

ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖЕРУ: ЯК НЕ ЗАГУБИТИСЯ В БЮДЖЕТНОМУ ПРОЦЕСІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ?

Дедалі більшого значення для органів місцевого самоврядування набуває діяльність проектного менеджера, а органи місцевої влади все більше впроваджують в діяльність проектно-орієнтований підхід, що повністю відповідає як вимогам сьогодення так і діючому законодавству. Розроблення та реалізація проєктів – це сукупність складних процесів, успішне виконання яких потребує неабиякої підготовки і досвіду у всіх його виконавців. А ключовим аспектом є забезпечення проєкту фінансовим ресурсом для успішного його виконання та досягнення поставленої мети. Переважна частина проєктів, що реалізується в ОМС, фінансується з місцевого бюджету. Разом з цим, навіть якщо ОМС вдається залучити кошти для фінансування проєктів з інших джерел, наприклад: гранти, субвенції з Державного чи обласного бюджетів або запозичення – такі кошти мають бути відображені в документах бюджетного планування та звітності.

Що ж треба знати проектному менеджеру, щоб своєчасно запланувати та отримати фінансування на проєкт?

Нижче ми розглянемо ключові аспекти бюджетного планування і основну бюджетну документацію у їх взаємозв'язку з управлінням проєктами, а також основні кроки проєктних менеджерів у плануванні та отриманні фінансування з місцевого бюджету.

1. Взаємозв'язок бюджетного процесу та управління проєктами в ОМС.

У широкому розумінні бюджетний процес – це діяльність, яка підпорядкована суворим процедурним формам, що забезпечують законність, доцільність та обґрунтованість цієї діяльності. Відповідно до пункту 10 частини першої статті 2 [Бюджетного кодексу України](#), бюджетний процес – це регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства. Статтею 19 [Бюджетного кодексу України](#) визначено п'ять стадій бюджетного процесу.

Стадії бюджетного процесу охоплюють діяльність проєктних менеджерів від зародження потреби у видатках на проєкти, їх прогнозування та оцінки до контролю за виконанням кошторису проєкту в рамках загального бюджетного контролю. Під час бюджетного процесу реалізуються завдання і заходи, що охоплюють як складання, затвердження, виконання місцевого бюджету, до якого включається і кошторис конкретного проєкту, а також оцінку ефективності використаних коштів, що забезпечує контроль та прозорість витрат на проєкт. Тож проєктна діяльність передбачає пряму чи опосередковану (через розпорядників бюджетних коштів) участь проєктних менеджерів у всіх стадіях бюджетного процесу.

Послідовність всіх стадій бюджетного процесу та їх взаємозв'язок за змістом і діями з управлінням проєктами деталізовані на рис. 1.

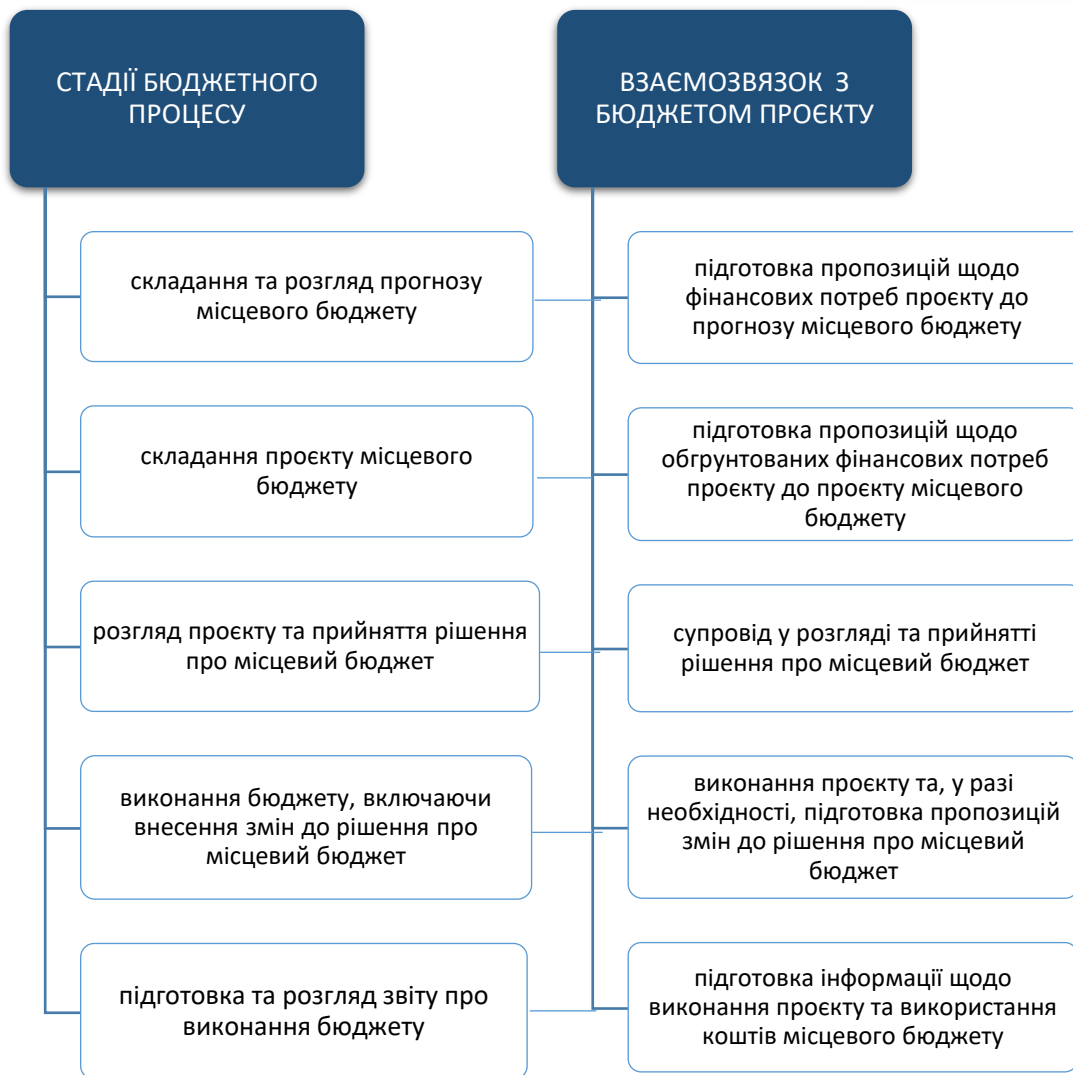


Рис. 1 - Взаємозв'язок бюджетного процесу та управлінням проектом.

Проектному менеджеру (самостійно або через розпорядника бюджетних коштів) необхідно:

- ✓ підготувати та подати пропозиції до прогнозу місцевого бюджету, зокрема щодо цілей та пріоритетів соціально-економічного розвитку територіальної громади на середньостроковий період та очікуваних результатів їх досягнення, а також щодо показників видаткової частини місцевого бюджету на середньостроковий період в частині реалізації запланованих проектів;
- ✓ підготувати та подати обґрунтовані пропозиції до проекту місцевого бюджету щодо потреби фінансових ресурсів для реалізації проектів у плановому році;
- ✓ забезпечити належний інформаційно-роз'яснювальний супровід розгляду та затвердження проекту місцевого бюджету в частині витрат на фінансування проектів;
- ✓ забезпечити координацію дій та заходів щодо виконання проекту та своєчасного і ефективного використання коштів місцевого бюджету;
- ✓ підготувати пропозиції до складання і затвердження щоквартального, піврічного та річного звіту про виконання місцевого бюджету та провести оцінку результатів проекту в частині бюджетних коштів, що використані на його реалізацію.

2. Роль і місце проєкту в системі планувальних документів громади.

Місцевий бюджет можна назвати завершальною ланкою системи планувальних документів, якими відповідно визначаються пріоритетні цілі, напрями і завдання щодо розвитку територіальної громади на довгостроковий та середньостроковий період.

Так, відповідно до [ч.1 статті 20 Бюджетного кодексу України](#) у бюджетному процесі на місцевому рівні застосовується програмно-цільовий метод бюджетування, що згідно з п.42 статті 2 цього ж кодексу є методом управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу. Особливими складовими програмно-цільового методу у бюджетному процесі є бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм. Управління проєктами в ОМС тісно пов'язано з програмно-цільовим бюджетуванням, оскільки обидва ці управлінські підходи орієнтовані на реалізацію стратегічних пріоритетів громади, соціально-визначений результат і прозорість витрачення бюджетних коштів.

Зокрема, визначальною особливістю проєктів у місцевому самоврядуванні є розв'язання проблем, які визначені та формалізовані (описані) у відповідних документах. Для розробки проєктів це має засадниче значення, оскільки головною підставою розробки проєкту є наявність проблеми, яка мусить бути зафіксована, обґрунтована та легко перевіритися. Зокрема, відповідно до [п. 9 ч. 1 статті 1 Закону України «Про засади державної регіональної політики»](#) **проєкт місцевого розвитку** – це комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем розвитку територіальної громади, спрямованих на досягнення цілей, **визначених стратегією розвитку територіальної громади та/або планом відновлення та розвитку територіальної громади.**

Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, що затверджені [Наказом Мінрегіону від 21.12.2022 № 265](#), встановлено, що інструментом реалізації стратегії розвитку територіальної громади є план заходів, що визначає на середньостроковий період (3–4 роки) заходи, **проєкти, місцеві програми розвитку**, відповідно до завдань, визначених у Стратегії, з визначенням відповідальних виконавців, строків виконання, обсягів і джерел фінансування та індикаторів результативності їх виконання. Так, згідно вказаних рекомендацій, додаток 8 до стратегії має містити перелік проєктів місцевого (регіонального) розвитку.

Разом з цим, відповідно до [п. 7 ч. 1 статті 1 Закону України «Про засади державної регіональної політики»](#) **місцева програма розвитку** - комплекс взаємопов'язаних завдань та заходів довготривалого характеру, спрямованих на досягнення визначених стратегією розвитку територіальної громади цілей, оформлений як документ, що затверджується відповідною сільською, селищною, міською радою **та реалізується через проєкти місцевого розвитку**, об'єднані спільною метою. Вказане положення кореспондується з повноваженнями місцевої ради згідно з [п. 22 ч.1 статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»](#) щодо затвердження **програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування.**

Таким чином, першоджерелом для вибору проєктів (визначення ідей для проєктів) є стратегічні та програмні документи територіальної громади. При цьому:

1. Стратегія розвитку територіальної громади – є документом стратегічного планування, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади у довгостроковій перспективі. Розробляються Стратегії відповідно до Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, що затверджені [Наказом Мінрегіону від 21.12.2022 № 265](#) «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад»

2. Місцеві програми розвитку (місцеві цільові програми) є документами, що визначають конкретні механізми та інструменти реалізації таких завдань і заходів в розрізі окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери територіальної громади на період реалізації стратегії, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями. Окремий законодавчо встановлений порядок для розроблення місцевих цільових програм відсутній. Щодо державних цільових програм, то такий порядок затверджено [постановою КМУ «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» від 31.01.2007 № 106](#). Цей Порядок можливо взяти за основу для розроблення та затвердження місцевою радою відповідних локальних порядків щодо всіх умов розроблення місцевих цільових програм.

3. Програми економічного і соціального розвитку відповідно до ч.5 статті 1 та ч.5,6 статті 4 та статті 11 [Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»](#) включають систему заходів і можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці у короткостроковому періоді. Таким чином, Програма економічного і соціального розвитку територіальної громади є сукупністю сформованих для реалізації у плановому році проєктів і заходів з усіх середньострокових місцевих цільових програм територіальної громади, що направлені на реалізацію стратегічних, оперативних цілей та завдань для сталого розвитку територіальної громади, визначених стратегією розвитку територіальної громади. Окремий законодавчо встановлений порядок для розроблення програм економічного і соціального розвитку територіальної громади також відсутній. За основу можна взяти порядок розроблення, затвердження і виконання загальнодержавних програм економічного, соціального розвитку, інших державних цільових програм, що визначається [Законом України «Про державні цільові програми»](#) та Порядок розроблення проєктів прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, Бюджетної декларації та державного бюджету, затвердженого [постановою Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 № 621](#).

4. Місцевий бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду. Організаційні засади його складання, затвердження та виконання регламентовані статтями 75-80 [Бюджетного кодексу України](#). Рішення про місцевий бюджет є нормативно-правовим актом, який затверджує відповідна місцева рада.

Систему планувальних документів територіальної громади зображено на рис.2



Рис. 2 - Місце проекту в системі планувальних документів ОМС

Проектному менеджеру важливо послідовно забезпечити:

- ✓ пріоритетність проекту в документах стратегічного довгострокового планування (Стратегія та цільові програми);
- ✓ включення проекту до програми економічного і соціального розвитку територіальної громади;
- ✓ включення потреби на фінансування проекту до бюджетного запиту головного розпорядника коштів;
- ✓ лобіювання проекту під час розгляду прогнозу та проекту місцевого бюджету виконавчим комітетом та радою.

При цьому, для проектного менеджера важливо або самому ініціювати перед замовником проекту розроблення цільової програми за відповідною галуззю економіки чи соціально-культурною сферою територіальної громади та включити до неї опис проблеми і проект, спрямований на її вирішення, або не пропустити момент ініціювання розроблення програми іншим ініціатором та внести пропозиції щодо включення до неї проекту. При цьому важливо деталізувати перелік заходів і завдань проекту, обсягів і джерел фінансування, строків виконання заходів, відповідального виконавця, співвиконавців, та долучитися до формування самого документу цільової програми. Після підготовки цільової програми та затвердження її місцевою радою проектний менеджер та замовник проекту ініціюють та відслідковують включення обсягів фінансування цільової програми до річного бюджету територіальної громади та затвердження бюджетних призначень на її виконання (щодо суб'єктів, які можуть бути замовниками проекту роз'яснено далі - у пункті 4.2).

3. Включення пропозицій щодо потреби у бюджетних коштах на реалізацію проекту до прогнозу місцевого бюджету.

Прогноз – це документ середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні, який є передумовою складання збалансованого місцевого бюджету на відповідний

бюджетний рік. Відповідно до [п.4 Розділу II Методичних рекомендацій щодо підготовки та затвердження Бюджетного регламенту проходження бюджетного процесу на місцевому рівні, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 31.05.2019 № 228](#) процес складання Прогнозу розпочинається із затвердження до 15 травня року, що передує плановому, Плану заходів, що визначає перелік заходів із підготовки матеріалів для складання Прогнозу, конкретні терміни надання матеріалів, відповідальних за їх підготовку та подання й інші питання щодо координації діяльності учасників бюджетного процесу зі складання Прогнозу.

Організаційно-методологічні засади складання прогнозу місцевого бюджету визначаються статтею 75-1 [Бюджетного кодексу України](#) та [Наказом Міністерства фінансів України від 06.10.2023 № 534 «Про затвердження Інструкції щодо підготовки бюджетної пропозиції»](#). Так, місцевий фінансовий орган щороку спільно з іншими головними розпорядниками бюджетних коштів відповідно до цілей та пріоритетів, визначених у прогнозних та програмних документах економічного і соціального розвитку відповідної територіальної громади та з урахуванням Бюджетної декларації складає прогноз місцевого бюджету – документ середньострокового бюджетного планування, що визначає показники місцевого бюджету на середньостроковий період і є основою для складання проекту місцевого бюджету. Для цього, місцевий фінансовий орган розробляє та у визначені ним терміни доводить до головних розпорядників бюджетних коштів **інструкції з підготовки бюджетних пропозицій та орієнтовні граничні показники видатків місцевого бюджету** та надання кредитів з місцевого бюджету на середньостроковий період.

Своєчасну підготовку вказаних бюджетних пропозицій до прогнозу місцевого бюджету на плановий середньостроковий період здійснюють головні розпорядники бюджетних коштів, крім цього, вони ж забезпечують подання бюджетних пропозицій, а також всієї інформації, необхідної для їх аналізу, до місцевого фінансового органу.

Місцевий фінансовий орган аналізує подані бюджетні пропозиції, приймає рішення про їх включення прогнозу місцевого бюджету та подає його до 15 серпня року, що передує плановому, подають до виконавчих органів відповідних місцевих рад для попереднього схвалення.

Не пізніше 1 вересня року, що передує плановому, прогноз місцевого бюджету має бути схвалений та поданий разом із фінансово-економічним обґрунтуванням до місцевої ради для затвердження.

Проектному менеджеру необхідно:

- ✓ *підготувати фінансово-економічне обґрунтування до проекту;*
- ✓ *разом з головним розпорядником бюджетних коштів включити показники щодо потреби у бюджетних коштах на реалізацію проекту до розподілу орієнтовних граничних показників видатків у відповідних формах бюджетної пропозиції;*

- ✓ подати до бюджетної пропозиції всі документи щодо проекту, необхідні для аналізу включених показників;
- ✓ в разі необхідності бути готовим надати додаткові обґрунтування та пояснення щодо фінансово-економічне обґрунтування до проекту;
- ✓ в разі необхідності разом з головним розпорядником бюджетних коштів забезпечити супровід розгляду і схвалення прогнозу місцевого бюджету виконавчим комітетом місцевої ради та затвердження місцевою радою.

4. Включення пропозицій щодо потреби у бюджетних коштах на реалізацію проекту до проекту місцевого бюджету

Порядок складання проектів місцевих бюджетів врегульовано статтею 75 [Бюджетного кодексу України](#). Крім цього, з метою забезпечення координації учасників бюджетного процесу виконавчий орган місцевої ради приймає рішення щодо підготовки проекту місцевого бюджету та формує відповідну робочу групу. Згідно з частиною другою статті 77 цього кодексу місцеві ради затверджують рішення про місцевий бюджет на плановий рік до 25 грудня (включно) року, що передує плановому.

Для проектного менеджера процес підготовки та подання пропозицій до проекту місцевого бюджету щодо потреби у бюджетних коштах на реалізацію проекту складається з декількох етапів:

4.1. Планування кошторису проекту.

Коротко розглянемо, на що варто звернути особливу увагу при плануванні кошторису проекту, щоб показники були обґрунтованими та підтвердженими. Кошторис проекту готується після складання графіка робіт проекту (або діаграми Ганта). Для підготовки кошторису проекту важливо, щоб графік робіт проекту містив:

- ✓ список основних видів робіт;
- ✓ розбивку видів робіт на завдання;
- ✓ уточнення послідовності й залежності видів робіт;
- ✓ точне визначення початку, тривалості й закінчення робіт;
- ✓ підсумковий графік основних видів робіт;
- ✓ визначення контрольних пунктів (віх).

Це допоможе спланувати повноцінне та своєчасне фінансування проекту в майбутньому.

Далі проектний менеджер планує кошторис проекту через низку наступних процесів:

- ✓ визначення видатків за статтями витрат (відповідно до видів робіт та завдань у графіку проекту);
- ✓ оцінки вартості усіх витрат, що пов'язані з проектом (це вимагає попереднього проведення копінткого дослідження товарів і послуг на відповідних ринках з метою пошуку найкращих пропозицій за якістю і ціною);
- ✓ розробки кошторису (визначення витрат за статтями), визначення вартості проекту в цілому і розподілу бюджету відповідно до графіка робіт виконання проекту;

- ✓ визначення всіх джерел фінансування;
- ✓ оцінка ризиків кошторису проекту.

Кошторис проекту формується з урахуванням вартості всіх ресурсів, які в ньому використовуються. У кошторисі плануються **видатки на забезпечення процесів створення продукту проекту і процесів управління проектом**. Це досягається за допомогою постатейного формування видатків кошторису проекту та розбивкою статей на окремі компоненти/складові. До кошторису проекту додається пояснювальна записка, в якій обґрунтовується доцільність і доводиться реалістичність запланованих видатків.

Як правило, кошторис проекту складається із таких основних частин:

- ✓ витрати на розробку та планування проекту;
- ✓ витрати на управління проектом протягом часу його реалізації;
- ✓ оплата праці (штатні працівники, заробітна плата, гонорари і контракти);
- ✓ відрядження і транспортні витрати (проїзд, добові на відрядження, проживання відряджених осіб тощо);
- ✓ обладнання і постачання (видатки на купівлю чи оренду транспортних засобів, комп'ютерного обладнання, меблів, запасних частин/обладнання для машин);
- ✓ офісні витрати (оплата послуг зв'язку, інтернету, оренда приміщення, оплата комунальних послуг тощо);
- ✓ інші витрати (послуги залучених експертів, поліграфічні послуги, витрати на заходи, банківські послуги, тощо);
- ✓ вартість обладнання/конструкції/матеріали;
- ✓ вартість монтажних робіт;
- ✓ непередбачувані витрати (мінімум 10% загальної суми, враховуючи динаміку інфляційних процесів).

Таким чином, після постатейного складання кошторису проекту слід визначити обсяг видатків (фінансового ресурсу) за період. Потребу у видатках встановлюють у розрізі років, кварталів та місяців відповідно до обсягів роботи, початку і тривалості її виконання, при цьому послугуються графіком робіт проекту. Це стане основою для формування плану видатків за проектом у розрізі визначених періодів. Сумарне значення усіх видатків за періодами буде визначати загальну вартість проекту. Декомпозиція кошторису проекту у плані видатків в розрізі визначених періодів відповідно до етапів реалізації проекту дає змогу забезпечити своєчасне фінансування проекту з місцевого бюджету та відслідковувати витрати на кожному етапі.

4.2. Підготовка пропозицій до бюджетного запиту.

Безпосереднє подання пропозицій до проекту місцевого бюджету здійснює головний розпорядник бюджетних коштів. Такий процес реалізується через підготовку бюджетного запиту.

Відповідно до п.9 ч.1 статті 2 [Бюджетного кодексу України](#) **бюджетний запит** – документ, підготовлений головним розпорядником бюджетних коштів, що містить пропозиції до проекту бюджету на плановий бюджетний період з відповідним обґрунтуванням щодо обсягу бюджетних коштів, необхідних для виконання покладених на нього функцій на

середньостроковий період. Бюджетний запит є основним документом, на підставі якого здійснюється:

- ✓ обґрунтування потреби в фінансових ресурсах на реалізацію бюджетної програми;
- ✓ формування проєкту місцевого бюджету на плановий рік.

Місцеві фінансові органи з урахуванням особливостей складання проєктів місцевих бюджетів щороку доводять до головних розпорядників бюджетних коштів інструкції з підготовки бюджетних запитів, вони ж встановлюють терміни та порядок їх подання.

Типові форми бюджетних запитів для формування місцевих бюджетів за програмно-цільовим методом затверджені [наказом Міністерства фінансів України від 17.07.2015 № 648](#), яким передбачено три форми:

- ✓ Бюджетний запит на 20__ – 20__ роки загальний (Форма 20__-1);
- ✓ Бюджетний запит на 20__ – 20__ роки індивідуальний (Форма 20__-2);
- ✓ Бюджетний запит на 20__ – 20__ роки додатковий (Форма 20__-3).

Розроблення бюджетних запитів забезпечують головні розпорядники бюджетних коштів та подають їх місцевим фінансовим органам. Усі позиції форм бюджетного запиту в обов'язковому порядку заповнюються на середньострокову перспективу – на плановий та два наступні за плановим бюджетні періоди. Крім цього, у всіх формах бюджетного запиту застосовують коди бюджетної класифікації, затверджені [наказами Міністерства фінансів України від 14.01.2011 № 11 «Про бюджетну класифікацію»](#) та [від 20.09.2017 № 793 «Про затвердження складових Програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету»](#).

Слід звернути увагу, що разом з бюджетним запитом головний розпорядник бюджетних коштів подає інформацію, необхідну для здійснення фінансовим органом аналізу бюджетного запиту, зокрема:

- ✓ розрахунки показників, включених до бюджетного запиту, зокрема щодо капітальних видатків;
- ✓ інформацію стосовно врахування гендерного аспекту під час формування бюджетних показників;
- ✓ підтверджуючі документи (у разі потреби).

Згідно з основними вимогами до підготовки бюджетних запитів:

- **головний розпорядник:**
 - ✓ розробляє запити за Формою 20__-2 та Формою 20__-3 по бюджетних програмах, які реалізує самостійно;
 - ✓ заповнює Форму 20__-1 та зведені Форми 20__-2 і Форми 20__-3 за своєю мережею і подає їх до місцевого фінансового органу;
- **розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня** розробляють запити за Формою 20__-2 та Формою 20__-3 і подають їх для зведення головному розпоряднику.

Для проєктного менеджера важливо знати, хто саме є замовником проєкту, оскільки в органах місцевого самоврядування ним може бути:

- ✓ виконавчий орган місцевої ради;
- ✓ бюджетна установа;
- ✓ комунальне підприємство.

Замовник проекту, як правило, визначений в місцевих цільових програмах як відповідальний виконавець. При цьому, він може бути сам головним розпорядником бюджетних коштів і готувати бюджетний запит, так і розпорядником бюджетних коштів нижчого рівня. У випадку, якщо замовник не є головним розпорядником бюджетних коштів, то він розробляє запити за Формою 20__-2 та Формою 20__-3 і подає їх для зведення головному розпоряднику коштів.

Місцеві фінансові органи на будь-якому етапі складання і розгляду проектів місцевих бюджетів здійснюють аналіз бюджетного запиту з точки зору його відповідності меті, пріоритетності, а також дієвості та ефективності використання бюджетних коштів. На основі результатів аналізу керівник місцевого фінансового органу приймає рішення про включення бюджетного запиту до пропозиції проекту місцевого бюджету перед поданням його на розгляд виконавчим органам відповідних місцевих рад, а після його попереднього схвалення – подають на затвердження місцевої ради.

Проектному менеджеру необхідно:

- ✓ *підготувати розрахунок показників кошторису проекту з відповідним обґрунтуванням;*
- ✓ *разом з головним розпорядником бюджетних коштів включити показники щодо потреби у бюджетних коштах на реалізацію проекту до бюджетного запиту;*
- ✓ *подати до бюджетного запиту всі документи щодо проекту, необхідні для аналізу включених показників;*
- ✓ *в разі необхідності бути готовим надати додаткові обґрунтування та пояснення щодо фінансово-економічного обґрунтування показників кошторису проекту.*

4.3. Формування бюджетних програм та паспортів бюджетних програм.

На етапі формування прогнозу місцевого бюджету та проекту місцевого бюджету одночасно з підготовкою бюджетних запитів важливим процесом є **формування бюджетних програм та паспортів бюджетних програм**, у якому проектний менеджер разом із змовником проекту має взяти участь для повноцінного і якісного їх формування.

Так, відповідно до статті 2 [Бюджетного кодексу України](#) бюджетна програма – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій. Бюджетні програми формуються на плановий бюджетний період з урахуванням планів діяльності на середньостроковий період, прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку.

Для кожної бюджетної програми, яка фінансується з місцевого бюджету, розробляється та затверджується відповідно паспорт бюджетної програми — це офіційний документ, що визначає основні параметри та характеристики бюджетної програми, забезпечуючи прозорість, підзвітність і контроль за використанням бюджетних коштів. Основні вимоги до складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання встановлені [Наказом Міністерства фінансів України від 26.08.2014 № 836](#) «Про деякі питання запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів».

Складають паспорти бюджетних програм усі головні розпорядники бюджетних коштів за кожною бюджетною програмою. Підставою для складання є інформація, наведена у бюджетному запиті головного розпорядника та плані діяльності головного розпорядника на середньостроковий період.

Основна мета паспорта бюджетної програми:

- ✓ Забезпечити цільове та ефективне використання бюджетних коштів.
- ✓ Надати інформацію про цілі, завдання та результати, яких має досягти програма.
- ✓ Встановити конкретні показники результативності для оцінки виконання програми.

Особливими елементами бюджетної програми є:

✓ **Мета бюджетної програми** - відображає цілі, яких необхідно досягти під час виконання бюджетної програми у середньостроковому періоді. Мета має відповідати пріоритетам та бути спрямована на досягнення цілей державної політики у відповідній сфері діяльності, реалізацію якої забезпечує головний розпорядник. Мета має бути чіткою, реальною та досяжною.

✓ **Завдання бюджетної програми** – конкретний, спрямований на досягнення мети бюджетної програми комплекс заходів, який відображає основні етапи досягнення поставленої мети, визначає шляхи виконання програми, підлягає перевірці та повинен містити результативні показники бюджетної програми.

✓ **Напрями використання бюджетних коштів** - дії (заходи), пов'язані з наданням публічних послуг та/або забезпеченням надання таких послуг, що спрямовуються на досягнення мети та забезпечують виконання завдань в межах коштів, передбачених рішенням про місцевий бюджет на виконання бюджетної програми.

✓ **Результативні показники бюджетної програми** - кількісні та якісні показники, які визначають результат виконання бюджетної програми, характеризують перебіг її реалізації, ступінь досягнення цілей державної політики у відповідній сфері діяльності, реалізацію якої забезпечує головний розпорядник бюджетних коштів, досягнення мети бюджетної програми, виконання завдань бюджетної програми, висвітлюють обсяг і якість надання публічних послуг. Результативні показники визначають відповідно до [Загальних вимог до визначення результативних показників бюджетних програм, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 10.12.2010 № 1536.](#)

На всіх стадіях бюджетного процесу його учасники в межах своїх повноважень здійснюють оцінку ефективності бюджетних програм, що передбачає заходи з моніторингу, аналізу та контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів.

Проектному менеджеру разом з розпорядником бюджетних коштів необхідно:

- ✓ виходячи з цілей та мети проекту описати мету бюджетної програми та цілі, яких буде досягнуто в результаті реалізації проекту у середньостроковому періоді, орієнтуючись на чіткий, реальний та досяжний результат;
- ✓ описати коротко увесь комплекс заходів, основні етапи та механізми виконання проекту для формування завдань бюджетної програми;
- ✓ описати дії (заходи) та напрями використання коштів за проектом;
- ✓ сформувані результативні показники бюджетної програми у розрізі груп показників (затрат, продукту, ефективності, якості) за кожним завданням бюджетної програми та напрямом використання бюджетних коштів, яких планується досягти у процесі виконання проекту, з відповідним обґрунтуванням;
- ✓ брати участь у здійсненні заходів з моніторингу, аналізу та контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів при реалізації бюджетної програми;

- ✓ брати участь у здійсненні оцінки ефективності бюджетних програм та ефективності використання бюджетних коштів;
- ✓ у разі необхідності допомогти розпоряднику бюджетних коштів коригувати програму для досягнення кращих результатів.

4.4. Розгляд проєкту місцевого бюджету виконавчим комітетом місцевої ради та місцевою радою та прийняття рішення щодо нього.

На підставі прийнятих рішень щодо бюджетних запитів та сформованих бюджетних програм місцевий фінансовий орган готує проєкт рішення про місцевий бюджет. [Типова форма рішення про місцевий бюджет затверджена наказом Міністерства фінансів України від 03.08.2018 № 668.](#)

Місцеві ради затверджують рішення про місцевий бюджет на плановий рік до 25 грудня (включно) року, що передує плановому. Рішення про місцевий бюджет - це нормативно-правовий акт, що затверджує місцевий бюджет та визначає повноваження виконавчого органу місцевого самоврядування здійснювати виконання місцевого бюджету протягом бюджетного періоду. Саме на підставі цього рішення в подальшому буде сформований розпис бюджету та кошториси видатків і, відповідно, буде відбуватися фінансування проєкту.

Виконавчі комітети місцевих рад попередньо розглядають та схвалюють проєкт місцевого бюджету перед його внесенням на розгляд і затвердження відповідної ради.

Проєктному менеджеру необхідно:

- ✓ бути готовим надати додаткові обґрунтування та пояснення щодо фінансово-економічного обґрунтування до проєкту;
- ✓ разом з головним розпорядником бюджетних коштів забезпечити інформаційно-роз'яснювальний супровід розгляду і схвалення проєкту місцевого бюджету виконавчим комітетом місцевої ради та його затвердження місцевою радою.

Таким чином, володіючи описаними вище теоретичними знаннями та практичними аспектами реалізації бюджетного планування, а також неухильно дотримуючись правил та процедур бюджетного процесу кожен проєктний менеджер може долучитися та отримати фінансування з місцевого бюджету для ефективної реалізації проєкту розвитку територіальної громади.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII «Про засади державної регіональної політики». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
4. Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

5. Закон України «Про державні цільові програми». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
6. Наказ Мінрегіону від 21.12.2022 № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106 = «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text>
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 № 621 «Про порядок розроблення проектів прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, Бюджетної декларації та державного бюджету». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>
9. Наказ Міністерства фінансів України від 31.05.2019 № 228 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та затвердження Бюджетного регламенту проходження бюджетного процесу на місцевому рівні». . Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0228201-19#Text>
10. Наказ Міністерства фінансів України від 06.10.2023 № 534 «Про затвердження Інструкції щодо підготовки бюджетної пропозиції». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
11. Наказ Міністерства фінансів України від 17.07.2015 № 648 «Про затвердження типових форм бюджетних запитів для формування місцевих бюджетів» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0957-15#Text>
12. Наказ Міністерства фінансів України від 14.01.2011 № 11 «Про бюджетну класифікацію». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-11#Text>
13. Наказ Міністерства фінансів України від 20.09.2017 № 793 «Про затвердження складових Програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0793201-17#Text>
14. Наказ Міністерства фінансів України від 26.08.2014 № 836 «Про деякі питання запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1103-14#Text>
15. Наказ Міністерства фінансів України від 10.12.2010 № 1536 «Про затвердження загальних вимог до визначення результативних показників бюджетних програм». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10#Text>
16. Наказ Міністерства фінансів України від 03.08.2018 № 668 «Про затвердження типової форми рішення про місцевий бюджет». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0953-18#Text>

© Це роз'яснення стало можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст є відповідальністю Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) і не обов'язково відображає точку зору USAID чи Уряду Сполучених Штатів.