

УДК 339:351.82

**Омельчук Анатолій Олександрович**

Аспірант кафедри міжнародних економічних відносин

*Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк*

## **ЦІЛЬОВЕ ПРОГРАМУВАННЯ ЯК ОДНА ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИХ ФОРМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

*Розкрито значення розробки і реалізації державних та регіональних цільових програм в системі державного регулювання економіки. При цьому наголошено на доцільності застосування методології проектного менеджменту.*

**Ключові слова:** *цільова програма, державне регулювання економіки, інноваційно-інвестиційна модель розвитку, національне господарство, проектний менеджмент*

*Раскрыто значение разработки и реализации государственных и региональных целевых программ в системе государственного регулирования экономики. Отмечается целесообразность применения при этом методологии проектного менеджмента.*

**Ключевые слова:** *целевая программа, государственное регулирование экономики, инновационно-инвестиционная модель развития, национальное хозяйство, проектный менеджмент*

*The lack of effective functioning of market mechanisms and the need for deep and rapid structural changes in the national economy requires the using of public programming of the economy. The main task of programming as a form of public regulation of economy regulation is to maintain economic balance, the impact on qualitative changes of the economy and its development stimulation. The development and implementation of public and regional target programs in the system of public regulation are mentioned in the article. Public target programs are defined as the tools of governance. It helps to analyze the condition of the national economy in general and regional economic complexes in particular, to show issues that are not regulated by market mechanisms, and to promote the elaboration and implementation of the individual social and economic tasks. Program-target method is a way to solve large-scale and complex social and economic problems by developing and implementing by authorities (involving participants, performers) of interrelated system funds aimed at achieving relevant targets for obviation, suppression or mitigation of the identified problem. The need for the application of project management methodology in the development and implementation of state programs are shown in the paper.*

**Keywords:** *target program, public regulation of the economy, innovation and investment model of development, the national economy, project management*

### **Посановка проблеми**

Більшість сучасних технологій стратегічного менеджменту можна використати не тільки в комерційній сфері, але й у державному та муніципальному управлінні. Нові умови розвитку суспільства приводять до того, що багато методів і прийомів менеджменту, що довели свою результативність у комерційному секторі, поступово переносяться у практику державного і регіонального управління. Останнім часом в усьому світі спостерігається зміна моделі менеджменту в державній службі в цілому та у регіональному й муніципальному управлінні зокрема [1].

Одним з інструментів, що широко використовується в системі державного управління, є розробка та реалізація цільових програм. Адже цільові програми є одним із найважливіших засобів реалізації структурної політики держави, активного впливу на соціально-економічні процеси в країні.

### **Аналіз досліджень і публікацій**

Управління – найважливіша функція держави. Значення управлінської (апаратної) підсистеми в організаціях різного рівня (від суспільства до окремого колективу) зростає у періоди соціальної реформації, коли змінюється тип соціальної організації, організаційна культура і коли виникає

потреба в якісно новому управлінні. Саме такий період переживали з початку 1980-х рр. країни з розвинутою економікою, а з кінця 1980-х рр. – і Україна (тоді ще СРСР). За кордоном у 1980–90-х рр. перейшли до нової системи організації та управління не тільки в економіці, але й у державній службі. Були проведені адміністративні реформи, тобто реформи державного управління, які знаменували собою загальносвітові тенденції розвитку організаційно-управлінської культури ринкового – нелінійного, «хаотичного», «невизначеного», ймовірного, «людиноцентристського», синергетичного – типу. Цю тенденцію описав, проаналізував видатний французький філософ П. Рікер. Він зазначав: «Слід перестати уявляти світ в якості системи універсального детермінізму і піддати аналізу окремі типи раціональності, що структурують різні фізичні системи, в розривах між якими починають діяти людські сили». Російський дослідник Л. В. Сморгунів узагальнив цілі та методи здійснення адміністративних реформ 1980–90-х рр. в країнах з розвинутою економікою, побачивши, що «процес переходу від державного адміністрування до державного менеджменту характеризується двома основними моментами: підвищенням самостійності нижніх поверхів ієрархічних державних організацій, переміщенням акцентів з власне побудови організації на її взаємини з середовищем» [2].

На сьогодні вітчизняними та зарубіжними вченими і практиками здійснено значний внесок у становлення та розвиток державного управління та державного менеджменту зокрема. Проте, впровадження методології управління проектами у сферу державного управління, зокрема при розробці та втіленні цільових програм, потребує подальшого ґрунтовного вивчення.

### Мета статті

Метою статті є розгляд цільового програмування як однієї із найважливіших форм державного регулювання економіки. Досягнення означеної мети передбачало постановку та вирішення таких завдань: виявити роль програмування в управлінні національним господарством; визначити зміст поняття «державна цільова програма»; обґрунтувати важливість та необхідність застосування цільових програм в державному регулюванні економіки; розкрити окремі аспекти використання державних цільових програм в умовах національного господарства України; висвітлити необхідність застосування методології проектного менеджменту при розробці та втіленні державних цільових програм.

### Виклад основного матеріалу

Модернізація національної економіки України та суспільства, визначена як основне завдання Програми економічних реформ на 2010–2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», вимагає виходу країни на шлях стратегічного програмування соціально-економічного розвитку [3, с. 4].

Економічна стратегія – це обраний державою курс економічної політики, розрахований на тривалу перспективу і спрямований на вирішення крупномасштабних економічних та соціальних завдань, завдань культурного розвитку, забезпечення економічної безпеки держави, збереження і примноження її економічного потенціалу і національного багатства, підвищення народного добробуту. Економічна стратегія включає визначення пріоритетних цілей економіки, засобів та способів їх реалізації, виходячи зі змісту об'єктивних процесів і тенденцій, що мають місце в національному та світовому господарстві, та враховуючи законні інтереси суб'єктів господарювання [4].

#### 1. Теорія державного програмування

Однією із найважливіших форм управління національним господарством визначено державне програмування. Термін «економічне програмування» виник в радянській економічній науці, яка прагнула довести, що в умовах капіталістичної системи господарювання планування неможливе у зв'язку з відсутністю власності на засоби виробництва [5, с. 188].

У вітчизняній науковій літературі під економічним програмуванням найчастіше розуміється планування, що базується на застосуванні програмно-цільового методу та виявляється в розробці і реалізації державних соціально-економічних програм. Як наслідок, відбулося зближення і навіть отождолення термінів «економічне програмування» і «програмно-цільове планування».

Програмування як форма державного регулювання економіки є особливим способом втручання держави в економіку товаровиробника, який коригує її в потрібному у даний час напрямі; виступає як сучасний неадміністративний метод організації економіки, оскільки не управляє суб'єктами ринку, а лише орієнтує їх у поведінці і забезпечує самостійність; основу програмування становить структурне регулювання з точки зору об'єкта програмування.

Сутність програмування полягає в аналізі стану національної та регіональної економіки, виявленні проблем, які не можуть вирішити ринкові механізми, розробці та реалізації окремих соціальних, економічних та екологічних завдань [6]. Метою програмування є забезпечення вирішення найважливіших проблем розвитку національної економіки, регіональних, міжгалузевих, галузевих, науково-технічних, соціальних, екологічних та

інших проблем. Програмування передбачає застосування комплексного підходу і цілеспрямованого розподілу ресурсів для вирішення визначеної проблеми та досягнення поставленої цілі [7, с. 103].

Основним завданням програмування як форми державного регулювання економіки є підтримка економічної рівноваги, вплив на якісні зміни економіки та стимулювання її розвитку.

Програмування, як форма державного регулювання, має такі специфічні особливості [6]:

1) втручання держави в економіку не ліквідує стихійність у ринкових перетвореннях, а лише коректує цей процес;

2) програмування є елементом сучасної ринкової організації економіки, оскільки держава не керує агентами ринку, а лише спрямовує їхню діяльність;

3) основою програмування є структурне регулювання;

4) програмування, як форма впливу на економіку, є системним і комплексним.

Отже, програмування – це процес орієнтації економіки з боку органів державного управління шляхом регулярного і комплексного впливу на її структуру відповідно до поставленої мети соціально-економічного розвитку на певний період.

## **2. Програмно-цільовий метод планування в державному управлінні**

Державне програмування передбачає застосування програмно-цільового методу планування в державному управлінні економікою у вигляді розробки і практичної реалізації періодично доповнюваної та змінюваної сукупності цільових економічних програм, що формуються згідно з виникненням або загостренням соціально-економічних та екологічних проблем народногосподарського масштабу і значення, вирішення яких вимагає концентрації чи залучення ресурсів [5, с. 189].

Метод програмно-цільового управління є одним з головних засобів здійснення регіональної політики розвинутих зарубіжних країн і є системою централізованих і децентралізованих середньотермінових і довготермінових програм розвитку, які активно впливають на формування структури господарства [8; 26].

Програмно-цільовий метод отримав найбільш широке розповсюдження в плануванні і управлінні економічними об'єктами, процесами, відносинами на міждержавному, державному, регіональному, місцевому та галузевому рівнях. Значною мірою він представлений і в плановому управлінні на рівні господарюючих суб'єктів: корпорацій, компаній, підприємств. Сучасний світогосподарський простір характеризується розвитком суспільного виробництва, ринків та ринкових процесів, збільшенням різноманіття потреб держави водночас з обмеженням надвразливих природних ресурсів, зростанні політичної напруги. Все це призводить до примноження кількості та підвищення настійності

безперервно виникаючих державних соціально-економічних проблем. Оскільки саме програмно-цільове планування покликане бути інструментом вирішення таких проблем, то відповідно розширюється і сфера практичного застосування державного програмування [5, с. 190].

Програмно-цільовий метод є способом вирішення масштабних і складних соціально-економічних проблем шляхом розробки та проведення органами управління (із залученням учасників, виконавців) сукупності взаємопов'язаних системних засобів, направлених на досягнення відповідних цілей щодо усунення, придушення або пом'якшення визначеної проблеми.

Програмно-цільовому плануванню і управлінню властиві такі риси [5, с. 188]:

– чітка постановка і систематизація цілей, які необхідно досягнути, щоб вирішити проблему, представлення їх у вигляді «дерева цілей і задач»;

– перехід від сукупності системно організованих цілей і задач до системи централізованих дій, заходів, проведення яких призведе до послаблення чи вирішення проблеми;

– всановлення засобів, ресурсів, необхідних для реалізації програмних заходів у визначені строки, і джерел надходження ресурсів;

– задіяння організаційно-економічних механізмів управління реалізацією намічених засобів, контролю за їх виконанням і забезпеченням з боку органів управління.

Найбільш стисло формулу програмно-цільового методу можна подати у вигляді логічного ланцюжка «цілі – шляхи – засоби – організація виконання» [5, с. 189].

Здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних, організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку [4].

Основними формами державного планування господарської діяльності є Державна програма економічного та соціального розвитку України, Державний бюджет України, а також інші державні програми з питань економічного і соціального розвитку, порядок розробки, завдання та реалізація яких визначаються законом про державні програми. Органи влади Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування відповідно до Конституції України (254к/96-ВР) розробляють і затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць та здійснюють планування економічного і соціального розвитку цих одиниць [4].

Програми можуть розроблятися на будь-якому рівні управлінської ієрархії, але завжди програма – це адресний плановий документ директивного чи індикативного характеру. Основним змістом програми є: чітко поставлена ціль, задачі та комплекс науково-дослідних, організаційно-

господарських, виробничих та інших засобів, пов'язаних ресурсами, виконавцями, термінами виконання, що забезпечують досягнення встановлених цілей і задач найбільш ефективним шляхом [7, с. 103].

Залежно від змісту, об'єкта та напрямку дії програми бувають соціально-економічні, науково-технічні, виробничо-економічні, територіальні, організаційно-господарські, а також національні, регіональні, надзвичайні, цільові [7, с. 103].

Одним з інструментів, що використовується в системі управління національним господарством є розробка та реалізація цільових програм.

### 3. Сутність державних цільових програм

Цільові комплексні програми відіграють важливу роль у розвитку національної економіки. Вони є одним із найважливіших засобів реалізації структурної політики держави, активного впливу на виробничі та економічні процеси [9, с. 58].

Державні цільові програми – це поєднаний ресурсами, виконавцями та термінами реалізації комплекс науково-дослідних та дослідно-конструкторських виробничих, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що забезпечують ефективне вирішення задач в сфері державного, економічного, екологічного, соціального та культурного розвитку держави [10, с. 358].

В Законі України «Про державні цільові програми» [11] державна цільова програма визначається як «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».

Об'єктами цільових комплексних програм є найвагоміші економічні і соціальні проблеми, галузі, сфери, різноманітні напрями наукових досліджень.

У вітчизняній науковій думці існує підхід, згідно з яким державні цільові програми є обов'язковим компонентом практичного застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі (разом із середньостроковим та стратегічним бюджетним плануванням та бюджетними програмами) [12 – 16]. При чому цей компонент деякі дослідники називають «найоптимальнішою формою подання стратегій суспільного розвитку – на рівні держави, окремих галузей чи адміністративно-територіальних одиниць» [17, с. 23].

Цільовим програмам характерні такі ознаки [5, с. 189]:

- програмність, що характеризується наявністю плану проведення комплексу взаємопов'язаних, погоджених програмних дій;

- цілеорієнтованість, що виражається направленістю програмних засобів на досягнення цілі у вигляді вирішення єдиної, спільної проблеми;

- ресурсозабезпеченість, що відображає підкріплення програмних дій необхідними ресурсами у відповідній кількості та концентрацією ресурсів в рамках програми;

- результативність (ефективність), що виявляється в тому, що успішне вирішення програмної проблеми не може бути досягнуте іншими, непрограмними способами, без застосування програмних засобів і зосередження ресурсів.

Державні цільові програми поділяються на [11]:

- 1) 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;

- 2) 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.

У системі державного цільового програмування національної економіки можна виділити [6]:

- спеціальні програми розвитку окремих галузей, секторів або регіонів. Прикладом таких програм в Україні є Державна програма розвитку вугільної промисловості. Державна програма ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС, Державна національна програма «Освіта, Україна ХХІ ст.»;

- програми, що стосуються певних загальнонаціональних проблем: Державна програма зайнятості, Державна програма соціального захисту населення, програми діяльності державних економічних органів. Державна програма приватизації, урядова програма Кабінету Міністрів «Україна-2010»;

- програми для досягнення збалансованості та макроекономічної стабільності національної економіки: програми стабілізації економіки та виходу її з кризового стану;

- фінансові програми;

- регіональні, програми з господарського освоєння нових районів, перетворення економіки регіонів, які вже сформовані, формування нових територіально-галузевих кластерів, регіональних інноваційних систем та регіональної мережі інноваційної інфраструктури, екологічно збалансованого розвитку економіки регіону (району, міста, селища), з планування територій та просторового розвитку, сталого розвитку територій зі створення нових робочих місць, підтримки підприємницької діяльності розвитку рекреаційної індустрії та туристичної інфраструктури, охорони довкілля та екологічної безпеки тощо.

За рівнем масштабу порушених проблем розрізняють [6]:

- великомасштабні регіональні цільові програми. До них можна віднести комплексну програму НТП у регіональній економіці, програму

вирішення найважливіших соціальних проблем в регіоні, програму сталого (екологічно збалансованого) розвитку регіону;

- програми соціально-економічного розвитку, наприклад, житлова програма;

- вузькі науково-технічні та інші програми.

Метою розроблення державних цільових програм визначено сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем [11].

В останні роки в Україні відбуваються кардинальні зміни, пов'язані з реформуванням економіки і перетворенням господарського комплексу з урахуванням його регулювання ринковими відносинами. Реалізація такої великомасштабної програми до того ж ще й у стислий термін, потребує залучення великих коштів, однак внутрішні джерела фінансування розвитку дуже обмежені і використовуються переважно для підтримки життєво важливих для суспільства сфер економіки.

#### 4. Роль проектного менеджменту у розробці та реалізації державних цільових програм

Розробка та втілення державних програм потребує застосування інструментів проектного менеджменту. Проектний підхід забезпечує ефективне вирішення проблем контролю термінів, витрат та ефективності; досягається підвищення контролю з боку громадськості щодо оцінки виконаних завдань. Проектний підхід в державному управлінні має забезпечити формування оптимальної гнучкої організаційної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, їх взаємодію. Головне, що впровадження проектного менеджменту

в державному управлінні сприятиме активізації участі представників громадянського суспільства у врядуванні, що надасть йому легітимності, двостороннього обміну досвідом, покращить інформованість та взаєморозуміння [18].

Світова практика пропонує широкий спектр інноваційних інструментів управління, які можна використовувати для розробки і реалізації цільових програм і проектів. Такими інноваціями в управлінні є:

- аутсорсинг (outsourcing) – передача організацією визначених функцій іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері;

- бенчмаркінг (benchmarking) – вивчення найкращого досвіду управління і впровадження його у власну діяльність;

- реінжиніринг (reengineering) – фундаментальне переосмислення діяльності та відповідні дії для досягнення різких, кардинальних змін [19].

Для умов України, коли оточення проекту є значним та динамічним, методології управління проектами дозволяють виконавцю легше перебороти перешкоди, пов'язані з відповідними внутрішніми і зовнішніми факторами, характерними для України.

### Висновки

Таким чином, недостатня ефективність функціонування ринкових механізмів та необхідність глибоких і швидких структурних змін у національній економіці потребує застосування державного програмування економіки. В основу чого покладено розробку та виконання державних цільових програм, що являють собою один із найважливіших засобів реалізації структурної політики держави, активного впливу на соціально-економічні процеси в країні. При цьому важливо вдосконалювати методологію управління державними програмами та національними проектами, оволодіти якою мають не лише представники бізнесових структур, а насамперед представники державних органів влади.

### Список літератури

1. Єпішенкова Г. О. Управління змінами в установах та організаціях державного сектору економіки [Електронний ресурс] / Г. О. Єпішенкова. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpdduu/du/2012\\_221/html/8.html](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/du/2012_221/html/8.html)
2. Государственное управление и политика: [учеб. пособ.] / Под ред. Сморгунова Л. В. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2002. – 564 с.
3. Національні проекти в стратегії економічної модернізації України [аналітична доповідь]. – К.: НІСД, 2013. – 57 с.
4. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
5. Райзберг Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: [учеб. пособие] / Б. А. Райзберг. – М.: Инфра, 2010. – 384 с. – (Высшее образование).
6. Костандогло М. Ф. Проектний та програмний підходи до управління розвитком регіону [Електронний ресурс]: матеріали I-го ВЕБ-семінару [«Регіональна політика та регіональний розвиток в Україні» / М. Ф. Костандогло], (Одеса, 2013). – Режим доступу: [http://www.oridu.odessa.ua/7/11/file/rez\\_wb.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/7/11/file/rez_wb.pdf)
7. Антонова Н. Б. Государственное регулирование национальной экономики: [курс лекцій] / Н. Б. Антонова, Хорошко О. Б. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – 2009. – 253 с.

8. Цюцюра С. В. Дослідження кращої практики деяких високорозвинених країн в управлінні програмами на основі програмно-цільового методу [Текст]: зб. наук. пр. / С. В. Цюцюра, М. І. Цюцюра, Д. А. Харитонов // Управління розвитком складних систем. К.: КНУБА, 2010. – № 4. – С. 23–29.
9. Государственное управление: [учеб. пособ.]. – Харьковськ: ДВАГС, 2005. – 183 с.
10. Лобанов В. В. Государственное управление и общественная практика: [учеб. пособ.] / В. В. Лобанов. – СПб.: Питер, 2004. – 496 с.
11. Закон України «Про державні цільові програми» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=110381&cat\\_id=77948](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=110381&cat_id=77948)
12. Кушнір М. О. Правові засади забезпечення функціонування державних цільових програм (на прикладі Кабінету Міністрів України) [Текст] / М. О. Кушнір // Стратегічні пріоритети. – 2010. - № 1. – С. 11–15.
13. Гладких Д. Особливості планування доходів та витрат бюджету [Текст] / Д. Гладких // Вісник НБУ. – 2008. – № 1. – С. 6–8.
14. Кириченко О. А. Сутність бюджетування. Українські реалії [Текст] / О. А. Кириченко // Фінанси України. – 2007. – № 2. – С. 138–141.
15. Павлюк К. В. Проблеми розвитку програмно-цільового методу у бюджетному процесі [Текст] / К. В. Павлюк // Наукові праці НДФІ. – 2005. – № 4 (33). – С. 42–54.
16. Чугунов І. Я. Теоретичні основи системи бюджетного регулювання: [навч. посіб.] / І. Я. Чугунов. – К.: НДФІ, 2005. – 259 с.
17. Запатріна, І. В. Програмно-цільовий метод бюджетів у контексті стратегічного та середньострокового планування [Текст] / І. В. Запатріна, Т. Б. Лебеда // Фінанси України. – 2006. – № 10. – С. 18–31.
18. Бабаєв В. М. Проектний підхід в механізмі державного управління [Електронний ресурс] / В. М. Бабаєв, В. І. Торкатюк. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf>
19. Федорчак О. В. Інноваційні інструменти управління цільовими проектами та програмами [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>

## References

1. Yepishenkova G. (n.d.). Change management institutions and organizations of the public sector. Retrieved from: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpdduu/dw/2012\\_221/html/8.html](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/dw/2012_221/html/8.html)
2. Smorgunova, L. V. (Eds.). (2002). State Government and Politics: Tutorial. St. Petersburg, Publishing House of St. Petersburg University.
3. The Economic (Commercial) Code of Ukraine. (n.d.). Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
4. National Institute for Strategic Studies. (2013). National projects in the strategy of economic modernization of Ukraine: Analytical report. Kyiv: National Institute for Strategic Studies.
5. Raizberg, B. A. (2010). Public governance of economic and social processes: Tutorial. Moscow: Infra.
6. Kostandohlo, M. F. (2013). Project and program approaches to the management of the region development: materials of the First WEB-seminar: “Regional policy and regional development in Ukraine”, Odessa, Ukraine.
7. Antonova, N. B. & Khoroshko, O. B. (2009). Public regulation of the national economy: Lectures. Minsk: The Academy of Management under the President of the Republic of Belarus.
8. Tsutsura, S. V. & Tsutsura M. I. & Kharitonov D. A. (2010). Research best practices of some developed countries in the management of programs based on program-target method. Management of complex systems. Kyiv, Ukraine: KNUCA, 4. 110-114.
9. Public governance: Tutorial. (2005). Khabarovsk: DVAGS.
10. Lobanov, V. V. (2004). Public governance and public practice: Tutorial. St. Petersburg: Peter.
11. Law of Ukraine "On State Target Program". Retrieved from: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=110381&cat\\_id=77948](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=110381&cat_id=77948)
12. Kushnir, M. (2010). Legal basis of the functioning of national target programs (on the example of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Strategic Priorities. Ukraine, 1, 11-15.
13. Hladkyh, D. (2008). Features of planning income and expenditure of the budget. Bulletin of the NBU. Ukraine, 1, 6-8.
14. Kirichenko, O. A. (2007). The Essence of budgeting. Ukrainian realities. Finance of Ukraine. Ukraine, 2, 138-141.
15. Pavlyuk, K. V. (2005). The issues of development of the program-target method in the budget process. Proceedings of NDFI. Ukraine, 4 (33), 42-54.
16. Chugunov I. (2005). Theoretical basis of budgetary regulation. Kyiv, Ukraine: NDFI.
17. Zapatrina, I. V. & Lebeda, T. B. (2006). The program-target method of the budgets in the context of strategic and medium-term planning. Finance Ukraine, Ukraine, 10, 18-31.
18. Babaev, V. M. & Torkatyuk V. I. (n.d.). The project approach in the mechanism of public government. Retrieved from: <http://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf>
19. Fedorchak, O. V. (n.d.). The innovative tools of management of the target projects and programs. Retrieved from: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>

Стаття надійшла до редакції 31.01.2014 р.

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. Н.В. Павліха, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк.