

УДК 336.14

JEL Classifications: H72, H77

DOI 10.33244/2617-5932.4.2020.155-165

**С. В. Онишко,***д.е.н., професор,**Університет ДФС України**e-mail: onyshko\_sv@ukr.net***ORCID ID 0000-0001-5811-2724;****О. І. Дем'янчук,***к.е.н., доцент,**Національний університет**«Острозька академія»**e-mail: olha.demianchuk@oa.edu.ua***ORCID ID 0000-0001-9282-3589**

## СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАТИЗАЦІЇ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

*Стаття присвячена питанням інноватизації методів планування на місцевому рівні як базису збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць у процесі децентралізації регіонального розвитку. Розкрито значимість впровадження стратегічного, середньострокового, програмно-цільового методу, гендерно-орієнтованого та партиципативного бюджетного планування. Окреслені важливості співробітництва територіальних громад і секторальної децентралізації. Відображені переваги та можливості, яких набувають органи місцевого самоврядування внаслідок активного використання нових методів планування й управління.*

**Ключові слова:** *стратегічне планування, середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий метод, співпраця територіальних громад, секторальна децентралізація, партиципативне бюджетування, громадський бюджет, гендерно-орієнтоване бюджетування.*

### **С. В. Онишко, О. І. Дем'янчук. Состояние и особенности инноватизации методов планирования в Украине на местном уровне**

*Статья посвящена вопросам инноватизации методов планирования на местном уровне в качестве базиса устойчивого развития административно-территориальных единиц в процессе децентрализации регионального развития. Раскрыто значение внедрения стратегического, среднесрочного, программно-целевого метода, гендерно-ориентированного и партиципативного бюджетного планирования. Очерчены важности сотрудничества территориальных общин и секторальной децентрализации. Отображены преимущества и возможности, которые приобретают органы местного самоуправления в результате активного использования новых методов планирования и управления.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, среднесрочное бюджетное планирование, программно-целевой метод, сотрудничество территориальных общин, секторальная децентрализация, партиципативное бюджетирование (бюджет участия), общественный бюджет, гендерно-ориентированное бюджетирование.

**Мета і завдання статті.** Мета дослідження полягає у з'ясуванні особливостей впровадження інноваційних методів планування на місцевому рівні та їх ролі у збалансованому розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Оцінка впливу нових методів планування місцевих органів самоврядування на якість бюджетного менеджменту у забезпеченні збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць постає основним завданням цього дослідження.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими чи практичними завданнями.** У процесі реалізації реформи децентралізації бюджетна система потребує використання нових методів бюджетного планування. Постає основне завдання органів місцевої влади у використанні найкращих практик впровадження новацій у бюджетному управлінні. Практичними результатами інновацізації методів планування на місцевому рівні мають стати: підвищення якісного рівня управління новими формами територіальних утворень у межах адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення якісними та професійними послугами населення відповідної територіальної громади з урахуванням їх інтересів і гендерної рівності; досягнення збалансованого соціально-економічного розвитку територіальних одиниць.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження окремих методів планування як нових інструментів бюджетного менеджменту на місцевому рівні досліджувала значна кількість зарубіжних і вітчизняних науковців. Так, упродовж останніх трьох десятиліть зарубіжні вчені та практики, а саме: Дж. Л. Гордон [10, 11], Р. Кемп [12], М. Кван [13], Р. Комар [14], Л. Чандлер [15], Е. Йонсен [16] тощо – досліджують вплив стратегічного планування на діяльність муніципальних органів влади, інновації в управлінні розвитком територій і малих міст. Серед вітчизняних учених, які займаються вивченням питання впровадження нових методів планування у бюджетному менеджменті, можна виділити М. Кужелева, В. Плахотнюк [6], О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валенюк [2], А. Ткачука, В. Кашевського, П. Мавко [5] та інших. Усі ці вчені внесли вагомий внесок у розробку механізму управління та планування на місцевому рівні щодо застосування окремих методів. Водночас визначення комплексного впливу всієї сукупності інноваційних методів планування на покращення сфери бюджетного менеджменту на місцевому рівні у процесі реалізації реформи децентралізації потребує подальшого дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою створення ефективної системи управління на місцевому рівні, яка забезпечуватиме збалансований розвиток адміністративно-територіальних одиниць, впроваджується ряд інноваційних методів планування. Серед них: стратегічне планування, середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий метод бюджетного планування, секторальна децентралізація, гендерно-орієнтоване бюджетування, співробітництво територіальних громад, гендерно-орієнтоване бюджетування.

Перелічені методи не всі потрібно вважати новими. Так, стратегічне планування вже тривалий час застосовується в Україні. Проте переважна більшість стратегічних планів, які розробляли органи місцевої влади в українських містах у рамках програм

міжнародної технічної допомоги, залишилися нереалізованими. Також була відсутність фінансування проєктів розвитку міст з державного бюджету, а в місцевих бюджетах цих міст були недостатні обсяги фінансових ресурсів для реалізації таких проєктів. У період реалізації реформи децентралізації стратегічне планування як метод бюджетного менеджменту на місцевому рівні набуває нових ознак. Як зазначають науковці та практики реформи децентралізації (А. Ткачук, В. Кашевський та П. Мавко), під час впровадження стратегічного планування основне завдання держави має полягати «у забезпеченні своїх громадян рівними можливостями, гарантованим рівнем публічних послуг та збереженням єдності державного простору за регіональних відмінностей». Саме впровадження стратегічного планування має «забезпечити вирівнювання дисбалансів в економічному розвитку територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння, що є умовою єдності державного простору і стійкості держави» [5, с. 6]. Таким чином, стратегічне планування як метод бюджетного менеджменту на місцевому рівні має забезпечувати мінімізацію дисбалансів у соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

До початку реформи децентралізації та у перші її роки метод стратегічного планування в Україні стосувався переважно центрального рівня, областей та великих міст. Хоча на рівні районів також розроблялися стратегії розвитку, які затверджувалися районними радами, але були формальними документами і не мали практичної реалізації. На жаль, аналогічна ознака була характерна у перші роки децентралізації Стратегіям розвитку більшої частини областей. У першу чергу, розроблені документи, які містили основні стратегічні й операційні цілі розвитку областей та міст обласного значення, не реалізували їх на практиці. А саме під час виконання тактичних річних завдань органи місцевої влади досить часто розробляли і подавали інвестиційні конкурсні проєкти до Державного фонду регіонального розвитку, які не співпадали з цілями та завданнями Стратегій.

Тому 2019 року місцеві органи влади у разі стратегічного планування повинні врахувати вимоги щодо чіткого дотримання всіх принципів і методик розробки Стратегій розвитку своїх територій. За реалізації Стратегій розвитку територій у 2021–2027 рр. державні кошти з Державного фонду регіонального розвитку будуть спрямовуватися на фінансування проєктів розвитку відповідно до заявлених стратегічних та операційних цілей у регіональних стратегічних документах. Крім того, система стратегічних планових документів регіонального рівня повинна повністю відповідати вимогам законодавства щодо державної регіональної політики (ДРП) [12].

На сьогодні стратегічне планування в Україні вже охоплює всі рівні прийняття рішень: від національного рівня до адміністративно-територіальних одиниць базового рівня – об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ). Розробка Стратегій громад в ОТГ розпочалася з 2016 року внаслідок прийняття постанови Кабінету Міністрів України про надання додаткового фінансового ресурсу на розвиток інфраструктури ОТГ. При цьому Уряд поставив жорсткі умови – спрямування субвенції на фінансування проєктів згідно з планом соціально-економічного розвитку ОТГ за новою формою (Стратегія громади). Ключовим елементом плану соціально-економічного розвитку (як і в Стратегії) має бути перелік конкретних проєктів, які відповідають операційним цілям плану і на які надаватимуть кошти субвенції.

У березні 2016 року всі об'єднані громади, в яких відбулися вибори і створено було органи місцевої влади, розробили і затвердили чергові плани соціально-економічного

розвитку на 2016 рік. Тому нові вимоги стратегічного планування, які було запроваджено Урядом до ОТГ, зобов'язали їхні місцеві органи вчитися планувати за новими правилами. Значна кількість місцевих органів ОТГ отримала навчання щодо розробки Стратегій та Планів їх впровадження у рамках реалізації програми «Polska pomoc rozwojowa» («Польська допомога для розвитку»), яка вже діяла в Україні з 2015 року, та двох потужних програм, які розпочали свою реалізацію з 2016 року – DORBE («Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» з бюджетом 50 млн дол. США (донор – USAID) та «U-LEAD з Європою» з бюджетом 102 млн євро (донор – ЄС). Перевага цієї міжнародної допомоги полягала не лише в навчанні щодо розробки Планів стратегій, але в її рамках відбувалося реальне співфінансування окремих проєктів, які громада вважала найбільш актуальними і які були зафіксовані в Плані [10].

Саме у процесі реалізації децентралізації метод стратегічного планування через поширення його на базовий територіальний рівень ОТГ закріплює за собою нові та важливі принципи, які мають суттєві переваги (табл. 1).

Реалізація методу стратегічного планування на місцевому рівні повністю охоплює попередньо впроваджений у сферу бюджетного менеджменту програмно-цільовий метод (далі – ПМЦ) бюджетування. Складно зазначати про цей метод як новий, оскільки його впровадження розпочато 2002 року після прийняття розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2002 р. № 538 «Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі». Ця Концепція визначала мету й основні принципи застосування ПМЦ у бюджетному процесі. Метою запровадження цього методу було встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів і результатами їхнього використання. Зазначимо, що і цей метод на початкових етапах впровадження характеризувався переважно формально розробленими програмами й оцінкою їхньої реалізації. У процесі реформи децентралізації ключові аспекти ПМЦ та особливості його застосування в бюджетному процесі на місцевому рівні, які унормовані ст. 20 БКУ, сприймаються з більшою відповідальністю. Цей метод є невід'ємною складовою бюджетного менеджменту місцевих органів влади. Розробка бюджетних програм, призначення відповідальних виконавців, паспорти бюджетних програм – це основні інструменти програмно-цільового методу планування. Їхнє використання органами влади ОТГ забезпечує ефективне та результативне використання коштів територіальної громади. Також забезпечує прозорість щодо використання бюджетних коштів громади та моніторинг ефективності шляхом оцінки результативних показників паспорту бюджетної програми.

Закономірно, що під час реалізації стратегічного планування у бюджетному менеджменті на місцевому рівні відбулося впровадження середньострокового планування. З набуттям чинності Закону України від 6 грудня 2018 року № 2646-VIII «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування» на місцевому рівні впроваджено усі новації бюджетного процесу.

З метою забезпечення єдності бюджетної системи запровадження середньострокового планування 2019 року відбулося на місцевому рівні. Згідно з ним місцеві фінансові органи планували місцеві бюджети на три роки і мали враховувати основні питання взаємодій державного бюджету з місцевими бюджетами (фондом регіонального розвитку), які описано в Бюджетній декларації. Таким чином, вчасне прийняття Бюджетної декларації є важливим не лише під час розробки проєкту державного бюджету, але й місцевих бюджетів.

Таблиця 1

**Принципи і переваги стратегічного планування,  
яке здійснюють органи місцевого самоврядування**

| <b>Перелік принципів і переваг</b>                              | <b>Загальна характеристика</b>   |
|---|--|
| Стратегічне планування є більш стійким                          | За умови дотримання методики стратегічне планування є менш залежним від зміни управлінських команд   |
| Націленість на використання всіх ресурсів для розвитку          | Стратегічний план під час реалізації дозволяє використовувати всі наявні і потенційні ресурси для розвитку націлено, тобто з більшою користю   |
| Новаторські підходи мислення                                    | Стратегія сприяє відходу працівників місцевих виконавчих органів ради від шаблонного мислення і стимулює новаторські підходи до їх роботи  |
| Згуртованість громад навколо цілей                              | У процесі розробки стратегічного плану відбувається згуртування громади навколо цілей її розвитку, що сприяє її самоусвідомленню   |
| Доступ громади до позичкових ресурсів і грантів                 | Стратегічне планування забезпечує умови для доступу громади до позичкових ресурсів і грантів. При цьому формується усвідомлення відповідальності за розробку й реалізацію проєктів, які в майбутньому гарантуватимуть самофінансування |
| Підвищена відповідальність керівництва за майбутнє              | Стратегічний план – це показник готовності керівництва взяти на себе відповідальність за майбутнє території і соціально-економічний розвиток його територіальної громади   |
| Інструмент реагування на невизначеність зовнішнього середовища  | Впровадження на територіальному рівні програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком було кроком уперед порівняно з директивним методом планування, який використовувався раніше                                |
| Організація конструктивного діалогу                             | Розробка стратегічного плану – це організація конструктивного діалогу органів місцевого самоврядування, державної влади, населення і підприємств, розташованих на території, з метою її розвитку                                       |
| Зміцнення іміджу території в населення і потенційних інвесторів | Стратегічне планування сприяє зміцненню іміджу території в населення і потенційних інвесторів як такої, що має перспективне майбутнє   |
| Ефективний засіб лобювання інтересів території                  | Стратегічний план – ефективний засіб лобювання інтересів території на регіональному й національному рівнях   |

*Джерело: складено на основі [2, с. 15–16; 10].*

Середньострокове бюджетне планування в період проведення реформи децентралізації влади і секторальних реформ набуває особливої актуальності. Органи місцевої влади адміністративно-територіальних одиниць у процесі середньострокового планування, враховуючи розроблені ними Стратегії розвитку, забезпечують ефективну реалізацію бюджетної політики. Таким чином, середньострокове бюджетне планування формує ряд переваг та можливостей у забезпеченні підвищення рівня ефективності бюджетного управління на місцевому рівні з метою забезпечення збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць (табл. 2).

Таблиця 2

**Переваги та можливості середньострокового бюджетного планування  
на місцевому рівні в Україні**

| Перелік переваг   | Перелік можливостей   |
|---|---|
| Базується на чітко сформульованих цілях і пріоритетах бюджетної політики                                    | Враховувати ймовірний середньостроковий фінансовий розвиток під час щорічного прийняття бюджетних рішень                            |
| Дає оцінку відповідності поточної політики та її майбутнього впровадження фіскальній стратегії держави      | За новими заходами, проектами, реформами, законами тощо своєчасно розуміти їхні повні масштаби                                      |
| Надає бюджетному процесу риси безперервності й наступності  | Своєчасно оцінити простір дій бюджетної політики на наступні роки   |
| Покращує ефективність розподілу бюджетних коштів, підвищуючи прозорість і підзвітність у бюджетному процесі | Своєчасно розпізнавати несприятливі тенденції в бюджетній політиці й запроваджувати профілактичні заходи                            |
| Підвищує відповідальність головних розпорядників щодо розподілу й використання бюджетних коштів             | Покращити співпрацю між органами, відповідальними за складання бюджету та бюджетного прогнозу центрального й місцевого рівнів влади |

*Джерело: складено на основі [7; 9].*

Отже, подальше впровадження середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні в умовах децентралізації стане основою формування бюджетної політики щодо місцевих бюджетів і міжбюджетних відносин, спрямованої на формування фінансово спроможних органів місцевого самоврядування, зокрема ОТГ.

Закономірним варто вважати й впровадження в системі місцевого управління та методу секторальної децентралізації. Для координації роботи міністерств щодо секторальної децентралізації 2016 року був створений Проектний офіс секторальної децентралізації при Мінрегіоні України як незалежна неурядова структура. Згідно з підписаною Угодою про партнерство між Мінрегіоном та компанією EDGE уряд Канади упродовж 2017 р. надавав технічну та фінансову підтримку функціонуванню Проектного офісу секторальної децентралізації, який взаємодіяв з Центральним офісом реформ та регіональними офісами впровадження реформи в 24 областях. Секторальна децентралізація відбувалася за 12 секторами, серед яких: освіта, охорона здоров'я, місцеві бюджети, центри надання адміністративних послуг та ін. Упродовж реалізації секторальної децентралізації в багатьох секторах бюджетної сфери відбулися позитивні зміни. У рамках секторальних реформ не лише удосконалено інфраструктуру освітніх, медичних, адміністративних та інших закладів, а забезпечено підвищення рівня якості послуг для споживачів. При цьому відбувається дотримання принципу субсидіарності, наближення якісної послуги до її споживача. Також у рамках секторальної децентралізації залучено додаткові фінансові ресурси не лише від Державного фонду регіонального розвитку, а й у вигляді міжнародної технічної допомоги.

Наступним новаторським методом управління місцевого бюджету є партиципаторне бюджетування (бюджет участі). Воно оцінюється як вдалий світовий досвід щодо технології залучення громадян до процесу підготовки й ухвалення рішень. Партиципаторне бюджетування є демократичним процесом, який характеризується важливою закономірністю – формування активної громади з якісно новим рівнем довіри до місцевих органів влади. У процесі партиципаторного бюджетування в багатьох містах

через бюджети участі реалізовано сотні проєктів благоустрою міських парків, вулиць, дитячих майданчиків тощо. Таким чином, відбувається покращення якості інфраструктури міста та формування його соціального капіталу.

Альтернативою бюджетам участі в Україні є громадський бюджет. Він досить успішно впроваджується упродовж останніх років на місцевому рівні. Всеукраїнський громадський бюджет є ініціативою (аналогічно до бюджетів участі на місцевому рівні), яка дозволяє подавати проєкти регіонального й загальнонаціонального рівня. Його перевага полягає, по-перше, у накопиченні грошових коштів. По-друге, за рахунок цього уможливаються проєкти, які можуть бути локалізовані не лише в одній громаді, а в декількох. Це дає можливість створювати більш масштабні проєкти та зміцнювати горизонтальні зв'язки між громадами. У процес подання, покращення та голосування зможуть включитися всі стейкхолдери процесу: і бізнес, і звичайні громадяни, й експертне середовище – у блоці публічних консультацій. Бізнес може пропонувати співфінансування проєктів та інноваційні моделі впровадження.

У контексті досліджених методів планування в бюджетному менеджменті на місцевому рівні є важливим такий метод: співробітництво територіальних громад. Завдяки консолідації фінансових, економічних і людських ресурсів органи місцевого самоврядування можуть досягти нового рівня соціально-економічного розвитку їхньої територіальної одиниці, забезпечити покращення якості надання послуг і підвищення рівня життя населення. При цьому співробітництво можливе як у межах одного сектору (урядового, приватного та громадського), так і між різними секторами, що є ознакою міжсекторного партнерства.

Співробітництво територіальних громад у процесі реалізації децентралізації характеризується такими перевагами [11]:

- об'єднання ресурсів, адже територіальні громади спільно здатні зробити те, чого вони не могли б досягнути поодиночки;
- можливість покращувати адміністративні послуги шляхом залучення більш кваліфікованого персоналу й акумуляції наявних ресурсів;
- здатність залучати приватні інвестиції і брати участь у проєктах публічно-приватного партнерства;
- більший за кількістю споживачів «ринок», що сприяє зменшенню витрат;
- покращення здатності освоєння інвестицій і довіри з боку кредиторів, що сприяє залученню коштів з фондів ЄС та інших зовнішніх джерел;
- створення підстав для утворення нових робочих місць і залучення інвестицій порівняно з фрагментарними діями окремих органів місцевого самоврядування.

Особливе місце серед нових методів планування й управління на місцевому рівні посідає гендерно-орієнтоване бюджетування. Вперше в Україні 2012–2013 рр. впроваджено пілотний проєкт «Гендерно-орієнтоване бюджетування на місцевому рівні в Україні» за фінансової підтримки Шведського агентства міжнародного розвитку SIDA. Під час реформи децентралізації Міністерством фінансів України було ініційовано новий проєкт «Гендерне бюджетування в Україні» з терміном реалізації п'ять років. Міністерство фінансів України є основним бенефіціаром проєкту та очолює процес впровадження гендерно-орієнтованого бюджетування як на державному, так і місцевому рівнях. У проєкті задіяні галузеві міністерства, всі області та місто Київ. Основною метою цього проєкту є сприяння економічній ефективності видатків бюджету на основі потреб осіб обох статей.

На думку науковців, гендерно-орієнтоване бюджетування є одним із дієвих інструментів впровадження гендерно-чутливої політики, що спричиняє посилення прозорості та підконтрольності в бюджетній політиці і бюджетному процесі на державному й місцевому рівнях у разі застосування комплексного гендерного підходу [6, с. 308]. Водночас гендерно-орієнтоване бюджетне планування передбачає комплексну роботу з інтеграції гендерних аспектів в усі етапи процесу планування. Цей процес має містити основні три ключові компоненти: гендерний бюджетний аналіз, зміни у програми та бюджети, системна інтеграція гендерно-орієнтованого бюджетування у бюджетний процес [4, с. 11], що тісно взаємопов'язані між собою.

Міністерством фінансів України впродовж 2015–2018 років і станом на 1 червня 2019 року був проведений аналіз 103 програм у галузі освіти й науки, охорони здоров'я, соціального захисту і соціального забезпечення, культури й мистецтва, молодіжної політики та фізичної культури і спорту за 49 напрямками видатків з місцевих бюджетів. 2019 року Міністерство фінансів України спільно з проектом гендерно-орієнтованого бюджетування розробило Методичні рекомендації щодо інтеграції та застосування гендерно-орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Вони будуть використовуватися основними розпорядниками бюджетних коштів й іншими учасниками бюджетного процесу для врахування гендерних аспектів у процесі планування, виконання та звітування про виконання бюджетних програм.

**Висновки.** Таким чином, практика володіє рядом інноваційних інструментів, здатних забезпечити збалансований розвиток адміністративно-територіальних одиниць України. На основі стратегічного планування, ПМЦ та середньострокового бюджетного планування розроблені і подані місцевими органами влади до Державного фонду регіонального розвитку інвестиційні проекти, будуть корелюватися з операційними покрововими цілями Стратегій розвитку адміністративно-територіальних одиниць (областей, міст, ОТГ). Співпраця територіальних громад, партиципативне та гендерно-орієнтоване бюджетування, секторальна децентралізація – це методи, які здатні забезпечити прозорість, контрольованість та активну участь громади в ефективному використанні коштів, створенні нової якості інфраструктури та якості життя громади. Однак максимальна реалізація потенціалу, закладеного у перелічених методах, можлива за умови їхнього комплексного застосування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К., 2017. 121 с.
2. Гендерно-орієнтоване бюджетування: аналіз програм, які фінансуються з бюджету, з позиції гендерної рівності: посібник для працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/4463/UA%20manual%20GRB%20Analysis\\_PRINT.pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/4463/UA%20manual%20GRB%20Analysis_PRINT.pdf)
3. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
4. Кужелев М. О., Плахотнюк В. В. Формування місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації. *Економічний вісник університету*. 2018. Випуск 36/1. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Verstka\\_36\\_1\\_-302-312.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Verstka_36_1_-302-312.pdf)



5. Міністерство фінансів починає втілювати середньострокове бюджетне планування. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/ministerstvo-finansiv-pochinaye-vtilyuvati-serednostrokovye-byudzhethne-planuvannya>
6. Програмно-цільовий метод бюджетування на місцевому рівні. 2018. URL: [http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/Navchalniy-modul-PCM\\_ostannya-redakciya.pdf](http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/Navchalniy-modul-PCM_ostannya-redakciya.pdf)
7. Софій Олександр. План реалізації стратегії та його помилки. URL: <https://bloggers4gg.org.ua/2019/06/plan-realizaci%D1%97-strategi%D1%97-ta-jogo-pomilki/>
8. Співробітництво територіальних громад: нові можливості для розвитку. URL: <http://lgdc.org.ua/branch/23/spivrobitnytstvo-terytorialnyh-gromad-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku>
9. Стратегії регіонального розвитку 2021–2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10591>
10. Gordon, Gerald L. (1993, 2005). Strategic Planning For Local Government 2nd Edition (1993, 2005). p. 117. URL: [https://www.amazon.com/dp/0873261771/ref=rdr\\_ext\\_sb\\_ti\\_hist\\_2](https://www.amazon.com/dp/0873261771/ref=rdr_ext_sb_ti_hist_2)
11. Gordon, Gerald L. (2011). Reinventing Local and Regional Economies (Public Administration and Public Policy) by (2011). URL: [https://www.amazon.com/gp/product/B006IED7AC/ref=dbs\\_a\\_def\\_rwt\\_hsch\\_vapi\\_taft\\_pl\\_i0](https://www.amazon.com/gp/product/B006IED7AC/ref=dbs_a_def_rwt_hsch_vapi_taft_pl_i0)
12. Kemp, Roger L. (1993). Strategic Planning for Local Government: A Handbook for Officials and Citizens by (Author, Editor) (1993). URL: [https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Local-Government-Officials/dp/0786438738/ref=pd\\_sbs\\_14\\_t\\_0/138-3991651-8577516?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=0786438738](https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Local-Government-Officials/dp/0786438738/ref=pd_sbs_14_t_0/138-3991651-8577516?_encoding=UTF8&pd_rd_i=0786438738)
13. Kwon, MJ. Strategic Planning Utilization in Local Governments: Florida City Governments and Agencies. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/PDF%20datastream.pdf>
14. Komar, R. (2019). Local Government Strategic Planning Process. (Sep 6, 2019). URL: <https://www.executestrategy.net/blog/local-government-strategic-planning-process>
15. Chandler, L. Strategic Planning In Local Government: The Main Components & Examples. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/government-strategic-plan-examples/>
16. Johnsen, A. (2016). Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades Scandinavian Political Studies (August 2016). Doi: 10.1111/1467-9477.12077. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/SCPS2016StrategicPlanningandManagementinLocalGovernmentinNorway-StatusafterThreeDecades.pdf>

## REFERENCES

1. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Valentjuk I. V., Tkachuk A. F. (2017) Strategichne planuvannja rozvytku ob'jednanoi terytorialnoji ghromady [Strategic planning for the development of a united territorial community] Kyiv: NADU.
2. Project GOB (2019, January 15). Genderno-orijentovane bjudzhethuvannja: analiz proghram, jaki finansujutsja z bjudzhetu, z pozycji gendernoji rivnosti [Gender-oriented budgeting: an analysis of budget-funded programs from a gender perspective]. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/4463/UA%20manual%20GRB%20Analysis\\_PRINT.pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/4463/UA%20manual%20GRB%20Analysis_PRINT.pdf)
3. Kashevsjkyj V. Proces rozrobky Strateghiji rehionaljnogho rozvytku [The process of developing the Regional Development Strategy]. URL: [https://surdp.eu/uploads/files/Kashevsky\\_Review\\_of\\_elaboration\\_process\\_of\\_SRD\\_UA.pdf](https://surdp.eu/uploads/files/Kashevsky_Review_of_elaboration_process_of_SRD_UA.pdf)

4. Kuzheljev M. O., Plakhotnjuk V. V. (2018). Formuvannja miscevykh bjudzhetiv v umovakh bjudzhetnoji decentralizaciji [Formation of local budgets in terms of budget decentralization]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu - University Economic Bulletin*, vol. 36, no. 1, pp. 302–312. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2018\\_36%281%29\\_\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_36%281%29__36)
5. The Ministry of Finance. (2019, January 10). Ministerstvo finansiv pochynaje vtiljuvaty serednjostrokove bjudzhetne planuvannja [The Ministry of Finance starts to implement mid-term budget planning]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/ministerstvo-finansiv-pochinaye-vtilyuvati-serednostrokove-byudzhetne-planuvannya>
6. Human Dynamics. (2018). Prohramno-ciljovij metod bjudzhetuvannja na miscevomu rivni [The program-targeted method of budgeting at the local level]. URL: [http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/Navchalniy-modul-PCM\\_ostannya-redakciya.pdf](http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/Navchalniy-modul-PCM_ostannya-redakciya.pdf)
7. Sofij O. (2019). Plan realizaciji strateghiji ta jogho pomylyky [The plan of strategy implementation and its mistakes]. URL: <https://bloggers4gg.org.ua/2019/06/plan-realizaci%D1%97-strategi%D1%97-ta-jogo-pomilki/>
8. Chernivtsi Center for Local Self-Government Development (2019, March 16). Spivrobotnyctvo terytorialnykh ghromad: novi mozhlyvosti dlja rozvytku [Cooperation of territorial communities: new opportunities for development]. URL: <http://lgdc.org.ua/branch/23/spivrobotnyctvo-terytorialnyh-ghromad-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku>
9. Decentralization. (2019, February 5). Strateghiji rehionaljnogho rozvytku 2021-2027: shho majutj zrobyty rehiony v cjomu roci, shhob vyjty na jakisno novyj rivenj strateghichnogho planuvannja [Regional Development Strategies 2021–2027: What should regions do this year to reach a qualitatively new level of strategic planning?]. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10591>
10. Gordon, Gerald L. (1993, 2005). *Strategic Planning For Local Government* 2nd Edition (1993, 2005). p. 117. URL: [https://www.amazon.com/dp/0873261771/ref=rdr\\_ext\\_sb\\_ti\\_hist\\_2](https://www.amazon.com/dp/0873261771/ref=rdr_ext_sb_ti_hist_2)
11. Gordon, Gerald L. (2011). *Reinventing Local and Regional Economies (Public Administration and Public Policy)* by (2011). URL: [https://www.amazon.com/gp/product/B006IED7AC/ref=dbs\\_a\\_def\\_rwt\\_hsch\\_vapi\\_taft\\_p1\\_i0](https://www.amazon.com/gp/product/B006IED7AC/ref=dbs_a_def_rwt_hsch_vapi_taft_p1_i0)
12. Kemp, Roger L. (1993). *Strategic Planning for Local Government: A Handbook for Officials and Citizens* by (Author, Editor) (1993). URL: [https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Local-Government-Officials/dp/0786438738/ref=pd\\_sbs\\_14\\_t\\_0/138-3991651-8577516?\\_encoding=UTF8&pd\\_rd\\_i=0786438738](https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Local-Government-Officials/dp/0786438738/ref=pd_sbs_14_t_0/138-3991651-8577516?_encoding=UTF8&pd_rd_i=0786438738)
13. Kwon, MJ. *Strategic Planning Utilization in Local Governments: Florida City Governments and Agencies*. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/PDF%20datastream.pdf>
14. Komar, R. (2019). *Local Government Strategic Planning Process*. (Sep 6, 2019). URL: <https://www.executestrategy.net/blog/local-government-strategic-planning-process>
15. Chandler, L. *Strategic Planning In Local Government: The Main Components & Examples*. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/government-strategic-plan-examples/>
16. Johnsen, A. (2016). *Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades Scandinavian Political Studies* (August 2016). Doi: 10.1111/1467-9477.12077. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/SCPS2016StrategicPlanningandManagemenLocalGovernmentinNorway-StatusafterThreeDecades.pdf>

**Svetlana V. Onyshko, Doctor of Economics, Professor University of State Fiscal Service of Ukraine**

**Olha I. Demianchuk, PhD, associate professor, The National University of Ostroh Academy**

**State and features of innovations of planning methods at the local level in Ukraine**

*The article deals with the issue of innovation of planning methods at the local level as a basis for sustainable development of administrative and territorial units in the process of decentralization of regional development. The author presents the implementation of the strategic, mid-term, program-targeted method, gender-oriented and participatory budget planning, and also highlights the importance of cooperation between territorial communities and sectoral decentralization, while revealing the advantages and opportunities that local governments acquire in the context of their active use. The main practical result of the innovation of management and planning methods at the local level should be improving the quality of management of new forms of territorial units within the administrative-territorial units; providing quality and professional services to the population of the relevant territorial community, taking into account their interests and gender equality; achieving a balanced socio-economic development of territorial units.*

*The result of the research is the fact that strategic planning, mid-term budget planning, program-targeted method, cooperation of territorial communities, sectoral decentralization, participatory budgeting and its alternative public budget, gender-oriented budgeting are the innovative effective tools that provide balanced development of administrative-territorial units of Ukraine. On the basis of strategic planning, program-targeted method and mid-term budget planning, investment projects developed and submitted by local authorities to the State Fund for Regional Development will correlate with operational step-by-step goals of development strategies of administrative-territorial units. Cooperation between territorial communities, participatory and gender-responsive budgeting, sectoral decentralization are the methods that ensure transparency, accountability and active participation of the society in the efficient use of funds, creation of new quality of infrastructure and quality of community life.*

**Key words:** *strategic planning, mid-term budget planning, program-targeted method, cooperation of territorial communities, sectoral decentralization, participatory budgeting (participation budget), public budget, gender-oriented budgeting.*

*Стаття надійшла до редакції 15 січня 2020 року*