

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ДОРІГFEATURES OF PUBLIC PROJECT MANAGEMENT
IN THE FIELD OF ROAD CONSTRUCTION

У сучасному світі, де економічне зростання та розвиток інфраструктури визначають стратегічні орієнтири багатьох країн, управління проектами будівництва доріг набуває особливого значення. Ця стаття розглядає комплексні аспекти публічного управління такими проектами, акцентуючи увагу на стратегічному плануванні, фінансуванні, законодавчому регулюванні, взаємодії зі стейкхолдерами та управлінні ризиками. Основна мета дослідження полягає у виявленні ефективних підходів та методів, які сприяють успішній реалізації проектів будівництва доріг, забезпечуючи їх відповідність суспільним, економічним та екологічним вимогам. Стаття спирається на аналіз наявних практик, розглядаючи як успішні кейси, так і проблеми, з якими зустрічаються урядові органи під час управління проектами. Такий підхід дозволяє сформулювати рекомендації щодо покращення механізмів управління, що може стати корисним для політиків, планувальників та менеджерів у цій галузі. Дослідження відкриває перспективи інтеграції передових технологій і інноваційних практик у процес управління проектами, що включає використання BIM (Building Information Modeling), GPS-моніторингу та інших цифрових інструментів для підвищення точності, ефективності та прозорості проектів. Акцент робиться також на важливості сталого розвитку, підкреслюючи необхідність врахування екологічних та соціальних аспектів на всіх етапах реалізації проектів. Через високу соціальну значущість дорожньої інфраструктури, стаття також розглядає стратегії взаємодії з громадськістю та методи залучення громадян до процесу прийняття рішень, що є ключем до забезпечення широкій підтримки та відповідальності у великих інфраструктурних проектах. Систематизовано напрямки подальших досліджень, які можуть допомогти забезпечити більшу адаптацію управлінських практик до мінливих умов глобального економічного та соціального середовища. Рекомендації, надані в статті, мають на меті підтримати розвиток компетенцій та спроможностей, необхідних для управління майбутніми викликами в галузі будівництва доріг, тим самим сприяючи стійкому розвитку і покращенню якості життя населення.

Ключові слова: публічне управління, проекти будівництва доріг, стратегічне планування, стейкхолдери, фінансування.

In today's world, where economic growth and infrastructure development determine the strategic orientations of many countries, the management of road construction projects acquires special importance. This article examines the complex aspects of public management of such projects, focusing on strategic planning, financing, legislative regulation, stakeholder engagement, and risk management. The main goal of the study is to identify effective approaches and methods that contribute to the successful implementation of road construction projects, ensuring their compliance with social, economic and environmental requirements. The article is based on the analysis of existing practices, considering both successful cases and problems faced by government bodies during project management. This approach makes it possible to formulate recommendations for improving management mechanisms, which can be useful for politicians, planners and managers in this field. The study opens up the prospects for the integration of advanced technologies and innovative practices in the project management process, which includes the use of BIM (Building Information Modeling), GPS monitoring and other digital tools to increase the accuracy, efficiency and transparency of projects. Emphasis is also placed on the importance of sustainable development, emphasizing the need to take into account environmental and social aspects at all stages of project implementation. Because of the high social importance of road infrastructure, the article also considers public engagement strategies and methods of involving citizens in the decision-making process, which are key to ensuring broad support and ownership in large infrastructure projects. Directions for further research are systematized, which can help to ensure greater adaptation of management practices to the changing conditions of the global economic and social environment. The recommendations provided in the article aim to support the development of competencies and capabilities necessary to manage future challenges in the field of road construction, thereby contributing to sustainable development and improving the quality of life of the population.

Key words: public administration, road construction projects, strategic planning, stakeholders, financing.

УДК 351.005:8
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2020.18.28>

Лілесв М.О.

викладач Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Постановка проблеми. Розвиток інфраструктури, особливо будівництво доріг, відіграє ключову роль у економічному зростанні та інтеграції національних ринків. Дорожні мережі слугують артеріями, що сприяють мобільності людей і товарів, забезпечуючи зв'язок між великими містами та віддаленими регіонами. Водночас, ефективне управління такими масштабними проектами, як будівниц-

тво доріг, є складним завданням, яке вимагає злагодженої роботи багатьох стейкхолдерів, забезпечення фінансування, дотримання законодавчих рамок та управління екологічними впливами. Публічне управління проектами у сфері будівництва доріг має свої особливості, що виходять за рамки звичайних комерційних ініціатив через їх суспільне значення та широкомасштабні впливи.

Актуальність дослідження публічного управління проектами в сфері будівництва доріг обумовлена кількома факторами. Перш за все, дорожня інфраструктура є фундаментом для сталого розвитку країни, впливаючи на економічні показники, соціальну стабільність та екологічну безпеку. Другим важливим аспектом є необхідність оптимізації процесів управління великими інфраструктурними проектами, щоб мінімізувати ризики, затримки в будівництві та збільшити ефективність використання бюджетних коштів. Нарешті, постійне оновлення технологій та методологій управління вимагає постійного аналізу та адаптації підходів до управління проектами, що забезпечують високу якість та тривалу експлуатацію дорожньої інфраструктури. Таким чином, розуміння та вдосконалення практик публічного управління в сфері будівництва доріг є не тільки важливим, але й актуальним напрямком наукових досліджень, спрямованих на підвищення ефективності впровадження інфраструктурних проектів, що в свою чергу сприятиме сталому розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Категорійно-понятійний апарат публічного управління в загальному будівництві та в сфері дорожнього будівництва зокрема був об'єктом аналізу багатьох вчених в галузях публічного адміністрування, економіки та права, як в Україні, так і за кордоном. Серед дослідників можна виокремити таких особистостей як В. Пархета, Н. Лавренюк, О. Непомнящий, І. Садловська та інші. Однак, попри значну кількість наукових публікацій, існують питання теоретичних та практичних підходів до визначення особливостей публічного управління дорожнім будівництвом, які досі залишаються недостатньо вивченими та потребують додаткового дослідження та удосконалення.

Метою статті є комплексний аналіз особливостей публічного управління проектами у сфері будівництва доріг. Стаття покликана виявити ключові аспекти та виклики, що виникають при реалізації таких проектів, і запропонувати можливі шляхи оптимізації управлінських практик з урахуванням специфіки публічного сектора.

Виклад основного матеріалу.

Стратегічне планування є основою успішного управління проектами в сфері будівництва доріг, особливо коли йдеться про великомасштабні публічні ініціативи. Цей процес охоплює визначення довгострокових цілей, вибір проектів, координацію з зацікавленими сторонами, а також виділення ресурсів. Важливість стратегічного планування зростає у контексті необхідності інтеграції дорожніх проектів

у ширші цілі національної інфраструктури та розвитку.

Основа стратегічного планування полягає в чіткому визначенні цілей проекту. Для проектів будівництва доріг це може включати покращення транспортного сполучення, зменшення транспортних заторів, підвищення безпеки дорожнього руху, а також забезпечення сталого розвитку через мінімізацію впливу на довкілля. Пріоритети встановлюються на основі широкого аналізу потреб та можливостей регіону [1].

Розробка і реалізація стратегічних планів часто вимагають активної участі урядових органів на всіх рівнях. Це означає, що великі дорожні проекти мають бути інтегровані в загальнодержавні стратегії розвитку транспортної інфраструктури. Уряди повинні забезпечувати узгодженість планів із соціально-економічними цілями країни та забезпечити їх відповідність міжнародним стандартам і практикам.

Ефективне стратегічне планування не можливе без активної взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи місцеві громади, приватний сектор, громадські організації та інші урядові агенції. Залучення стейкхолдерів допомагає збалансувати різні інтереси та забезпечити більш широку підтримку проектів.

У світі, де економічні та соціальні умови швидко змінюються, стратегії управління проектами повинні бути адаптивними та гнучкими. Це означає регулярне оновлення стратегічних планів, щоб вони відповідали новим викликам і можливостям. Такий підхід дозволяє управляти ризиками та оптимізувати ресурси ефективно (таблиця 1) [2-3].

Критично важливим аспектом стратегічного планування є створення систем моніторингу та оцінки, які дозволяють відстежувати прогрес проектів і оцінювати їх вплив. Ці системи повинні включати показники ефективності, що відображають досягнення первинних цілей і дозволяють вчасно коригувати курс дій.

Враховуючи ці аспекти, стратегічне планування у публічному управлінні проектами будівництва доріг може забезпечити не тільки успішне виконання окремих проектів, але й сприяти загальному розвитку інфраструктури, підвищенню економічної ефективності та соціальної благополуччя.

Фінансування проектів будівництва доріг відіграє вирішальну роль у публічному управлінні такими ініціативами. Воно вимагає складного підходу через величезні потреби в капіталовкладеннях, тривалість реалізації проектів та необхідність залучення широкого спектру фінансових ресурсів з різних джерел.

Особливості публічного управління проектами у сфері будівництва доріг

Особливість	Характеристика
Зацікавлені сторони	Широкий спектр зацікавлених сторін, включаючи урядові органи, громадськість, підприємців, постачальників, фінансуючі організації та екологічні групи.
Регулювання	Значний вплив нормативних актів та стандартів на всі аспекти проекту, від планування до експлуатації.
Політичний вплив	Рішення про проекти будівництва доріг часто приймаються на основі політичних міркувань, а не лише на основі технічної доцільності.
Громадська думка	Проекти будівництва доріг можуть мати значний вплив на громади, тому важливо враховувати громадську думку на ранніх стадіях проектування.
Фінансування	Фінансування проектів будівництва доріг часто надходить із різних джерел, включаючи державні кошти, користувачські збори та гранти.
Управління ризиками	Важливо ретельно оцінювати та управляти ризиками, пов'язаними з проектами будівництва доріг, такими як перевищення бюджету, затримки в реалізації та екологічні проблеми.
Співпраця	Успішне управління проектами будівництва доріг потребує ефективної співпраці між усіма зацікавленими сторонами.
Прозорість	Важливо забезпечити прозорість у процесі прийняття рішень та управління проектами будівництва доріг.
Підзвітність	Урядові органи та інші зацікавлені сторони повинні бути підзвітні за результати проектів будівництва доріг.

Джерело: систематизовано автором

Традиційно, основним джерелом фінансування дорожніх проектів є державний бюджет. Фінансування з бюджету забезпечує стабільність та передбачуваність ресурсів, необхідних для реалізації проектів. Однак, залежність від державних асигнувань може ставити проекти під вплив політичних змін та економічних коливань [4].

Кредити та гранти від міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, та інші подібні організації, часто використовуються для фінансування великих інфраструктурних проектів. Ці джерела пропонують значні суми під порівняно низькі відсотки та з довгим періодом погашення, але вимагають суворого дотримання проектних та екологічних стандартів.

Приватно-державне партнерство (ПДП) стає дедалі популярнішим механізмом для реалізації дорожніх проектів. У рамках таких угод приватні компанії беруть на себе зобов'язання з фінансування, будівництва та іноді експлуатації дорожньої інфраструктури. Натомість, держава може компенсувати частину витрат або гарантувати певний рівень доходів з проекту.

На місцевому рівні, муніципалітети можуть фінансувати будівництво доріг через місцеві бюджети або через випуск муніципальних облігацій. Такі зобов'язання дозволяють залучити додаткові кошти на розвиток інфраструктури без необхідності залучення великих

сум з центрального бюджету. Використання інноваційних фінансових інструментів, таких як зелені облігації, які спрямовані на фінансування проектів зі сталого розвитку, та інфраструктурні фонди, що збирають інвестиції від приватних та інституційних інвесторів, може забезпечити додаткові ресурси для будівництва доріг. Фінансування проектів будівництва доріг вимагає ретельного планування та грамотного управління фінансовими ресурсами. Різноманітність доступних фінансових інструментів та джерел вимагає від державних менеджерів глибоких знань і навичок у фінансовій сфері. Забезпечення стабільного та достатнього фінансування може значно вплинути на успіх проекту і на якість будівництва дорожньої інфраструктури [5].

Законодавче регулювання відіграє вирішальну роль у публічному управлінні проектами будівництва доріг. Воно забезпечує правову основу для планування, виконання та контролю за дотриманням стандартів безпеки, якості та екологічної відповідальності. Нами систематизовано основні аспекти законодавчого регулювання, що впливають на управління дорожніми проектами. Початковим етапом будь-якого проекту будівництва дороги є вибір земельної ділянки. Земельне законодавство визначає процедури отримання земельних ділянок, права на землекористування, а також умови компенсації за землю, яка використовується або втрачає свою цінність внаслідок будівництва. Важливим є дотримання проце-

дур оцінки впливу на довкілля та громадських слухань.

Будівельні кодекси встановлюють необхідні технічні вимоги до будівництва доріг, включно з матеріалами, методами роботи, та стандартами безпеки. Ці норми забезпечують якість та довговічність дорожніх покриттів, безпеку дорожнього руху, а також захист від шкідливого впливу на довкілля.

Екологічне законодавство вимагає проведення оцінки впливу на довкілля (ОВД) перед початком будівельних робіт. Процес ОВД включає ідентифікацію потенційних екологічних ризиків та розробку заходів щодо їх мінімізації. Це може включати заходи зі збереження біорізноманіття, захисту водойм, контроль за рівнями шуму та повітряного забруднення. Закони також вимагають залучення громадськості до процесу планування та реалізації дорожніх проектів. Це може включати проведення громадських слухань, консультацій та інших форм зворотного зв'язку від громадян. Таке регулювання сприяє прозорості проектів та підвищує їхню соціальну прийнятність [6].

Державні органи забезпечують контроль за дотриманням будівельних та екологічних стандартів шляхом видачі необхідних дозволів і ліцензій. Процес ліцензування включає перевірку проектної документації, кваліфікації підрядників та здатності проектів відповідати всім необхідним стандартам. Таким чином, законодавче регулювання створює структуроване та об'єктивне середовище для управління проектами будівництва доріг. Воно не тільки забезпечує правові рамки для взаємодії між усіма учасниками проекту, але й гарантує, що дорожні інфраструктурні проекти виконуються з урахуванням соціальних, технічних та екологічних стандартів. Це важливо для забезпечення стійкості, безпеки та високої якості нових дорожніх об'єктів.

Взаємодія зі стейкхолдерами є ключовим компонентом успіху будь-яких публічних проектів, особливо таких масштабних і впливових, як будівництво доріг. Розуміння потреб, очікувань та інтересів різних зацікавлених сторін може значно підвищити ефективність проекту та його соціальну прийнятність. Нами систематизовано основні аспекти взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні проектами будівництва доріг. Перший крок у взаємодії зі стейкхолдерами – їх ідентифікація. До стейкхолдерів проекту будівництва доріг можуть входити місцеві та регіональні уряди, місцеві громади, приватні компанії, інвестори, екологічні організації, та інші групи, чий інтерес може бути зачеплений проектом. Створення ефектив-

них каналів комунікації зі стейкхолдерами є важливим для забезпечення їх підтримки та співпраці. Це може включати проведення громадських слухань, робочих зустрічей, використання онлайн платформ для консультацій та зворотного зв'язку. Такі заходи допомагають зібрати важливу інформацію, виявити та вирішити можливі проблеми на ранніх етапах проекту [7].

Конфлікти інтересів між різними стейкхолдерами є частим явищем у великих проектах. Ефективне управління конфліктами включає визначення потенційних джерел незгоди, активне вирішення спорів та пошук компромісів, які задовольняють більшість зацікавлених сторін. Регулярний моніторинг та оцінка впливу проекту на громади та довкілля допомагають забезпечити, що проект розвивається відповідно до очікувань та потреб стейкхолдерів. Це також важливо для адаптації проектних планів у відповідь на змінювані умови та вимоги. Довгострокові відносини зі стейкхолдерами мають велике значення. Вони забезпечують не тільки поточну підтримку проекту, але й сприяють розвитку позитивного іміджу урядових ініціатив загалом. Таке партнерство може бути корисним і в майбутніх проектах.

Практична взаємодія зі стейкхолдерами у проектах будівництва доріг не тільки сприяє успішній реалізації конкретних проектів, але й підвищує загальну прозорість, підзвітність та ефективність публічного управління. Вона забезпечує залучення та підтримку громади, а також допомагає в адаптації проектів до реальних потреб та вимог зацікавлених сторін.

Управління ризиками є критичним аспектом успішного ведення будь-якого проекту, особливо коли йдеться про такі масштабні інвестиції, як будівництво доріг. Ризик-менеджмент у публічному управлінні проектами включає ідентифікацію, аналіз, відповідь та моніторинг потенційних проблем, які можуть негативно вплинути на реалізацію проекту. Нижче висвітлено ключові елементи процесу управління ризиками в контексті будівництва доріг.

Після ідентифікації ризику потрібно оцінити за ймовірністю їх виникнення та потенційним впливом на проект. Це дозволяє визначити, які ризики вимагають негайної уваги та ресурсів для їх мінімізації. Оцінка ризиків зазвичай здійснюється за допомогою квалітативних та кількісних методів. Для кожного значущого ризику розробляється стратегія реагування. Стратегії можуть включати уникнення ризику (зміна плану проекту для видалення ризику), зменшення ризику (запровадження заходів,

що знижують ймовірність або вплив ризику), передачу ризику (наприклад, через страхування або контракти) або прийняття ризику (в разі, коли витрати на управління ризиком перевищують потенційний збиток). Реалізація включає активне впровадження обраних стратегій реагування на ризики, а також забезпечення того, що усі члени команди проекту розуміють свої ролі та обов'язки в контексті управління ризиками. Управління ризиками є неперервним процесом, що вимагає регулярного моніторингу ідентифікованих ризиків та ефективності заходів реагування. Ризики можуть змінюватися з часом, тому важливо адаптувати план управління ризиками у відповідь на нові умови та інформацію.

Висновки. Управління проектами будівництва доріг в публічному секторі є комплексним та багатогранним завданням, яке вимагає ефективного поєднання стратегічного планування, фінансового менеджменту, законодавчого регулювання, взаємодії зі стейкхолдерами та ризик-менеджменту. Кожен із цих компонентів вносить важливий вклад у успіх проекту та має бути ретельно опрацьованим і врахованим на всіх етапах реалізації проекту. Стратегічне планування є основою для визначення цілей проекту, розробки відповідних підходів та методик для їх досягнення. Це включає забезпечення відповідності проекту регіональним та національним стратегіям розвитку інфраструктури.

Фінансування вимагає залучення стабільних та достатніх ресурсів для покриття всіх витрат, пов'язаних з проектом. Використання різноманітних джерел фінансування та інноваційних фінансових інструментів може значно підвищити фінансову стійкість проектів. Законодавче регулювання створює правові рамки, які забезпечують дотримання стандартів якості, безпеки та екологічної відповідальності на всіх етапах проекту. Взаємодія зі стейкхолдерами важлива для забезпечення підтримки проекту різними групами суспіль-

ства, а також для адаптації проектних рішень до потреб та очікувань зацікавлених сторін. Ризик-менеджмент дозволяє ідентифікувати потенційні загрози для успішної реалізації проекту та розробляти ефективні стратегії для їх мінімізації або усунення.

Кінцевою метою публічного управління проектами будівництва доріг є не лише створення інфраструктур, що відповідають технічним і економічним стандартам, але й сприяння сталому розвитку, забезпеченню соціального благополуччя та підвищенню якості життя населення. Ефективне управління цими проектами вимагає постійного розвитку підходів, інструментів та методів управління, що базуються на новітніх технологіях і найкращих світових практиках.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лавренюк Н. Поняття транспортної інфраструктури в умовах інтеграційних процесів Україна-ЄС. Юридичний вісник. 2018/4, с. 82–88.
2. Садловська І. П. Стратегічне управління національною транспортною інфраструктурою України: монографія. Київ: ПП «Сердюк В. Л.», 2011. 356 с.
3. Ажаман І.А., Смелянець Т.В. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі. ОДАБА. 2018. 268 с. URL: <http://mx.ogasa.org.ua/bitstream/123456789/5529/1/>
4. Зеленков А. В., Нестеренко Г. В. Управління проектами дорожньо-будівних робіт. Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Харків: ХАІ, 2011, № 1(13). С. 57–65.
5. Солодовнік О. О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 23. С. 55-59.
6. Дмитрієва, О. І. Законодавче забезпечення розвитку транспортної інфраструктури України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків: ХНАДУ. 2019. №2 (23). С. 31–45.
7. Назаркевич О. Б. Механізм управління дорожнім господарством України в умовах децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 4. С. 27-32. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_4_7