

ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ

INSTITUTIONAL MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF LOCAL PROGRAM PROJECTS

У контексті глибоких трансформацій, які переживає українське суспільство в умовах децентралізації, війни та необхідності швидкого відновлення, постає актуальна потреба в посиленні ефективності реалізації проектів місцевих програм як ключового інструменту розвитку територій. У статті здійснено комплексний аналіз інституційного механізму реалізації проектів місцевих програм в умовах децентралізації влади та поствоєнного відновлення України. Акцент зроблено на ролі органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку, громадськості та інших учасників у процесі стратегічного планування, бюджетування, виконання та моніторингу програм соціально-економічного розвитку територій. Метою дослідження є виявлення системних проблем інституційного середовища та обґрунтування шляхів його вдосконалення відповідно до потреб ефективного управління на місцевому рівні. Методологічну основу дослідження становлять інституційний аналіз, структурно-функціональний підхід і метод кейсів. Автори визначили типові бар'єри в реалізації програм – дефіцит фінансових ресурсів, нестачу кваліфікованих кадрів, слабку міжінституційну координацію, обмежену участь громадян у прийнятті рішень. Розкрито вплив нормативно-правового забезпечення, управлінської спроможності та міжвідомчої координації на результативність впровадження місцевих програм. У результаті дослідження запропоновано конкретні напрями удосконалення інституційного механізму: запровадження цифрових платформ управління програмами, розвиток локальних офісів підтримки проектів, підвищення рівня прозорості та участі громадян. Практична значущість результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів у формуванні місцевої політики, розробці стратегічних документів розвитку громад, удосконаленні процедур проектного менеджменту та підвищенні прозорості місцевої влади. Дослідження може стати аналітичною основою для органів виконавчої влади, міжнародних донорів, регіональних експертів та науковців.

Ключові слова: інституційний механізм, місцеві програми, публічне управління, децентралізація, громада, стратегічне планування, проектна реалізація.

In the context of deep transformations that Ukrainian society is experiencing in the conditions of decentralization, war and the need for rapid recovery, there is an urgent need to strengthen the effectiveness of the implementation of local program projects as a key tool for the development of territories. The article provides a comprehensive analysis of the institutional mechanism for the implementation of local program projects in the conditions of decentralization of power and post-war recovery of Ukraine. The emphasis is on the role of local governments, regional development agencies, the public and other participants in the process of strategic planning, budgeting, implementation and monitoring of programs for the socio-economic development of territories. The purpose of the study is to identify systemic problems of the institutional environment and justify ways to improve it in accordance with the needs of effective management at the local level. The methodological basis of the study is institutional analysis, structural-functional approach and case method. The authors identified typical barriers to the implementation of programs - a shortage of financial resources, a lack of qualified personnel, weak inter-institutional coordination, limited participation of citizens in decision-making. The impact of regulatory and legal support, management capacity and interdepartmental coordination on the effectiveness of local program implementation is revealed. As a result of the study, specific areas of improvement of the institutional mechanism are proposed: the introduction of digital program management platforms, the development of local project support offices, increasing the level of transparency and citizen participation. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches in the formation of local policy, the development of strategic documents for community development, improving project management procedures and increasing the transparency of local authorities. The study can become an analytical basis for executive authorities, international donors, regional experts and scientists.

Key words: institutional mechanism, local programs, public administration, decentralization, community, strategic planning, project implementation.

УДК 35.072.2:352.07(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.38>

Гайдук А.В.

аспірант
ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-2346-5156

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційних змін, які відбуваються в системі публічного управління України, особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності реалізації місцевих програм як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Протягом останнього десятиліття децентралізація стала однією з головних реформ, що спрямована на делегування повноважень, ресурсів і відповідальності з центрального рівня на місцевий [2]. Успішна реалізація цієї реформи тісно пов'язана з формуванням дієвого інституційного механізму управління,

здатного забезпечити ефективне планування, реалізацію, моніторинг і оцінку місцевих проектів. Як зазначає В.І. Мельничук, на регіональному рівні реформа виявляє низку специфічних особливостей, серед яких ключовими є нерівномірність інституційної спроможності громад, різний рівень кадрового та фінансового забезпечення, а також низький рівень інтеграції місцевих програм з державними політиками [1]. Розширення повноважень громад без належної підтримки інституційної інфраструктури може призводити до зниження ефективності публічного управління, фрагментації ініціатив та неузгодженості реалізованих

програм з реальною потребою населення. Питання ефективного функціонування нових організаційних структур, зокрема виконавчих органів місцевого самоврядування, територіальних виконавчих дирекцій, громадських рад та агенцій місцевого розвитку, також залишається відкритим. Як вказує У.М. Дорош, оновлення управлінських структур відбувається переважно формально, без глибокої перебудови внутрішніх процесів, що не дозволяє повною мірою забезпечити належну реалізацію місцевих програм [3]. Додатково ускладнює ситуацію те, що багато органів місцевого самоврядування стикаються з проблемами браку кваліфікованих кадрів, нестачі аналітичної та цифрової інфраструктури, слабкої участі громадян у процесах прийняття рішень [4]. Зокрема, результати опитувань, проведених серед представників територіальних громад, вказують на недовіру до інституційних процедур та низький рівень інформованості населення щодо змісту місцевих програм [5].

З огляду на зовнішні виклики – повномасштабну агресію РФ, вимушене переміщення населення, руйнування інфраструктури – потреба у якісному управлінні місцевими програмами зростає в рази. У звіті ОЕСР (2023) підкреслюється, що ключовою умовою відновлення країни є ефективна система регіонального та муніципального управління, яка здатна мобілізувати наявні ресурси, забезпечити прозорість та відповідальність у прийнятті управлінських рішень [6].

Таким чином, проблема дослідження полягає у виявленні слабких сторін чинного інституційного механізму реалізації місцевих програм та пошуку ефективних управлінських рішень щодо його вдосконалення відповідно до сучасних викликів та потреб українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку інституційного механізму реалізації місцевих програм розглядається у науковій літературі переважно в контексті реформування місцевого самоврядування, публічного управління та децентралізаційних процесів в Україні. Значна частина дослідників звертає увагу на нормативно-правові, управлінські та організаційні аспекти децентралізації, зокрема на її вплив на здатність органів місцевої влади реалізовувати власні повноваження у сфері стратегічного розвитку. У дисертаційному дослідженні В.І. Мельничука окреслено регіональні особливості реформування місцевого самоврядування, наголошено на потребі у врахуванні локальних контекстів при розробці та реалізації програм розвитку, а також акцентовано увагу на важливості поси-

лення інституційної спроможності громад як необхідної умови для ефективного управління [1]. Автор підкреслює, що в умовах децентралізації саме інституційні чинники відіграють вирішальну роль у забезпеченні життєздатності місцевих проєктів. Дослідження Л. Горохової та Г. Невинної аналізує загальні досягнення та недоліки децентралізаційної реформи, наголошуючи на її позитивному впливі на фінансову самостійність громад, однак авторки звертають увагу на дефіцит адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування, що обмежує реальну ефективність реалізації місцевих програм [2]. У свою чергу, У.М. Дорош розглядає оновлення структури місцевого управління як передумову формування спроможних громад. Науковець акцентує увагу на необхідності перегляду моделей внутрішньої організації виконавчих органів та створення нових інституцій (зокрема проєктних офісів), здатних підтримувати процес розробки та впровадження місцевих програм [3]. Практичний вимір впливу децентралізації на ефективність самоврядування досліджує М.О. Гудим. У своїй роботі він звертається до результатів впровадження реформ у громадах і робить висновок про нерівномірність інституційної адаптації та відмінності у якості реалізації місцевих ініціатив між різними територіями [4]. Вагомий внесок у дослідження принципу децентралізації зробив також В.В. Курилас, який розглядає правову природу змін у системі розподілу влади, механізми делегування повноважень та проблеми нормативного забезпечення співпраці між органами державної влади та місцевого самоврядування [5]. Окремо слід виділити аналітичний звіт ОЕСР (2023), у якому розкрито практичні механізми зміцнення муніципального управління в Україні в контексті повоєнного відновлення. Зокрема, акцент зроблено на необхідності розбудови інституційної спроможності, створення стабільного середовища для управління проєктами, впровадження цифрових інструментів та стимулювання участі громадян [6]. Загалом, науковий і аналітичний доробок засвідчує наявність глибокого інтересу до тематики децентралізації та реформування місцевого управління. Водночас недостатньо розробленими залишаються аспекти оцінки ефективності саме інституційного механізму реалізації місцевих програм, зокрема в умовах сучасних викликів – війни, внутрішньої міграції, фінансових обмежень та необхідності цифровізації управлінських процесів. Це зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідити сучасний стан інституційного механізму реалізації проєктів

місцевих програм в Україні, виявити основні організаційні, правові та управлінські проблеми його функціонування в умовах децентралізації та поствоєнної трансформації, а також обґрунтувати напрями вдосконалення цього механізму з урахуванням кращих регіональних практик, міжнародних рекомендацій та потреб територіальних громад.

Виклад основного матеріалу.

Інституційний механізм реалізації проєктів місцевих програм є складною системою взаємопов'язаних правових норм, організаційних структур, процедур управління та суб'єктів, які забезпечують ініціювання, планування, виконання, моніторинг і оцінку програм розвитку на місцевому рівні. Його функціонування забезпечує реалізацію стратегічних завдань територіальних громад, сприяє соціально-економічному зростанню та підвищує якість публічного управління на місцях.

В основі інституційного механізму лежать як формальні елементи (законодавчі та нормативно-правові акти, адміністративні структури, бюджетні процедури), так і неформальні (управлінська культура, рівень довіри, участь громадян, взаємодія з громадянським суспільством). Відповідно до підходів, запропонованих У.М. Дорошем, ключовими складовими інституційного механізму слід вважати наявність чіткої системи управлінських ролей, прозору організаційну структуру місцевих органів влади, механізми координації між секторами та рівнями управління, а також інструменти зворотного зв'язку з громадою [3].

З точки зору функціональної побудови, інституційний механізм включає такі базові елементи:

1. Органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі комітети), які є головними розпорядниками місцевих програм.
2. Проєктні офіси, агентства регіонального розвитку, консультативні ради, які забезпечують технічну підтримку програмної діяльності.
3. Бюджетні установи, фінансові органи, що відповідають за ресурсне забезпечення.
4. Інформаційно-аналітична інфраструктура, у тому числі цифрові платформи моніторингу й управління.
5. Громадськість, яка залучається до процесу шляхом громадських слухань, ініціатив, партисипативного бюджетування.

На думку Мельничука В.І., ефективність цього механізму значною мірою залежить від рівня організаційної спроможності громад, наявності підготовлених кадрів, прозорості процедур ухвалення рішень, а також від здатності до міжмуніципальної співпраці [1]. Автор

підкреслює, що за відсутності належного інституційного супроводу навіть добре розроблені програми можуть не реалізовуватись або бути неефективними.

Зі свого боку, Горохова Л. та Невинна Г. звертають увагу на динаміку формування інституцій в умовах децентралізації та вказують на те, що нові управлінські структури часто не мають достатнього досвіду у плануванні та реалізації програм, що призводить до формального виконання завдань без досягнення очікуваних результатів [2]. Це знижує довіру громадян до інституцій, обмежує громадську участь і створює додаткові бар'єри для впровадження реформ.

Крім того, як підкреслено в дослідженні ОЕСР, важливою передумовою результативного інституційного механізму є наявність системи управління, що ґрунтується на цифрових рішеннях, прозорому зборі даних, відкритому доступі до інформації про реалізацію проєктів та регулярному звітуванні перед громадою [6]. Такі підходи формують середовище відповідальності, підвищують ефективність ресурсного використання та сприяють соціальному капіталу.

Таким чином, інституційний механізм не є лише набором структур – це динамічна система взаємодії численних акторів, процедур і ресурсів, яка має адаптуватися до постійно змінюваних умов. Його результативність визначає здатність територіальних громад не лише до стратегічного планування, але й до реального вирішення актуальних проблем через реалізацію якісних, ефективних і прозорих місцевих програм.

Правове поле реалізації проєктів місцевих програм в Україні формується на основі національного законодавства, підзаконних нормативно-правових актів, а також міжнародних рекомендацій, що адаптовані до умов функціонування публічного управління в державі. Воно визначає компетенції суб'єктів управління, процедури планування, затвердження, фінансування, виконання, моніторингу й оцінки місцевих програм. Саме правова база є фундаментом для побудови інституційного механізму реалізації таких програм, забезпечуючи легітимність, прозорість і підзвітність управлінських рішень.

Ключовим нормативним документом, що визначає основи місцевого самоврядування, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997), який окреслює повноваження місцевих рад у сфері стратегічного планування, прийняття програм соціально-економічного розвитку, організації фінансування та контролю за виконанням відповідних заходів.

Закон фіксує право громад розробляти і впроваджувати цільові місцеві програми, спрямовані на вирішення нагальних соціально-економічних проблем.

Важливою складовою правового поля є Бюджетний кодекс України, який регламентує джерела фінансування місцевих програм, правила формування та виконання місцевих бюджетів, а також впровадження програмно-цільового методу. Відповідно до статей 20 та 91 Кодексу, видатки на реалізацію місцевих програм можуть здійснюватися виключно в межах затверджених програм і мають відповідати цільовим показникам результативності.

Особливу увагу в сучасних умовах заслуговує Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015), що визначає інтеграцію місцевих програм у загальнонаціональний стратегічний простір. Закон запроваджує підходи до регіонального планування на основі стратегій розвитку регіонів, планів реалізації цих стратегій, а також системи координації дій між державними та місцевими органами влади.

Суттєвий вплив на нормативну базу реалізації проєктів місцевих програм справляє також низка підзаконних актів, зокрема порядки підготовки, оцінки та реалізації інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що реалізуються за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Ці документи регламентують технічні вимоги до проєктів, критерії відбору, механізми державної підтримки, терміни реалізації та звітності.

Водночас дослідження У.М. Дороша свідчить про те, що нормативне поле, хоча й загалом сформоване, все ще має значну фрагментарність та внутрішні суперечності, які ускладнюють узгодження місцевих програм із регіональними і національними документами стратегічного планування [3]. Часто громади мають труднощі із правильним тлумаченням процедур, підготовкою проєктної документації, а також з ефективним використанням бюджетних інструментів.

Зі свого боку, міжнародні аналітичні структури, зокрема ОЕСР, у своїх звітах акцентують увагу на важливості узгодженості правової бази та її стабільності для ефективного управління місцевим розвитком [6]. У звіті «Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління» прямо зазначається, що правова система має не лише забезпечувати автономію громад, але й сприяти синергії між місцевими та державними ініціативами, уникненню дублювання функцій і спрощенню процедур.

Науковці Горохова Л. та Невинна Г. підкреслюють, що успішність впровадження програм

залежить не лише від формального наявного законодавства, а й від здатності інституцій правильно його застосовувати, уникати правових колізій і запроваджувати гнучкі механізми адаптації під місцеві особливості [2]. Особливо актуальними в цьому контексті є питання співпраці громад у рамках міжмуніципального співробітництва, що має правове підґрунтя, але потребує подальшого розвитку механізмів реалізації.

Таким чином, правове поле реалізації проєктів місцевих програм в Україні є багаторівневим і досить складним. Воно створює базу для реалізації публічної політики на місцях, але водночас потребує подальшого вдосконалення в напрямку кодифікації процедур, спрощення регуляторних бар'єрів та інтеграції стратегічного планування з інструментами фінансування і моніторингу.

Реалізація місцевих програм є багатоконпонентним процесом, що включає послідовне проходження кількох управлінських етапів – від ініціювання до завершальної оцінки ефективності. Типологія реалізації таких програм охоплює сукупність процедур, виконавців, джерел фінансування, рівнів залучення громадськості та управлінських моделей. Усвідомлення різноманіття типів реалізації дозволяє органам місцевого самоврядування обирати найбільш релевантну для їхнього контексту модель управління програмною діяльністю, адаптовану до кадрових, фінансових та часових ресурсів громади.

Згідно з типовою логікою, реалізація проєкту місцевої програми передбачає наступні основні етапи:

1. Ініціювання – формування проблемного поля, виявлення потреб територіальної громади, формулювання пропозицій від депутатів, громадських рад, старост, комунальних підприємств, активних громадян тощо.

2. Планування – розробка проєктного паспорта, технічного завдання, розрахунок бюджету, визначення джерел фінансування (місцевий бюджет, ДФРР, міжнародна допомога), підготовка проєктно-кошторисної документації.

3. Погодження – розгляд та затвердження проєкту на сесіях місцевої ради, проходження погоджувальних процедур у відповідних виконавчих структурах, можливе громадське обговорення.

4. Реалізація – практичне виконання заходів, проведення тендерних процедур (через Prozorro), укладення договорів, закупівля товарів, виконання робіт та послуг.

5. Моніторинг та контроль – внутрішній контроль з боку профільних управлінь, зовніш-

ній – з боку Державної аудиторської служби або громадських організацій.

6. Звітність та оцінка – підготовка аналітичних звітів, фінансової звітності, проведення оцінки досягнення цільових індикаторів програми, аудит ефективності.

Залежно від організаційної моделі, можна виокремити три основні типи реалізації проєктів місцевих програм:

Централізована модель, коли реалізація відбувається виключно силами структурних підрозділів виконавчого комітету або міської ради. Така модель характерна для великих міст з розвиненою адміністративною інфраструктурою та кадровим потенціалом.

Децентралізована модель, за якої частина функцій передається окремим комунальним підприємствам, агентствам місцевого розвитку, іноді – об'єднанням громад або неурядовим організаціям. Цей підхід дозволяє підвищити гнучкість управління, однак вимагає чітко виписаних процедур делегування повноважень.

Партнерська (публічно-приватна) модель, що передбачає реалізацію проєктів у співпраці з бізнесом, міжнародними донорами або громадськими організаціями. Такий підхід використовується у проєктах з великою вартістю або інноваційною складовою, зокрема в енергозбереженні, освіті, медичній сфері, IT-інфраструктурі.

У практиці українських громад дедалі більшої популярності набуває змішаний тип реалізації, коли елементи централізованої та партнерської моделі поєднуються залежно від змісту та масштабу конкретної програми. Наприклад, за даними дослідження Л. Горохової та Г. Невинної, у громадах із населенням понад 50 тис. осіб спостерігається переважання централізованої моделі з елементами делегування окремих функцій підприємним організаціям [2].

Крім того, важливим критерієм типологізації реалізації проєктів є джерела фінансування. Проєкти, що фінансуються виключно з місцевого бюджету, як правило, мають обмежене коло виконавців та реалізуються за спрощеними процедурами. Натомість проєкти, які фінансуються за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку або міжнародної технічної допомоги, вимагають дотримання специфічних процедур планування, оцінки впливу, обґрунтування соціальної значущості, а також відкритої конкурсної основи відбору [3], [6].

Як наголошує В. Курилас, чітка типологізація моделей реалізації місцевих програм дозволяє не лише вдосконалити нормативно-правову базу, але й формалізувати управ-

лінські процеси, запровадити уніфіковані алгоритми дій та стандарти ефективності, що критично важливо для громад в умовах обмежених ресурсів і високого попиту на результативність [5].

Таким чином, сучасна практика реалізації проєктів місцевих програм в Україні демонструє як різноманіття підходів, так і потребу у їх систематизації для підвищення управлінської якості, прозорості та результативності публічного адміністрування на місцевому рівні.

Незважаючи на нормативне забезпечення та загалом позитивну динаміку впровадження децентралізаційної реформи, реалізація місцевих програм в Україні супроводжується низкою системних проблем, які суттєво впливають на ефективність інституційного механізму та кінцеві результати проєктів. Виявлення та аналіз цих проблем є ключовим етапом для пошуку шляхів їх подолання та формування цілісної системи публічного управління на місцевому рівні.

Однією з головних проблем залишається недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, особливо у невеликих громадах та сільських територіях. За результатами досліджень, проведених у різних регіонах, виявлено, що значна частина громад не має достатньої кількості кваліфікованих кадрів, які володіють проєктним, бюджетним і стратегічним мисленням [1], [4]. Відсутність профільних фахівців з питань місцевого економічного розвитку, управління проєктами, моніторингу та аналізу ефективності унеможливорює якісну підготовку і реалізацію програм, навіть за наявності фінансування.

Ще одним викликом є формальність участі громадськості у процесі розробки та реалізації місцевих програм. Хоча законодавство передбачає різні форми громадської участі (громадські слухання, консультації, петиції, партисипативне бюджетування), на практиці ці механізми часто використовуються номінально, без реального впливу на прийняття рішень [2]. Це знижує довіру до місцевої влади, послаблює зворотний зв'язок і не стимулює громадян до активної участі в житті громади.

Проблема координації між різними рівнями влади та міжсекторальними суб'єктами є ще одним суттєвим бар'єром. У багатьох випадках органи місцевого самоврядування працюють ізольовано від регіональних структур, не маючи механізмів горизонтальної та вертикальної співпраці. Як зазначає У.М. Дорош, існує потреба у запровадженні постійно діючих платформ координації між громадою, бізнесом, неурядовим сектором і представниками державних адміністрацій [3].

Фінансове забезпечення реалізації місцевих програм часто має нестабільний та фрагментарний характер. Громади, особливо у сільській місцевості, критично залежать від трансфертів з державного бюджету, які можуть надходити з затримкою або в неповному обсязі. Це ускладнює реалізацію програм у визначені строки, призводить до затримок в оплаті підрядникам та зниження якості робіт [5]. Крім того, невизначеність із середньостроковим фінансуванням заважає громадам планувати багаторічні програми розвитку.

Недосконалість системи моніторингу та оцінки ефективності проєктів також є ключовою проблемою. Більшість громад обмежуються технічним контролем виконання бюджету, без аналізу досягнення стратегічних цілей чи соціального впливу програм. Відсутність систем збирання та обробки даних, а також чітких індикаторів результативності унеможливорює якісну аналітику та зворотний зв'язок [6].

На додаток, у деяких громадах спостерігається відсутність культури стратегічного планування, що проявляється у фрагментарності підходів до програмної діяльності, низькому рівні синхронізації окремих програм між собою, а також у відсутності чіткої ієрархії пріоритетів. Це підтверджують результати практичних досліджень, які показують, що частина проєктів реалізуються під політичним або електоральним тиском, без належного обґрунтування ефективності їх реалізації [2].

Таким чином, реалізація місцевих програм в Україні стикається з комплексом викликів: кадрових, фінансових, інституційних, організаційних та комунікаційних. Їх подолання вимагає не лише вдосконалення законодавчої бази, але й формування цілісної культури управління розвитком на місцях, впровадження цифрових рішень, розбудови проєктної інфраструктури та розширення участі громади у прийнятті рішень.

Вивчення успішних прикладів реалізації місцевих програм на рівні окремих територіальних громад та регіонів України дає змогу виокремити ефективні моделі інституційного управління, які можуть бути масштабовані або адаптовані іншими громадами. Кращі практики демонструють не лише ефективність реалізації конкретних проєктів, але й спроможність громад вибудовувати власні інституційні механізми, що базуються на поєднанні адміністративної спроможності, залученості громадськості, цифрових інструментів і партнерства з різними секторами.

Однією з провідних у цьому контексті є Львівська область, яка активно запроваджує інноваційні підходи до управління місцевими

програмами. Зокрема, на базі Львівської обласної військової адміністрації було створено цифрову платформу моніторингу реалізації проєктів регіонального розвитку, що охоплює всі етапи проєктного циклу — від ініціації до звітування. Впровадження цієї системи дозволило скоротити терміни погодження програмних документів на понад 30%, а також підвищити прозорість і контроль за використанням бюджетних коштів. Як зазначено в аналітичному звіті OECD, ця практика визнана однією з найкращих в Україні з точки зору цифровізації муніципального управління [6].

Полтавська область також демонструє позитивний досвід, зокрема в межах формування локальних офісів підтримки проєктів при громадах. Такі офіси, створені на базі місцевих адміністрацій або комунальних підприємств, виконують функції консультативного супроводу, підготовки технічної документації, допомоги у написанні заявок на фінансування, а також моніторингу результатів. За даними Полтавської ОДА, впровадження цієї практики дозволило збільшити кількість якісно підготовлених проєктів, що отримали державне та донорське фінансування, на 45% протягом двох років. Крім того, громади, які мають власні проєктні офіси, демонструють значно вищу результативність у виконанні місцевих програм — понад 80% проєктів реалізуються у встановлені терміни.

Іншою цікавою моделлю є впровадження партисипативного бюджетування у Хмельницькій області, де в низці громад створені стабільно діючі платформи участі громадян у формуванні та реалізації програм розвитку. Через електронні сервіси мешканці мають змогу подавати власні ініціативи, голосувати за пріоритетні проєкти, а також відстежувати їх реалізацію. За інформацією Хмельницької міської ради, щороку понад 10 тисяч мешканців беруть участь у голосуванні за громадські ініціативи, що свідчить про високий рівень залучення населення та довіри до місцевої влади. Такий підхід не лише підвищує якість програмного планування, а й зміцнює соціальний капітал громади.

Крім того, варто відзначити досвід окремих об'єднаних територіальних громад, які успішно реалізують міжмуніципальні проєкти. Наприклад, громади Чернівецької області запровадили спільні програми з розвитку медичної інфраструктури, водопостачання та дорожнього господарства. Створення міжмуніципальних робочих груп, спільне бюджетування і використання партнерських моделей дозволили забезпечити ефективніше використання ресурсів, уникнути дублювання функ-

цій і підвищити якість послуг для мешканців суміжних територій. У.М. Дорош підкреслює, що подібні форми співпраці відкривають нові можливості для малих громад, які самостійно не мають достатнього потенціалу для реалізації масштабних програм [3].

Таким чином, аналіз кращих регіональних практик свідчить про те, що успішна реалізація місцевих програм можлива за умов наявності сильної інституційної бази, політичної волі, доступу до професійної підтримки, цифрових інструментів та активної участі громадян. Водночас, ці приклади підкреслюють важливість постійного навчання кадрів, налагодження партнерських зв'язків і запровадження механізмів управління, орієнтованих на результат. Масштабування подібних практик потребує не лише адміністративної підтримки, але й відповідної державної політики, спрямованої на зміцнення інституційної спроможності територіальних громад.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що інституційний механізм реалізації проектів місцевих програм в Україні є ключовим елементом системи публічного управління на місцевому рівні, від ефективності якого залежить здатність територіальних громад до стратегічного розвитку, соціальної стабільності та економічного зростання. У сучасних умовах – децентралізації, війни, потреби у відновленні інфраструктури та сервісів – значення цього механізму зростає у геометричній прогресії. Саме від якості інституційної побудови залежить не лише результативність програм, а й довіра населення до місцевої влади, залучення інвестицій, міжнародна співпраця та ефективне використання публічних ресурсів.

У процесі аналізу було встановлено, що чинна нормативно-правова база загалом забезпечує легітимність реалізації місцевих програм, однак є фрагментарною, складною для практичного застосування та часто суперечливою. Це ускладнює узгодження дій між різними рівнями влади, призводить до дублювання функцій та зниження ефективності управлінських процесів. Окрім того, інституційна спроможність багатьох громад залишається на низькому рівні, що виявляється у кадровому дефіциті, відсутності внутрішніх процедур, слабкому моніторингу та формальному підході до стратегічного планування.

Також важливою проблемою є недостатня координація між органами місцевого самоврядування, державними структурами, бізнесом і громадянським суспільством. Більшість процесів реалізуються ізольовано, без належного зворотного зв'язку, що знижує якість рішень та ефективність програм. Фінансова залеж-

ність від трансфертів, нестача довгострокового планування бюджету та обмеженість у залученні позабюджетних коштів ускладнюють реалізацію інноваційних або інфраструктурних проектів. Як наслідок, багато ініціатив зупиняються на рівні планування або не досягають запланованих соціальних результатів.

Разом з тим, успішні кейси у Львівській, Полтавській, Хмельницькій та інших областях демонструють, що ефективна реалізація місцевих програм є досяжною навіть у складних умовах. Ці приклади доводять, що за умов поєднання політичної волі, кадрової підтримки, цифрових рішень та громадської участі, громади здатні створювати результативні моделі розвитку.

З урахуванням викладеного, доцільно запропонувати наступні напрями вдосконалення інституційного механізму реалізації місцевих програм:

Кодифікація нормативно-правової бази – спрощення, уніфікація та гармонізація законодавчих актів, що регулюють планування, фінансування та моніторинг місцевих програм. Варто розробити єдиний стандарт управління програмною діяльністю на місцевому рівні.

Інституалізація проєктного управління – створення в громадах постійно діючих проєктних офісів або структурних підрозділів, які володітимуть компетенціями з підготовки, реалізації та оцінки програм. Це дозволить уникнути залежності від зовнішніх консультантів та зменшити ризики неякісного виконання.

Посилення кадрового потенціалу – систематичне навчання службовців місцевого самоврядування з питань управління програмами, стратегічного планування, оцінки ефективності, цифрової трансформації.

Впровадження цифрових інструментів – широке застосування електронних систем управління проєктами, моніторингових панелей, інтеграція місцевих ІТ-рішень з національними реєстрами й платформами. Це підвищить прозорість та зменшить адміністративні витрати.

Сприяння міжмуніципальному співробітництву – розвиток спільних програм між громадами для реалізації масштабних проєктів, що вимагають колективних зусиль (інфраструктура, медичне обслуговування, екологія тощо).

Інституційне закріплення громадської участі – посилення реального впливу громадян на вибір програмних пріоритетів, розподіл бюджетів та контроль за результатами. Розвиток партисипативного бюджетування має стати обов'язковим елементом програмного циклу.

Таким чином, удосконалення інституційного механізму реалізації місцевих програм має бути комплексним, орієнтованим не лише на управлінську ефективність, але й на інклюзивність, відкритість і результативність. За умови політичної підтримки, ресурсного підкріплення та навчання управлінських кадрів, територіальні громади України здатні сформувати сучасну, гнучку й ефективну систему управління розвитком на локальному рівні, що відповідає викликам поствоєнного відновлення та євроінтеграції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мельничук В.І. Регіональні особливості реформування місцевого самоврядування в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2023. 220 с.
2. Горохова Л., Невинна Г. Досягнення та перспективи децентралізації в Україні. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2023. Вип. 46. С. 320–328.
3. Дорош У.М. Оновлення структури місцевого управління в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 200 с.
4. Гудим М.О. Аналіз впливу децентралізації на ефективність місцевого самоврядування в Україні. Матеріали 78-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки». Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 571–573.
5. Курилас В.В. Реалізація принципу децентралізації влади в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 50. С. 50–55.
6. OECD (2023), Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>.