-економічних процесів при досягненні поставлених цілей суспільного розвитку на основі використання наявних ресурсів і врахування інтересів всіх суб’єктів. “Особливість застосування програмно-цільового підходу в управлінні полягає, насамперед, у концентрації необхідного обсягу і видів ресурсів, з одного боку, при вирішенні важливих проблем, що накопичувалися роками чи десятиліттями, а з другого – для постановки і вирішення завдань, що носять пріоритетний, проривний характер. До цього слід додати ще одну важливу особливість цільових програм – фіксованість терміну їх реалізації” [20].

“Головними інструментами, які повинні забезпечити реалізацію стратегій розвитку держави є державні цільові програми. Державна цільова програма – це комплекс взаємопов’язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей

економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням” [19].

Правовою основою процесу застосування програмно-цільового методу в управлінні є Конституція України; Закони України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”, “Про державні цільові програми”, “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про стимулювання розвитку регіонів”, “Про засади державної регіональної політики” та інші закони та підзаконні нормативно-правові акти. Чинне Законодавство України наділяє місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повноваженням розробляти цільові програми. Так, на сьогоднішній день діють Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цілових програм, моніторингу та звітності про їх виконання.

“Згідно Закону України “Про державні цільові програми” державні цільові програми поділяються на:

- загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля (далі – загальнодержавні програми) – це програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади;
- інші програми, метою яких є розв’язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки” [8].

Загальнодержавні цільові програми мають стати ефективним інструментом реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Так, у 2020 році в Україні діяло 15 державних цільових програм [34]. Для порівняння зазначимо, що у 2019 році державних цільових програм було 16, у 2018 році – 14, у 2017 році – 24. (табл. 2.1) [34].

Таблиця 2.1

Планові та фактичні показники державних цільових програм

<i>Рік</i>	<i>Розроблено ДЦП</i>	<i>Не подано звіт про виконання</i>	<i>Не фінансувались</i>	<i>Подали звіт по ДЦП</i>
2020	15	1	4	10
2019	16	1	3	12
2018	14	2	1	11
2017	24	3	3	18

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Найбільш масштабними із них за обсягами фінансування є Державна цільова економічна програма розвитку автомобільних доріг загального користування на 2018-2022 роки – 68,7 млрд. грн. (рис. 2.1) [34].

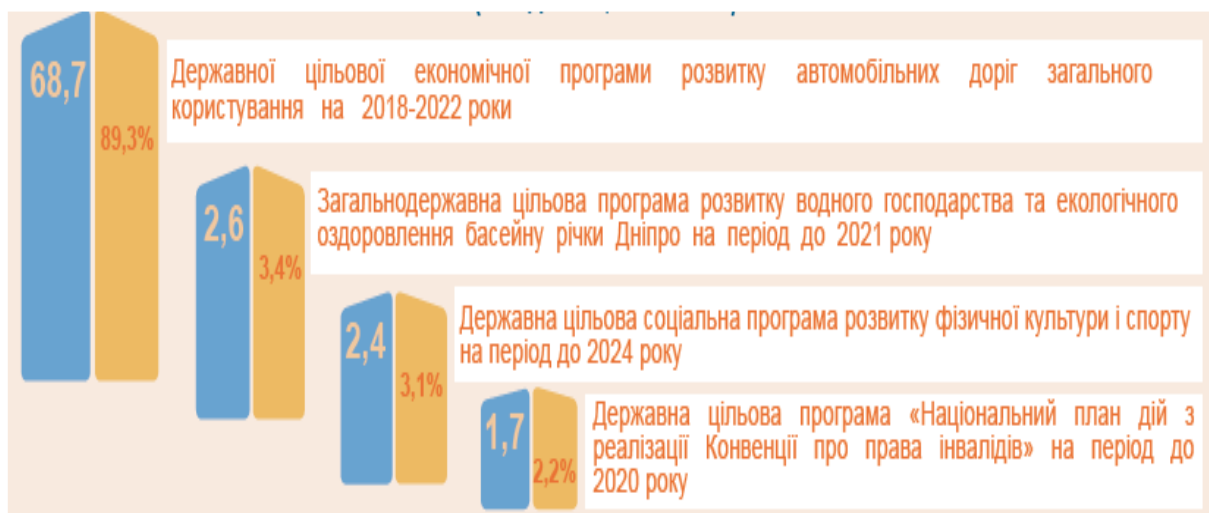


Рис. 2.1. Структура фінансування найбільших ДЦП у 2020 році за рахунок коштів державного бюджету, (млрд. грн.; частка %)

Джерело: [34].

Аналіз виконання державних цільових програм за фінансуванням протягом 2017-2020 років показує що ні в одному році фінансування не було надано у повному обсязі (рис. 2.2).

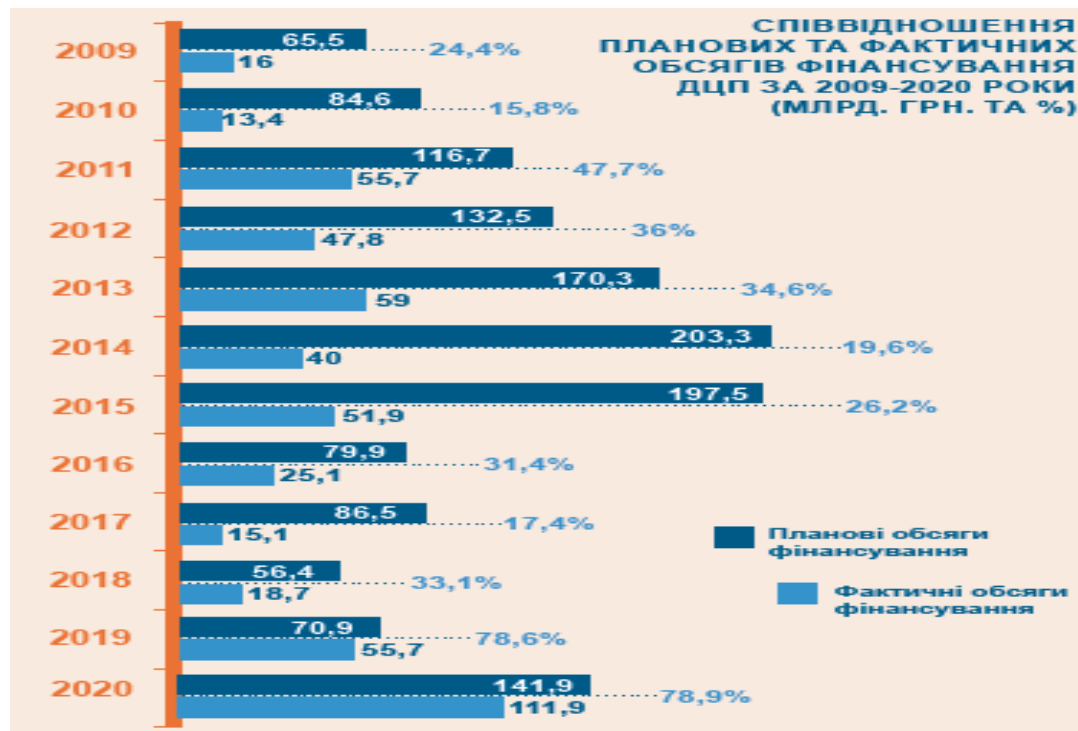


Рис. 2.2. Співвідношення планових та фактичних обсягів фінансування ДЦП за 2009-2020 роки (млрд. грн. та %)

Джерело: [34].

Про це свідчать, зокрема, результати моніторингу виконання державних цільових програм за 2020 рік. “У ньому вказано на наступні системні недоліки:

- державні цільові програми так і не стали дієвим та ефективним інструментом розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць. Вони виконують роль “формального документу з декларацією про наміри щось зробити”;

- в рамках планування та використання коштів державного бюджету не дотримуються в повному обсязі принципа пріоритетності вирішення

проблеми. Питання досягнення програмних цілей – не є основним при розподіленні бюджетних коштів;

- прогнозні обсяги фінансових ресурсів програми, у тому числі коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування;

- всупереч вимогам пункту 29 Порядку майже всі програми не містять методики оцінки ефективності її виконання, що повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів;

- з боку державних замовників має місце формальний підхід до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм;

- незадовільне звітування державних замовників: недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями;

- відсутня можливість для здійснення контролю з боку громадськості” [34].

Проаналізувавши моніторингові звіти за минулі роки (2017-2019 рр.), то перелік системних недоліків практично співпадає із переліком 2020 року. Це свідчить про те, що державні цільові програми, на жаль, ще не стали дієвим інструментом реалізації державних стратегій. Вони дійсно, часто, виконують роль “формального документа”, який мало до чого зобов’язує відповідні державні інституції і посадових осіб. Очевидно, необхідно значно підвищувати відповідальність як розробників програм за якість їх розробки у частині відповідності реальним можливостям фінансування, так і виконавців за неухильне дотримання визначених обсягів і термінів виконання програм.

“Загалом, програмно-цільове управління націлене на: оптимізацію територіальних пропорцій в економіці, недопущення надмірної диференціації регіонів за рівнем соціально-економічного розвитку, забезпечення ефективного функціонування регіональних ринків тощо. Застосування

програмно-цільового підходу в регіоні сприяє становленню ефективного місцевого самоврядування, зміцнює його матеріально-фінансову та організаційну самостійність. Це дає можливість органам місцевого самоврядування правильно розставити акценти у витрачанні й без того обмежених бюджетних ресурсів та спрямувати їх на вирішення найважливіших та першочергових проблем розвитку територій в рамках реалізації обласних цільових програм” [48].

“Підставою для розроблення обласної цільової програми є:

- існування проблеми на рівні області, розв’язання якої потребує координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій;
- наявність реальних можливостей для за забезпечення виконання програми: фінансових ресурсів – коштів місцевого бюджету та інших джерел, матеріально-технічних і трудових ресурсів” [28].

“Типова структура обласної цільової програми повинна включати: характеристику проблеми, основні цілі і завдання, систему заходів, ресурсне забезпечення, механізм реалізації, способи управління і контролю над ходом її реалізації, а також оцінку очікуваної ефективності та соціально-економічних наслідків від її реалізації. При цьому програма повинна мати чітко визначену цільову спрямованість, точну адресність, часовий інтервал, обґрунтовані обсяги робіт і ресурсні витрати їх реалізації, прорахований економічний і соціальний ефект (кінцевий результат реалізації програмних документів)” [28].

При розробці програм доцільно також враховувати унікальні конкурентні переваги території. Застосування програмно-цільового підходу для забезпечення ефективності функціонування системи управління розвитком територій передбачає створення фінансово-ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей та гарантію цільової спрямованості їх використання. Щоб досягнути позитивного ефекту від його практичного застосування має бути безпосередній взаємозв’язок між

коштами та результатами. Разом з тим, слід зазначити також і той факт, що цей зв'язок завжди має зворотність – від виділених коштів безпосередньо залежить результат надання послуг, а від отриманого результату – кошти, які буде спрямовано на цю мету у наступному бюджетному періоді.

“Сутність програмно-цільового підходу до управління регіональним розвитком полягає у відборі основних цілей розвитку території, розробці взаємопов'язаних заходів по їх досягненню в намічені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами з урахуванням ефективного їх використання. Тобто він реалізується за наступною схемою “встановлення цілі – шляхи досягнення – засоби реалізації – результат”. Даний підхід орієнтований не на суб'єкт управління, його складові елементи і сформовану організаційну структуру, а на елементи програми і програмні дії. При цьому вирішення соціально-економічних проблем регіону отримує правовий статус, акумулюються необхідні для цього кошти, а завдання реалізації намічених заходів набуває обов'язковий характер. Програмно-цільове управління втілює системний підхід в управлінні економікою” [28].

Незважаючи на наявність значної кількості стратегічних, прогнозних і програмних документів, ефективність політики в Україні на регіональному є низькою. Це пов'язано із відсутністю чітко визначеної ієрархії стратегічних документів, однозначного трактування і розуміння суті та призначення різних видів програмних документів тощо. Найбільш проблемне місце – взаємовідношення Плану заходів з реалізації регіональної Стратегії розвитку з Програмою соціально-економічного розвитку області та обласними цільовими програмами. Слід відзначити, що підвищення ефективності реалізації регіональної політики можливе лише за рахунок пошуку та визначення підходів до зближення цілей та заходів з реалізації регіональних Стратегій та обласних цільових програм.

У Київській області у 2005-2021 рр. році діє кількість програм у обсязі 38 (Додаток А) [34]. Основна увага сьогодні приділяється підтримці програм з енергозбереження, розвитку дорожнього господарства, охорони здоров'я,

охорони навколишнього середовища, освіти, соціального захисту населення, а також конкурсу мікропроектів.

Незважаючи на збільшення обсягів фінансування обласних цільових програм у Київській області рівень їх профінансованості не є 100% (Додаток Б) [34]. Слід відзначити, що на сьогоднішній день, зовсім не профінансовані програми, спрямовані на розвиток села та АПК, житлово-комунального господарства. Із запізненням фінансують програми дорожнього господарства, охорони культурної спадщини та культури. Ця ситуація характерна, як для державних, так і обласних програм.

“Серед проблемних моментів ефективності застосування програмно-цільового підходу в діяльності Київської обласної державної адміністрації доцільно відзначити:

- значна кількість програм. Наявність великої кількості обласних цільових програм призводить до неефективного використання бюджетних коштів та не дає можливості досягнути поставлених цілей;

- низький рівень фінансування та недофінансування цільових програм. Переважає розподільчий принцип побудови програм, заснований на внутрішніх джерелах фінансових ресурсів; недостатнє використання зовнішніх джерел фінансування і можливостей державно-приватного партнерства. Потреба в коштах для виконання заходів визначається довільно, без необхідних розрахунків. Обсяги фінансування є сумнівними і не обґрунтованими, їх реальну ефективність визначити неможливо;

- відсутність чіткої системи оцінки та моніторингу їх реалізації та належного контролю за якістю місцевих програм з боку органів, що їх ухвалюють та громадськості. Зокрема, не проводяться: детальні розрахунки обґрунтування економічної ефективності програм та встановлення пріоритетності та першочерговості проведення заходів; визначення виконавців окремих програм і термінів їх виконання;

- майже повністю відсутній або фрагментарний публічний доступ до інформації про програми, а особливо – щодо стану їх виконання та рівня

профінансованості. Відсутній контролю за надходженням та використанням коштів, які залучаються з позабюджетних джерел. Недостатній контроль за ходом виконання програмних заходів. Неповнота та відсутність інформації про причини невиконання програм у разі виділення коштів на її реалізацію у поточному році;

- участь в розробці програм повинні приймати не лише органи державної влади та місцевого самоврядування, а й господарюючі суб'єкти, наукові і громадські організації. На сьогоднішній день до прийняття обласних цільових програм та контролю за їх виконанням вони не долучається. Наукові установи також відсторонені від участі у написанні цільових програм, цим займаються в основному відповідні структурні підрозділи обласних державних адміністрацій” [34].

Загалом, слід відзначити, що, якщо в високорозвинених країнах діючі програми приносять бажаний економічний ефект та досягають задекларованих заходів з їх реалізації, то в Україні як на державному так і регіональному рівнях ситуація кардинально інша. В основному не досягаються задекларовані цілі та не виконуються намічені заходи реалізації програм, не забезпечується достатнє їх фінансове забезпечення. Недосконалість принципів розробки, функціонування та виконання обласних цільових програм спрямованих на вирішення найбільш актуальних та першочергових проблем регіонального розвитку створюють прецеденти розробки неефективної політики, нераціонального та нецільового використання бюджетних коштів. Це у свою чергу не сприяє покращенню ситуації в соціально-економічному розвитку українських регіонів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

“Головною особливістю програмно-цільового підходу є те, що він дозволяє вирішувати складні завдання, що стоять на стику відомчих і галузевих компетенцій, повноважень та зон відповідальності суб’єктів господарювання, органів виконавчої та муніципальної влади, за рахунок координації спільних зусиль для вирішення проблеми. Отже, однією з основних ознак програмно-цільового підходу є його комплексність і наявність відповідних організаційних форм реалізації програм” [53].

“Програми як інструмент управління мають розроблятися лише тоді, коли виникає реальна проблема, вирішення якої потребує прийняття особливих заходів, зосередження зусиль, поєднання дій різних організацій тощо. Оскільки тривалий спад виробництва, зростання безробіття, погіршення соціального становища, наявність проблемних районів в регіоні, необхідність збереження і підвищення науково-технічного, інноваційного, виробничого потенціалів – все це актуалізує необхідність зосередження ресурсів на найбільш важливих і значимих для регіону проблемах” [54].

Зазначимо, що при формуванні регіональних цільових програм необхідно поєднувати політику підтримки соціально-економічного становища регіону на досягнутому рівні та політику його подальшого розвитку.

Тоді як в Україні програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком не приносить бажаних результатів, світовий досвід свідчить, що він є ефективним інструментом реалізації державної та регіональної соціально-економічної політики. Так, на сьогоднішній день програмно-цільовий підхід з метою підтримки балансу у всіх сферах державного регулювання економіки використовується в таких розвинених

країнах, як: Австралія, Австрія, Болгарія, Великобританія, Канада, Німеччина, Південна Корея, США, Франція, Швеція, Японія тощо.

“Досвід розвинутих країн свідчить, що планування бюджетних програм необхідно здійснювати на основі управління за результатами. В процесі досягнення віддаленого ефекту реалізація програми характеризується прямими та кінцевими результатами. Прямі результати (показники продукту) характеризують обсяг та кількість здійснених державних функцій, робіт, наданих послуг. Кінцеві результати (показники якості) – цілі, на виконання яких направлена програма, що відображають задоволення потреб. При розробці програм у високорозвинутих країнах світу орієнтуються на: розроблення програм із 100% державним фінансуванням; реалізацію програм, що передбачають використання як державних, так і частково коштів інвесторів; стимулювання конкуренції для інтенсивного розвитку пріоритетних галузей; сприяння взаємовигідному співробітництву між різними суб’єктами приватного і державного секторів економіки” [8].

“Наприклад, у Франції напрямки реалізації цільових програм складаються з поточних стратегічних цілей країни. Дещо іншою є його орієнтація в Японії, де програмно-цільовий підхід органи влади застосовується лише для стимулювання наукомістких галузей, таких як електроніка, робототехніка, інформаційні системи тощо. У Канаді програмно-цільовий метод відіграє значну роль у системі державного стимулювання економічного розвитку. Цільові програми в Канаді, спрямовані, насамперед на підтримку інноваційних процесів, а саме на розвиток інфраструктури наукової сфери, стимулювання фундаментальних досліджень, підвищення кваліфікації дослідників, поліпшення інформаційної підтримки інноваційної діяльності тощо” [8].

“Програмно-цільовий метод у країнах-членах ЄС спрямований на вирішення проблем асиметрії економічного розвитку регіонів, реконверсії (переорієнтації) промисловості, підтримки місцевих ініціатив в менш розвинених районах, промислових, сільських, міських і прикордонних

територіях. Для здійснення моніторингу за ходом реалізації програм в ЄС створена комп'ютерна система, яка подає звіт про їх виконання кожні півроку. На стадіях формування, реалізації та вже після завершення програми відбувається постійний збір оцінок незалежними експертами, які здійснюють контроль за ходом реалізації заходів програми” [8].

Загалом, слід відзначити, що, якщо в високорозвинених країнах діючі програми приносять бажаний економічний ефект та досягають задекларованих заходів з їх реалізації, то Україні як на державному так і регіональному рівнях ситуація кардинально інша. Для того, щоб програми на державному рівні мали позитивний вплив необхідно перш за все, необхідно:

- у теоретичному плані необхідна відмова від сформованої за радянських часів методології та опрацювання нової, з урахуванням до умов ринку, орієнтацією на реальне виконання поставлених завдань, соціально-економічну та бюджетну ефективність розроблюваних заходів;

- під час вибору мети програми повинні конкретизуватися національні пріоритети розвитку, система показників і завдань. Необхідною умовою є проведення наукового аналізу. Формування системи управління програмою варто здійснювати не за принципом “як повинно бути”, а за принципом “що можна зробити при наявному виробничо-ресурсному потенціалі та фінансово-кредитному забезпеченні”;

- під час реалізації цільового підходу формування програм з вирішення окремих проблем має координуватися, щоб уникнути дублювання й розпорошення коштів;

- комплексна програма повинна передбачати поетапне об'єднання окремих взаємопов'язаних елементів виробництва в єдине ціле та розробку показників та заходів комплексної системи. Системність програм повинна припускати точне визначення функцій для кожного з використовуваних методів у вирішенні завдань на різних рівнях управління та етапах розробки програм. Під час переходу від вищих рівнів планування до нижчих (від стратегічного до тактичного управління) методи повинні бути точнішими,

адже на нижчих рівнях зменшується ступінь невизначеності, підвищується достовірність інформації та можливе врахування усіх проявів соціальних та економічних явищ;

- значна кількість програм і їх надлишкові завдання створюють труднощі під час встановлення критеріїв відбору й оцінювання проблем, ситуацій та об'єктів. Оціночні показники вимагають чіткого формулювання для виявлення значущості та пріоритетності проблем, вони найменш формалізовані, параметри їх визначаються експертно-аналітичним шляхом, а рішення приймаються на основі досвіду та можливостей, що вимагає подальшої методичної роботи щодо вдосконалення цих показників.

- необхідна наявність кількох варіантів (не менше двох) щодо заходів програми залежно від обсягу реальних фінансових ресурсів у державному (регіональному) бюджеті (за песимістичного, оптимістичного та реального наповнення бюджету). Прийняття оптимального варіанта веде до неефективного витрачання бюджетних коштів;

- необхідно передбачати процедури узгодження інтересів країни, регіону в процесі державного прогнозування та програмування; враховувати специфічні особливості вирішення великих регіональних проблем; опрацьовувати питання синхронізації економічного розвитку суміжних регіонів, поглиблення процесів економічної інтеграції, зближення рівнів розвитку регіонів у межах економічного району або групи регіонів;

- слід враховувати можливі територіальні масштаби вирішення проблеми в межах групи великих економічних регіонів; керувати роботою щодо методичного забезпечення та координації діяльності з розробки та реалізації міжрегіональних програм;

- необхідно ліквідувати адміністративний відтінок формування та фінансування системи цільових програм, розпорошення фінансування за програмами, від чого затягується в часі виконання заходів. Слід вносити зміни в методику ресурсної забезпеченості програм не за принципом бажаності, а за принципом обов'язковості залучення ресурсів зацікавлених

осіб, їх стимулювання, координації та узгодженості за термінами надходження фінансових ресурсів;

- доцільно уніфікувати показники моніторингу державних, регіональних програм для спрощення, порівнянності та доступності його результатів і використання на різних рівнях. Активно залучати до розгляду результатів соціологічних досліджень та методи експертних оцінок, які широко застосовуються за кордоном;

- визначати відповідальність усіх учасників програм і на всіх рівнях, що вимагає нормативного та методичного доопрацювання державної (регіональної) бази програмно-цільових методів.

“Для отримання бажаних соціально-економічних результатів програмно-цільовий підхід до управління на рівні регіону має здійснюватися на основі наступних принципів формування, обґрунтування та організації розробки програмних документів таких як: науковості, соціальної спрямованості, підвищення ефективності економіки, пропорційності і збалансованості, пріоритетності соціального розвитку, узгодженості коротко-, середньо – та довгострокових цілей програм з цілями визначеними в стратегічних документів, а саме Стратегії соціально-економічного розвитку регіону” [55].

Обласні цільові програми мають бути важливим інструментом практичної реалізації заходів соціально-економічного розвитку регіону. Тому сьогодні потрібно повернути цим програмам їх основне призначення – бути інструментом вирішення найбільш значимих проблем території.

Наявний комплекс проблем реалізації програмно-цільового підходу на рівні Київського регіону вимагає ретельної розробки і впровадження системи заходів щодо їх розв’язання на всіх напрямках управління. Для того, щоб програми мали реальний позитивний ефект необхідно перш за все, щоб:

- програми не містили декларативний характер без визначення результативних показників та реальної потреби в коштах;

- не затверджувались однотипні цільові програм які містять дублювання мети, завдань та законодавчих підстав їх створення, оскільки це є практикою “списання” бюджетних коштів;
- здійснювався постійний перегляд актуальності діючих програм та доцільності їх фінансування;
- формування програм та їх реалізація здійснювалися кваліфікованими працівниками, залучення яких можливе на конкурсній основі;
- реалізація заходів у межах програми здійснювалась з орієнтацією на їх економічну ефективність і соціальну значимість;
- контролюючими органами здійснювався прозорий та нелобійований контроль цільового використання бюджетних коштів;
- значно посилилась відповідальність розпорядників бюджетних коштів за досягнення ними кінцевих кількісних та якісних показників в результаті їх освоєння в рамках реалізації цілей та заходів програми;
- бюджетні кошти, з огляду на їх фінансову обмеженість, повинні виділятися лише на найбільш ефективні програми;
- у методах відбору й оцінки предметів програмних розробок для регіону неприпустимо застосування спрощеного усередненого підходу, тому що кризова ситуація для однієї території може не виявитися такою для іншої. Нехтування цією вимогою веде тільки до копіювання програм регіонів і неефективного використання ресурсів;
- доцільно охопити проблеми комплексної регіональної програми або об'єднати дрібні програми з метою забезпечення їх прозорості, економії бюджетних коштів для керованості ними підвищення відповідальності виконавців і контролю;
- відбувалося публічне обговорення проектів програм та результатів їх виконання.

“Для того, щоб програми мали реальний, позитивний вплив на розвиток економіки регіону, бюджетні кошти, з огляду на їх фінансову обмеженість, повинні виділятися лише на найбільш ефективні програми,

наприклад, забезпечать інноваційний розвиток економіки та експорт наукоємної продукції, енергоефективність тощо” [8].

На основі вищевикладеного можна відзначити, що програмно-цільовий підхід посідає важливе місце в публічному управлінні. В умовах застосування програмно-цільового методу в публічному управлінні розглядається не тільки головна мета, але вся система, ієрархія супідрядних цілей і пов’язана з нею сукупність цільових завдань, на підставі яких виробляється програма дій, спрямованих на їх вирішення. Надалі програмно-цільовий підхід має стати більш дієвим і ефективним механізмом вирішення першочергових соціально-економічних проблем в регіоні.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що публічне управління – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов’язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць.

Визначено що метою стратегії публічного управління є соціально-економічний розвиток кожного визначеного регіону та держави у цілому. Основою такої стратегії є державні програми, які представляють собою систему заходів і інструментів державної політики, що забезпечують у межах реалізації ключових державних функцій досягнення пріоритетів і цілей державної політики у сфері соціально-економічного розвитку та безпеки.

Встановлено, що формування стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм. Обґрунтовано механізм формування стратегії публічного управління під яким доцільно розуміти сукупність системних елементів, що забезпечують формування інструментарію публічного управління та сприяють досягненню цілей з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Головними елементами механізму формування стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення. В основі функціонування механізму формування стратегії лежить загальна стратегія, яка являє собою комплексний план діяльності держави, що забезпечує реалізацію її місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності.

2. Встановлено, що програмно-цільовий підхід спрямований на вирішення великих і складних завдань шляхом вироблення програмних заходів, обґрунтування витрачання необхідних ресурсів, координування

видів діяльності, здійснюваних різними рівнями управління, здійснення аналізу результатів виконання прийнятих рішень. Це в комплексі дозволить отримати вагомі економічні, соціальні та екологічні ефекти в процесі розв'язання проблем, що виникли. Програмно-цільовий підхід у публічному управлінні покликаний забезпечувати комплексність і безперервність соціально-економічних заходів у процесі досягнення довгострокових цілей суспільного розвитку. Він є важливим інструментом здійснення державної політики розвитку країни та її окремих регіонів.

Головною особливістю програмно-цільового підходу є те, що він дозволяє вирішувати складні завдання, що стоять на стику відомчих і галузевих компетенцій, повноважень та зон відповідальності суб'єктів господарювання, органів виконавчої та муніципальної влади, за рахунок координації спільних зусиль для вирішення проблеми. Отже, однією з основних ознак програмно-цільового підходу є його комплексність і наявність відповідних організаційних форм реалізації програм.

3. Дано загальну характеристику діяльності Київської обласної державної адміністрації і встановлено, що це місцева державна адміністрація Київської області, яка у зв'язку з широкомасштабним вторгненням Росії набула статусу військової адміністрації. Київська обласна державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Київської області, а також реалізує повноваження, делеговані їй Київською обласною радою. В Київській області налічується: 7 районів (Білоцерківський, Бориспільський, Броварський, Бучанський, Вишгородський, Обухівський, Фастівський); 69 територіальних громад, (з них: 24 міських ТГ, 23 селищних ТГ, 22 сільських ТГ).

Київська ОДА інформує громадськість про свою діяльність, залучає громадян до проведення перевірок, підготовки і розгляду питань, що належать до її компетенції. Висвітлення діяльності облдержадміністрації здійснюється в порядку, передбаченому законодавством.

4. Здійснено аналіз програмно-цільового підходу в системі публічного управління та визначено проблемні моменти в його реалізації. Встановлено що головними інструментами, які повинні забезпечити реалізацію стратегій розвитку держави є державні цільові програми. Так, у 2020 році в Україні діяло 15 державних цільових програм. Для порівняння зазначимо, що у 2019 році державних цільових програм було 16, у 2018 році – 14, у 2017 році – 24. Аналіз виконання державних цільових програм за фінансуванням протягом 2017-2020 років показує що ні в одному році фінансування не було надано у повному обсязі. Зокрема у 2017 році ці програми були профінансовані на 14,7% від запланованого, у 2018 році – на 33,1%, у 2019 році – на 78,6%, у 2020 році – на 78,9%. Звичайно, їх виконання, за таких умов, стало надзвичайно проблематичним. Про це свідчать, зокрема, результати моніторингу виконання державних цільових програм за 2020 рік. Нами було визначено наступні системні недоліки, а саме: державні цільові програми так і не стали дієвим та ефективним інструментом розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць; в рамках планування та використання коштів державного бюджету не дотримуються в повному обсязі принципа пріоритетності вирішення проблеми; прогнозні обсяги фінансових ресурсів програми, у тому числі коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування; всупереч вимогам пункту 29 Порядку майже всі програми не містять методики оцінки ефективності її виконання, що повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів; з боку державних замовників має місце формальний підхід до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм; незадовільне звітування державних замовників: недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями; відсутня можливість для здійснення контролю з боку громадськості.

У Київській області у 2005-2021 рр. році діє кількість програм у обсязі 38. Незважаючи на збільшення обсягів фінансування обласних цільових програм у Київській області рівень їх профінансованості не є 100%. Серед проблемних моментів ефективності застосування програмно-цільового підходу у Київському регіоні доцільно відзначити: значну кількість програм; низький рівень фінансування та недофінансування цільових програм; відсутність чіткої системи оцінки та моніторингу їх реалізації та належного контролю за якістю місцевих програм з боку органів, що їх ухвалюють та громадськості; майже повністю відсутній або фрагментарний публічний доступ до інформації про програми, а особливо – щодо стану їх виконання та рівня профінансованості; участь в розробці програм повинні приймати не лише органи державної влади та місцевого самоврядування, а й господарюючі суб'єкти, наукові і громадські організації.

5. Розроблено пропозиції щодо формування заходів спрямованих на удосконалення механізму формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу, а саме:

- при впровадженні програмно-цільового підходу в системі публічного управління доцільно: у теоретичному плані відмовитись від сформованої за радянських часів методології та опрацювання нової, з урахуванням до умов ринку, орієнтацією на реальне виконання поставлених завдань, соціально-економічну та бюджетну ефективність розроблюваних заходів; під час вибору мети, потрібно щоб програми конкретизувалися з національними пріоритетами розвитку, системою показників і завдань; комплексна програма повинна передбачати поетапне об'єднання окремих взаємопов'язаних елементів виробництва в єдине ціле та розробку показників та заходів комплексної системи; необхідна наявність кількох варіантів (не менше двох) щодо заходів програми залежно від обсягу реальних фінансових ресурсів у державному (регіональному) бюджеті (за песимістичного, оптимістичного та реального наповнення бюджету); передбачати процедури узгодження інтересів країни, регіону в процесі державного прогнозування та

програмування; опрацьовувати питання синхронізації економічного розвитку суміжних регіонів, поглиблення процесів економічної інтеграції, зближення рівнів розвитку регіонів у межах економічного району або групи регіонів; керувати роботою щодо методичного забезпечення та координації діяльності з розробки та реалізації міжрегіональних програм; ліквідувати адміністративний відтінок формування та фінансування системи цільових програм, розпорошення фінансування за програмами, від чого зтягується в часі виконання заходів; уніфікувати показники моніторингу державних, регіональних програм для спрощення, порівнянності та доступності його результатів і використання на різних рівнях; визначати відповідальність усіх учасників програм і на всіх рівнях, що вимагає нормативного та методичного доопрацювання державної (регіональної) бази програмно-цільових методів.

- при впровадженні програмно-цільового підходу в управлінні на рівні Київської необхідно, щоб: програми не містили декларативний характер без визначення результативних показників та реальної потреби в коштах; не затверджувались однотипні цільові програм які містять дублювання мети, завдань та законодавчих підстав їх створення, оскільки це є практикою “списання” бюджетних коштів; здійснювався постійний перегляд актуальності діючих програм та доцільності їх фінансування; реалізація заходів у межах програми здійснювалась з орієнтацією на їх економічну ефективність і соціальну значимість; контролюючими органами здійснювався прозорий та нелобійований контроль цільового використання бюджетних коштів; значно посилилась відповідальність розпорядників бюджетних коштів за досягнення ними кінцевих кількісних та якісних показників в результаті їх освоєння в рамках реалізації цілей та заходів програми; бюджетні кошти, з огляду на їх фінансову обмеженість, повинні виділятися лише на найбільш ефективні програми; охопити проблеми комплексної регіональної програми або об’єднати дрібні програми з метою забезпечення їх прозорості, економії бюджетних коштів для керованості

ними підвищення відповідальності виконавців і контролю; відбувалося публічне обговорення проектів програм та результатів їх виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації: [навчальний посібник]. Кіровоград: ІСКМ, 2010. 100 с.
2. Алексєєв В.М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини: монографія. Чернівці: Технодрук, 2012. 344 с.
3. Амоша О.І., Міхальова К.В. Про фінансове забезпечення реалізації програм сталого соціально-економічного розвитку // Ефективна економіка. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2703>
4. Баштанник В.В. Структурні характеристики та тенденції організаційного розвитку національних систем публічного управління в умовах сучасних євроінтеграційних процесів // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2009. № 1. С. 3-9.
5. Баштанник В.В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.
6. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. [Практич. Посіб.] / Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. К.: ТОВ “Софія-А”. 2012. 88 с.
7. Богуславська С.І. Ключові елементи стратегічного управління розвитком регіональних соціально-економічних систем // Глобальні та національні проблеми економіки URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/118.pdf>
8. Вихор М.В., Коваль Н.В., Шемігон О.І. Програмно-цільовий підхід у процесі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки // Агросвіт. № 9. 2019. С. 3-9.
9. Вольська О.М. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві / Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Вип. 3. 2020. С. 15-20.

10. Гарматюк О.О., Гарматюк А.О., Снітинська Ю.В. Визначення ролі стратегічного менеджменту у публічному управлінні / Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування: матеріали VIII-ої Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). С. 23-24.

11. Гасюк І.Л. Програмно-цільовий підхід як механізм державного управління розвитком фізичної культури та спорту // Інвестиції: практика та досвід. №5. 2011. С. 95-100.

12. Герасимчук В.Г. Відповідальність і компетентність – основні принципи програмного підходу в управлінні: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108777/103720>

13. Гордієнко В.О., Борвінко Е.В. Шляхи вдосконалення процесу управління цільовою програмою // Науковий вісник Херсонського державного університету. № 16 (4). 2016. С. 59-64.

14. Грицяк І.А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади. Київ : К.І.С., 2006. 398 с.

15. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навч. посібник / В.Д. Бакуменко, П.І. Надолішній, М.М. Іжа, Г.І. Арабаджи; за заг. ред. Надолішнього П.І., Бакуменка В.Д. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.

16. Державне управління: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред.. кол. : Ю. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

17. Державно-управлінські нововведення: теоретико-прикладні засади: [навч.-метод. посіб.]. / М.М. Іжа, С.А. Попов ; за заг. ред. М.М. Іжи. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. 126 с.

18. Ітченко Д.М. Реалізація стратегії регіонального розвитку на основі проактивного управління проектами: [монографія]. Чернігів: ЧНТУ, 2016. 220 с.

19. Ковальський М.Р. Програмно-цільовий підхід до публічного управління територіальним розвитком // Інвестиції: практика та досвід. №19. 2021. С. 110-114.
20. Кононенко М.М. Науково-практичні аспекти застосування програмно-цільового методу в державному управлінні. 2019. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/10596/1/4.pdf>
21. Кожевникова Н.В. Формування стратегії публічного управління на основі програмно-цільового підходу / Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали VII Міжнар.наук.-практ. інтернет-конф. (Кременчук, 15-16 листопада 2022 року). С. 116-119.
22. Кожевникова Н.В. Програмно-цільовий підхід в умовах децентралізації / Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень: матеріали II Міжнар. студент. наук. конф. (Хмельницький, 25 листопада 2022 року). С. 69-71.
23. Кожевникова Н.В. Застосування програмно-цільового підходу на регіональному рівні управління / Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки: матеріали IV Міжнар. студент. наук. конф. (Ужгород, 9 грудня 2022 року). С. 69-71.
24. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>
25. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: [навч.-метод. посіб.] / упоряд. О.І. Кравченко. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2019. 138 с.
26. Лелеченко А.П. Стратегічна архітектура системи публічного управління сталим розвитком регіонів // Публічне управління та митне адміністрування. №2(25). 2020. С. 94-98.
27. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні // Економіка та управління національним господарством. 2018. С. 19-27.

28. Луцків О.М. Програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком // територіальний розвиток та регіональна економіка. 2018. Вип. 1(129). С. 33-38.
29. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. К. : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. 254 с.
30. Молоканова В. Методологічні основи програмного управління стратегічним розвитком регіонів України // Адміністративне право і процес. Вип. 3. 2017. С. 139-144.
31. Олійник І. Державне управління – словник термінів. 2014. URL: <https://subject.com.ua/political/governance/113.html>
32. Особливості публічного управління та адміністрування: [навч. посіб.] / Бакуменко ВД., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. К.: КНУКіМ, 2016. 167 с.
33. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>
34. Офіційний сайт Київської обласної воєнної адміністрації. URL: <https://koda.gov.ua>
35. Пастух К.В. Стратегічне управління регіональним економічним розвитком у сфері публічного управління в Україні // Державне управління та місцеве самоврядування. Вип. 2(45). 2020. С. 127-134.
36. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : [монографія]. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 386 с.
37. Попов С.А., Панченко Г.О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: [навч. посіб.]. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с.
38. Попов С.А., Сенча І.А. SWOT-аналіз як інструмент із визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління // Ефективність державного управління: [зб. наук. пр.]. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. Львів, 2013. Вип. 37. С. 114-123.

39. Про Державну стратегію сталого розвитку України до 2030 року (проект). 2017. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cn0eM8wRtC4J:w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34%3Fid%3D%26pf3511%3D64508%26pf35401%3D462260+&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera>
40. Програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні – інструмент розвитку громад. 2021/ URL: <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilovyj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanni-instrument-rozvytku-hromad>
41. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону // Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Вип. 27. 2017. Серія: Економічні науки. С. 298-308.
42. Ринковий Т. Управлінські технології в контексті діяльності органів державної влади // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 2. С. 89-97.
43. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: [монографія]. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
44. Свірідова С.С., Пульча Д.О. Основні принципи формування державних та регіональних цільових програм // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 36. 2021. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С. 135-139.
45. Сельський А.А. Оцінювання в запровадженні стратегічного управління: [в державному управлінні] // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 1. С. 75-82.
46. Сельський А.А. Стратегічне і державне управління: позиціонування // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. № 3. С. 55-62.

47. Семко Т.В. Застосування програмно-цільового підходу в державному управлінні корпоративним сектором національної економіки // Економіка та держава №10. 2010. С. 24-28.

48. Стеблянюк І.О. Програмно цільове управління в системі стійкого розвитку національної економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №20. С. 38-42.

49. Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-rozvytku-kyyivskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/>

50. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968/>

51. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. 2021. URL: <https://drive.google.com/file/d/1S4qFq68W7xOA4znj2NgoACXRZIWt8h5a/view>

52. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. 2018. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

53. Суханова А.В. Застосування програмно-цільового підходу в регіональній економічній політиці // Економічний аналіз. 2015. Т. 19. № 3. С. 86-92.

54. Тертичка В. В. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.

55. Узунов В.В., Мощицька Т.О. Програмно-цільовий підхід як механізм вирішення соціально-економічних проблем. 2010. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Modre_2010_1_35%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Modre_2010_1_35%20(1).pdf)

56. Федорчак О.В. Упровадження інноваційного механізму управління у діяльність обласних державних адміністрацій: дис. на здобуття

наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Ольга Василівна Федорчак ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів, 2010. 245 с.

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

58. Яцишина К.В. Програмно-цільове управління розвитком підприємства торгівлі: к.е.н.: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К.В. Яцишина; Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2016. 242 с.

59. Bracker, J. The historical development of the strategic management concept. Academy of Management Review.1980, Vol. 5, Iss. 1, pp. 219-224.