МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Реалізація проектів місцевих та регіональних програм»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня, ІІ курсу, групи МПА-22-1, спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма: Регіональне управління та самоврядування

_____ Гусятинський Володимир Сергійович
(підпис)

Науковий керівник_____ Васильєва Олександра Іллівна, д.н держ упр.,професор, професор кафедри
(підпис)

Керівник освітньо-професійної програми _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент, в. о. завідувача кафедри
(підпис)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «25» квітня 2024 № 4
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління_____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент
(підпис)

Ірпінь - 2024

Реєстрація № 18 05.02.2024 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 19.01.2024 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 5 (відмінно) / 90 балів 14.02.2024 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Д. М. Волинавець

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ Н. С. Бицюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ К. В. Гаєвенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ М. В. Гуслистий

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії,
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	14.02.2024	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
Завідувач кафедри соціальної філософії та управління
Л.В. Чупрій
«___» 202 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Гусятинському Володимиру Сергійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту) «Реалізація проектів місцевих та регіональних програм»
Затверджена наказом ректора від «13» 02 2023 №197
2. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024
3. Мета роботи полягає в обгрунтуванні теоретичних і практичних основ реалізації і впровадження проектів місцевих та регіональних програм.
Об'єкт дослідження: є відносини, що виникають в умовах формування та реалізації місцевих та регіональних програм.
Предмет дослідження є: реалізація проектів місцевих та регіональних програм.
Базою дослідження є Ірпінська міська рада.
4. Вихідні дані до роботи: Закони України, та інші підзаконні акти, що регулюють роботу органів місцевого самоврядування в частині функціонування і реалізації проектів і програм, офіційні сайти місцевих органів влади, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали.
5. Перелік графічного матеріалу: 80 сторінок, 4 таблиці, 9 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом):
- сутність місцевих та регіональних проектів і програм;
- систематизація змісту і складових проектів місцевих та регіональних програм;
- основні джерела фінансування місцевих та регіональних програм розвитку;
- основні показники виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади та їх ефективність;

- аналіз та загальна характеристика місцевої програми на прикладі прикладі проекту розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міс територіальної громади;

- оцінка ефективності управління місцевої програми на прикладі про розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіал громади ;

- зарубіжний досвід забезпечення та управління місцевими проектам програмами

- напрями покращення процесу управління місцевими проектами програмами в Україні.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2024	15.01.2024
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2024	25.01.2024
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2024	29.01.2024
9.	Попередній захист роботи	18.01.2024 19.01.2024	22.01.2024
10.	Перевірка роботи на унікальність	22.01.2024	22.01.2024
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024	
12.	Захист роботи	14.02.2024 15.02.2024	

8. Дата видачі завдання «11» 01 2023

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проекту) _____ О. І. Васи
(підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ А.С. Близн
(підпис)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ В. С.Гусятинс
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Реалізація проектів місцевих та регіональних програм

Мета роботи полягає в обгрунтуванні теоретичних і практичних основ реалізації і впровадження проектів місцевих та регіональних програм.

Завданнями роботи є:

- розкрити сутність місцевих та регіональних проектів і програм;
- систематизувати зміст і складові проектів місцевих та регіональних програм; виокремити основні джерела фінансування місцевих та регіональних програм розвитку;
- визначити основні показники виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади та їх ефективність;
- проаналізувати та охарактеризувати «програму розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади»;
- дати оцінку ефективності управління місцевої програми;
- зробити аналіз зарубіжного досвіду забезпечення та управління місцевими проектами та програмами;
- охарактеризувати основні напрями покращення процесу управління місцевими проектами і програмами в Україні.

Предметом дослідження є реалізація проектів місцевих та регіональних програм.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в умовах формування та реалізації місцевих та регіональних програм.

Базою дослідження виступає Ірпінська міська рада.

За результатами дослідження сформульовані основні рекомендації щодо проблем і напрямків вдосконалення при реалізації відповідного проекту.

Одержані результати можуть бути використані в подальших дослідженнях та при реалізації місцевих проектів і програм.

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 4 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел 53 найменувань.

Ключові слова: проект, програма, велосипедна інфраструктура, Ірпінська міська рада, місцеві та регіональні програми.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023 2024 рр

Рік захисту роботи 2024р

ABSTRACT

Implementation of projects of local and regional programs

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and practical foundations of implementation and implementation of projects of local and regional programs.

The tasks of the work are:

- reveal the essence of local and regional projects and programs;

systematize the content and components of projects of local and regional programs;

identify the main sources of funding for local and regional development programs;

- to determine the main indicators of the implementation of the budget of the Irpin urban territorial community and their effectiveness;

- to analyze and characterize the "cycle infrastructure development program of the Irpin urban territorial community";

- give an assessment of the effectiveness of local program management;

analyze the foreign experience of providing and managing local projects and programs;

- to characterize the main directions of improvement of the process of management of local projects and programs in Ukraine.

The subject of the study is the implementation of projects of local and regional programs.

The object of research is the relations that arise in the conditions of formation and implementation of local and regional programs.

The basis of the research is the Irpin City Council.

Based on the results of the research, the main recommendations regarding problems and directions for improvement in the implementation of the corresponding project were formulated.

The obtained results can be used in further research and in the implementation of local projects and programs.

The qualification work contains 80 pages, 4 tables, 9 figures, a list of used sources of 53 names.

Keywords: project, program, bicycle infrastructure, Irpin City Council, local and regional programs.

The year of performance of qualification work is 2023 - 2024

The year of job protection is 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ……3
1.1 Сутність місцевих та регіональних проектів і програм…….6
1.2 Систематизація змісту і складових проектів місцевих та регіональних програм……..17
1.3 Основні джерела фінансування місцевих та регіональних програм розвитку…….23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМАМ(НА ПРИКЛАДІ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ВЕЛОСИПЕДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ІРПІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ) …….29
2.1 Основні показники виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади та їх ефективність……..29
2.2 Аналіз та загальна характеристика місцевої програми на прикладі на прикладі проекту розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади …….42
2.3 Оцінка ефективності управління місцевої програми на прикладі проекту розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади ……52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ……..59
3.1 Зарубіжний досвід забезпечення та управління місцевими проектами та програмами……..59
3.2 Напрями покращення процесу управління місцевими проектами і програмами в Україні…….65
ВИСНОВКИ……..71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..75

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни в функціонуванні і роботі місцевих органів влади в Україні на умовах децентралізації створила умови, за яких територіальні громади стали важливою ланкою, на отримання цілісного суспільного результату,що необхідний для громадян.

Разом з тим, зрозуміло, що робота щодо покращення ефективності повинна вестись безперервно і має бути направлена на підвищення прозорості і підзвітності перед громадою щодо використання коштів бюджету і їх цільового призначення.

Соціальний та фінансовий розвиток держави значно залежить від розвитку її окремих територій. Це потребує значного фінансового забезпечення, що може бути застосовано через місцеві бюджети.

Збільшення функцій місцевих бюджетів в соціальному і економічному регулюванні є важливим фактором розвитку держави, її економічного зростання, інвестиційної привабливості та добробуту громадян. Важливим елементом цього є реалізація проектів і програм.

Законодавство визначає, зокрема систему співпраці місцевих громад, як відповідні проекти, утворення спільних об’єктів комунальної власності, відповідних органів управління.

Це створює додаткові передумови поширеного застосування проектного підходу, результатом якого є підвищена конкуренція щодо програм за відповідні ресурси, які держава спрямовує на розвиток місцевих громад.

Відповідно управління місцевими проектами та програмами в відповідних умовах набуває особливої актуальності.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання щодо встановлення та впровадження в практику місцевого самоврядування стратегічного та проектного підходів, зокрема в їх підтримці в процесах розвитку

територіальних громад, розглядаються в публікаціях українських вчених, зокрема: Жигалкевич Ж.М., Батенко Л.П., Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Казарєзов А. Я., Кошкін К. В., Старченко Г. В., Михасюк І.О, Піменова М. М., Попович О. С., Ромат Є.О, Ліщинська В.В. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обгрунтування теоретичних і практичних основ реалізації і впровадження проектів місцевих та регіональних програм.

Досягнення визначеної мети передбачає виконання наступних завдань:

- розкрити сутність місцевих та регіональних проектів і програм;
- систематизувати зміст і складові проектів місцевих та регіональних програм;
- виокремити основні джерела фінансування місцевих та регіональних програм розвитку;
- визначити основні показники виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади та їх ефективність;
- проаналізувати та охарактеризувати «програму розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади»;
- дати оцінку ефективності управління місцевої програми;
- зробити аналіз зарубіжного досвіду забезпечення та управління місцевими проектами та програмами;
- охарактеризувати основні напрями покращення процесу управління місцевими проектами і програмами в Україні.

Об'єкт дослідження - відносини, що виникають в умовах формування та реалізації місцевих та регіональних програм.

Предмет дослідження - реалізація проектів місцевих та регіональних програм.

База дослідження - Ірпінська міська рада.

Методи дослідження. У дипломній роботи були використані наступні методи дослідження: індукція, дедукція, порівняння, абстрагування - під час визначення об'єкта, предмета дослідження, опрацювання понятійних пунктів,

також проблем даної сфери дослідження; аналітичні методи - при обгрунтуванні програми розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади. Системний підхід - для вирішення завдань дослідження; методи статистичної обробки - для виявлення стану проектної діяльності в м. Ірпінь.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних і практичних основ розвитку місцевих інфраструктурних проектів, а також те, що відповідні теоретичні аспекти можуть бути використані при подальшій реалізації програм і аналізі їх ефективності.

Особистий внесок здобувача. Дипломна робота виконана на підставі законодавчих та визначених нормативно-правових актів України, що забезпечують регулювання проектів і програм; звітні матеріали Ірпінської міської ради, монографічні дослідження, праці вітчизняних вчених, які опубліковані у відповідних фахових виданнях.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ

1.1 Сутність місцевих та регіональних проектів і програм

Сучасний етап переходу до нового етапу інформаційного суспільства зумовлює все більшу реалізацію в діяльності органів місцевого самоврядування розвинених держав чинників щодо інформації, технологій, розвитку інновацій та розвитку проектів і підходів,які реалізації визначених адміністративних функцій органів самоврядування.

Через значну дотичність близькими до громадян є місцеві органи влади. Робота відповідних органів повинна бути направлена для задоволення суспільних інтересів представників місцевих громад, що в свою чергу зумовлює реалізацію сучасних ефективних інструментів, методик і технологічних рішень, що допоможуть впроваджувати необхідну соціально - економічну та культурно-просвітницьку політику, важливим місцем якому буде належати управління місцевими та регіональними програмами й проектами, що покликані на визначення необхідних соціальних благ [2].

Проект реалізується для поширення інноваційних рішень, що розкривають і вирішують основні парадигми відповідної економіко – правової системи благ.

В минулі періоди проект розглядали з точки зору сукупності нормативно - правовових документів, паперових носіїв з відповідною картиною та розрахунковими даними, що можна використати задля реалізації відповідного предмету чи структури, відповідно проекти направляли до науково-дослідницької, проектно - конструкторської діяльності, на

сучасному етапі відповідні визначення видозмінились у зв'язку з значним поширенням і впровадженням сучасних технологій[2].

«Проект - це комплекс певних дій, які спрямовані на досягнення встановлених цілей за відведений для цього проміжок часу за обмежених ресурсів, але слід зазначити, що не треба проект ототожнювати з поняттями план або програма».

«План - це фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації за передбаченого стану середовища. Програма – це запланований комплекс економічносоціальних, науково-дослідницьких заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напряму розвитку» [1].

«Сутність поняття «управління проектом» відрізняється від поняття «управління програмою». Аналіз визначень понять «управління проектами» (табл. 1.1) та «управління програмами» (табл. 1.2) дозволяє виділити підходи, що використовуються різними організаціями та науковцями» [3, с. 28].

Таблиця 1.1

Сутність поняття «управління проектом»

Автор, джерело	Сутність
Мартін П., Тейт К.	«набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів» [6,с.21]
Батенко Л., Загородніх О., Ліщинська.В.	«процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети» [7,с.19].
Мізюк Б. М Цинес Г.	«професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей при певних вимогах до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, що здійснюються в ринкових умовах в соціальних системах» [5,с.15] .
Мазур І., Шапіро В., Безверхнюк Т. М.	«методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його мети шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню учасників проекту» [4, с.29].

Джерело: узагальнено автором

Розвиток наукового напрямку проєктного менеджменту розроблено вже доволі багато концепцій, моделей та форм проєктів, тому їх типологія також достатньо розгалужена й розмаїта.

Так, у публічній сфері Г. Старченко розрізняє такі типи проєктів: «програмні, дослідницькі, проекти технічної допомоги. Окрім цього, виділяють проекти під оголошені конкурси та проекти, що розробляються за ініціативою проектодавця.

Серед визначених типів проектів слід виділити проекти розвитку та організаційні проекти, які спрямовані на чітке визначення (наприклад, за об'єктами: будівництво аеропорту, будівництво мосту чи автостради, проведення реформи охорони здоров'я тощо) й управління інвестиціями та зміну усталених процедур у державному секторі[9,с.86].

Різноманітні концепції управління проєктом розглядаються переважно у чотирьох основних підходах, серед яких слід виокремити наступні:

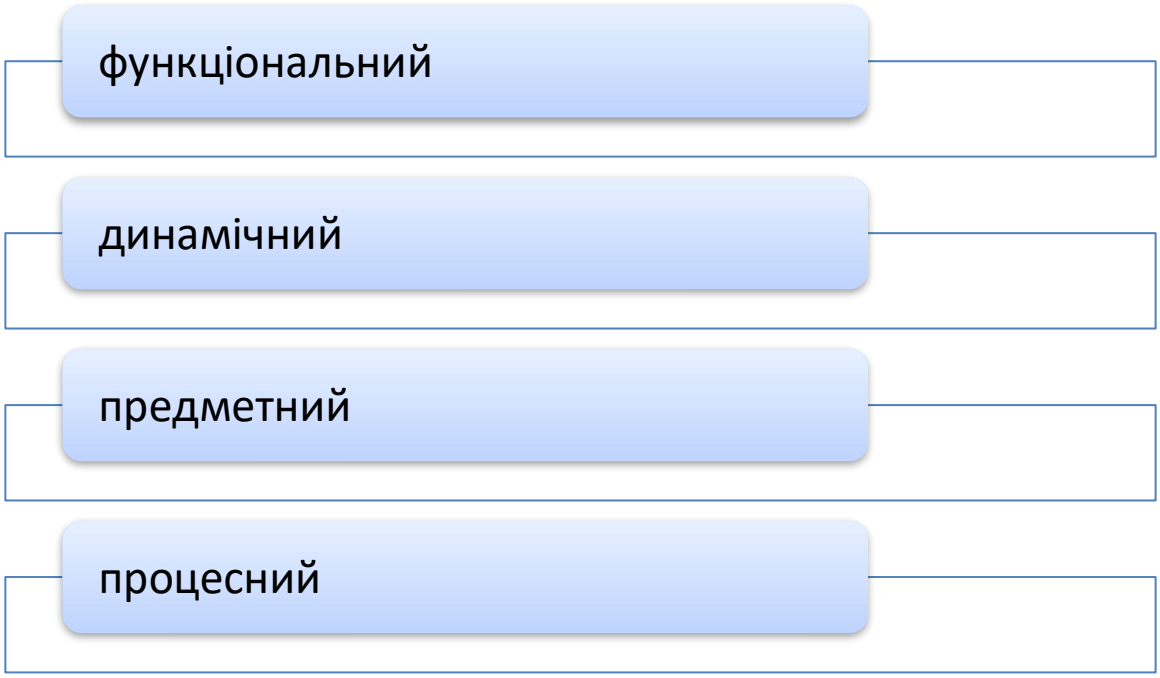


Рис. 1.1 Основні підходи щодо управління проектом

Джерело: складено автором

Функціональний підхід Л. Заверюха називає «найбільш універсальним, оскільки він передбачає розгляд основних функцій управлінської діяльності. Динамічний підхід дає змогу визначити конкретний зміст функцій на

кожному етапі здійснення проєкту; передбачає розгляд у часі всіх процесів, пов’язаних із його виконанням» [10,с.63].

Л. Васютинська й В. Вишневська вважають, що «використання проектного підходу має здійснюватися за певним алгоритмом, логічна блок-схема, якого повинна включати такі елементи:

- формування концепції проекту стратегії організації;
- розробка квадрату прояснення завдання;
- складання карти відносин зацікавлених сторін;
- декомпозиція цілей;
- визначення структури проекту;
- вибір методів стратегічного аналізу;
- розробка функціональних стратегій організації за напрямами діяльності;
- розподіл ролей і відповідальності учасників проекту;
- складання оптимального плану реалізації проекту»[10,с.63].

«Проект у його класичному теоретичному розумінні хоча і є самодіяльною системою, проте завжди він створюється, розвивається та функціонує в певному середовищі (економічному, політичному, соціальному, комунікаційному) і в певному просторовому вимірі (країна, регіон, місто, територіальна громада)» [10,с.65].

«Проект є гнучким утворенням, його склад і структура не залишаються незмінними протягом життєвого циклу проєкту, а можуть бути відповідно до зовнішніх і внутрішніх обставин змінені, видалені чи додані нові. Як і будь-яка інша система, проєкт структурно поділяється на елементи з чітко визначеними взаємозв’язками та взаємодіями між цими елементами»[10,с.64].

Варто проаналізувати сутність поняття «управління програмами» (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Сутність поняття «управління програмою»

Група управління програмами (PMG)	планування і стеження за завданнями і ресурсами по всьому портфелю проектів .
Роберт Баттрік, Інтерактивне виконання проекту	ключове завдання управління , так як ця група проектів переведе вас з нинішнього стану в краще майбутнє.
Спільнота з управління проектами (APM)	узгоджене управління пов'язаними проектами , яке може включати супутні повсякденні дії , спільно досягають вигідного зміни стратегічних властивостей організації .
Автор, джерело	Сутність
Хіроші Танака	«основа управління реалізацією стратегії організацій, що використовує їх організаційні ресурси і компетенції для залучення ключових інвестицій капіталу, реалізації нових ініціатив розвитку і збільшення доданої вартості (цінності) організації або її підрозділу, з метою гнучкого реагування на зміни в оточенні» [8,с.159] .
Центральне агентство з обчислювальної техніки і телекомунікацій (CCTA)	узгоджене управління портфелем проектів з метою досягнення ряду комерційних цілей.

Джерело: узагальнено автором

«Аналіз представлених в науковій літературі визначень понять «управління проектами» та «управління програмами» дозволив сформулювати основне визначення даних понять. Управління проектом – процес планування, організації та контролю ресурсів для досягнення поставлених цілей та отримання економічного чи соціального ефекту. Управління програмою - це процес планування, організації та контролю ресурсів взаємопов’язаних проектів для досягнення поставлених цілей та отримання економічного чи соціального ефекту» [12,с.45].

«Тобто дані поняття є досить дотичними, але відрізняються за своїм масштабом застосування. Фінальним етапом управління проектами є результат (фізичні товари або надана послуга), а підсумком управління програм є наслідки» [12,с.65]. З цієї точки зору, підсумком проекту може бути нове виробниче підприємство, лікарня. Комбінуючи ці проекти з іншими результатами і змінами, їх програми можуть привести до збільшення

доходів від нового продукту, до зменшення черг в лікарні або до зниження операційних витрат завдяки вдосконаленій технології.

Завдання менеджера проекту - успішно завершити свій проект. Менеджер програми, з іншого боку, може не цікавитися індивідуальними проектами, але він стурбований сукупним результатом або кінцевим станом. Наприклад, програма фінансового інституту може включати в себе проект, який спрямований на використання переваг зростаючого ринку, а інший - на захист від несприятливих сторін падаючого ринку. Ці проекти протилежні за своїм успішним результатом, але входять разом в одну і ту ж програму[8,с.157].

Слід зазначити, що управління програмою починається з розробки місії, що описує достатньо абстрактні атрибути програми, яка охоплює різноманітні контексти, масштабність, складність, невизначеність, і закінчується тим ступенем конкретизації формулювань аспектів реалізації програми, який буде достатнім для здобуття схвалення місії заінтересованими сторонами. Окрім цього, успіх або невдача програми безпосередньо пов’язані із стратегіями управління при визначенні на програму ключових ресурсів[8,с.159].

Впровадження програми розпочинається з визначення виду цінностей, які потрібно створити, потім переходить до дій, направлених на створення цінностей, і до визначення того, коли слід здійснювати процес управління, що корегує діяльність із створення цінностей [4].

«Одним з найважливіших кроків є процес визначення місії, який полягає у формулюванні програми за допомогою ідентифікації проблеми і формулювання стратегії менеджером проекту, який володіє відповідним досвідом, знаннями і здатністю втзначити суть складних проблем,аний процес складається з контекстного аналізу ситуації для правильного уявлення про повну картину стану програми і з підготовки альтернативних сценаріїв» [8,с.158].

Щоб управління програмою функціонувало динамічно, враховувало зміни в оточенні, необхідно прогнозувати тенденції розвитку оточення в короткостроковій і довгостроковій перспективі і розробляти численні сценарії розвитку ситуації.

Щоб досягти цього, необхідно починати з глибокого аналізу поточного стану і моделювання бажаного стану в майбутньому. Організації повинні формулювати головну ціль програми у вигляді місії і обґрунтовувати в ній причину існування самої програми, визначаючи її для всіх відповідних зацікавлених осіб.

На наступній стадії менеджер програми встановлює чітку мету, на досягнення якої має бути направлена організація.

Дана мета формулюється у вигляді концепції або завдання знаходження шляхів реалізації програми або іншими словами, завдання про шляхи досягнення місії, для вирішення якої необхідно володіти глибоким стратегічним мисленням.

На даній стадії бажано описувати кроки для здійснення місії програми у вигляді специфічних цілей. Менеджмент програми досліджує, звужує і відсіває численні сценарії для забезпечення здійснення програми, а також вибирає певний сценарій, який стає базовим для подальших процесів оцінки архітектури програми і її цінності [7,с.27].

«Слід зазначити, що архітектура програми - це загальний вид основної структури програми, яка має бути визначена для виконання програми. Програма реалізується через групу проектів, які є її компонентами. Розробляючи і візуалізуючи структуру програми, заінтересовані сторони можуть глибше зрозуміти свою роль у виконанні програми і взаємовідношення з іншими учасниками, а також визначити, які компетенції вони могли б використовувати для визначеної ними частки робіт в програмі» [8,с.159].

Процес управління архітектурою починається з розробки програми, в якій намічається приблизна її структура, яка має бути направлена на

досягнення місії програми з урахуванням компенсації впливу змін в оточенні. Далі визначається загальна структура групи проектів, утворюючих програму, визначаються ролі і функції для кожного проекту і перевіряється працездатність програми в цілому за допомогою моделювання [9].

Оскільки реалізація програми охоплює безліч предметних галузей, а для інтерфейсів між програмою і проектами, а також для комбінацій проектів використовуються множинні управлінські і методологічні структури, програму необхідно формувати з урахуванням компромісів між конкурентними цілями.

«Оцінка - це процес, пов'язаний з ідентифікацією і оцінкою цінностей, що отримуються за допомогою виконуваних в рамках програми функціональних дій. Разом зі встановленням індикаторів досягнення цінностей програми, встановлюються також критерії оцінки для виміру прогресу програми. В результаті, заінтересовані сторони, залучені в програмі, в змозі оцінити очікувані результати за допомогою даних індикаторів і критеріїв, і, як наслідок, скласти повне уявлення про стан програми»[9,с. 85].

Цінності програми повинні створюватися через розвиток, тому з точки зору управління оцінкою необхідно встановити індикатор, що показує, наскільки збалансовано створюються цінності і наскільки ефективне управління їх створенням, оскільки оточення і організація, що здійснює програму, змінюються в ході реалізації самої програми, що може видозмінити спочатку визначені для досягнення цінності. Цінності програм можуть бути різними і широко варіюватись, проте для кожної програми цінності є унікальними[9,с. 85].

Політика відносно цінності власника, який є первинним власником цінностей і сервісних моделей, що створюються програмою, є визначальною і формує основу оцінки програми.

«Не менше важливим поняттям є спільнота програми - це ментальний або ж інтелектуальний простір, призначення якого полягає у формуванні

загального уявлення про управління програмою, регулювання і глибоке впровадження даного уявлення в основні компетенції кожної команди проекту, яка бере участь в програмі» [10,с.37].

При виконанні програми істотним є як створення організації за допомогою колективних зусиль і взаємного навчання різнопрофільних трудових ресурсів, так і збір, обробка і розповсюдження різної інформації про програму і її виконання. Для втілення цього грандіозного задуму створюється спільнота програми, основною метою якої є спонукання зацікавлених сторін з різних організацій до плідного діалогу і участі в ефективній взаємодії в рамках програми[8,с.158].

Спільноту програми можна визначити як простір для формулювання загального уявлення про програму і її виконання. Процес усвідомлення важливості створення цінності є надзвичайно абстрактним, і його не можна сформулювати у вигляді загального уявлення про програму просто за допомогою створення шаблону або моделювання.

«Процес створення загального уявлення, прийнятного для всіх зацікавлених учасників програми з метою отримання їх підтримки і розуміння, також не є легким. Спільнота тісно пов'язана з формуванням загального уявлення про програму на всіх етапах її виконання і при цьому відповідає за своєчасне і адекватне реагування з боку програми на зміни в оточенні» [8,с.158].

Варто зазначити, що програми є досить масштабними.

Згідно Закону, «державні цільові програми - це комплекс взаємопов’язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв’язання найважливіших проблем розвитку окремих складових галузей економіки, здійснюються з використанням коштів державного бюджету та узгоджені за строками виконання, складом виконавців»[45].

«Розробка державних програм здійснюється, за правило, з метою розв'язання найважливіших загальнодержавних проблем, для концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого і науково-

технічного потенціалу країни, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і громадян» [45].

Варто відмітити, що в даному випадку повинні бути визначеними всі елементи процесу розробки, експертизи, реалізації та обліку цільових проектів, контролю за їх виконанням [13, с.45].

Особливе місце в системі державних програм посідають цільові комплексні програми, «комплексно-цільова програма - адресний плановий документ, у якому визначений за ресурсами, виконавцями та строками комплекс економічних, техніко-виробничих, науково-дослідних, організаційно-господарських заходів до яких, як звичайно, залучено багато галузей, господарських органів, регіонів» [45].

За змістом комплексні цільові програми є наступними:

- соціально-економічні, спрямовані на вирішення проблем розвитку й удосконалення способу життя, підвищення матеріального і культурного рівня життя населення, поліпшення соціальних умов праці та відпочинку;
- виробничі, спрямовані на збільшення обсягу виробництва певних видів продукції (послуг), розвиток нових видів виробництва, підвищення якісних характеристик продукції, зростання ефективності використання ресурсів;
- науково-технічні, спрямовані на розвиток наукових досліджень, вирішення проблем розробки і впровадження в практику нових видів техніки і технологій;
- екологічні, спрямовані на виконання природоохоронних і природоперетворювальних проектів;
- інституційні, спрямовані на удосконалення організації управління господарськими системами;
- регіональні, спрямовані на господарське освоєння нових районів, реструктуризацію економіки розвинутих районів України, формування територіально-виробничих комплексів [14,с.65].

В контексті даного визначення варто розглянути програми соціально-економічного розвитку, сутнісна характеристика якої визначається як «адресний документ, у якому передбачається комплекс взаємопов'язаних з ресурсами, виконавцями й термінами здійснення заходів, які належать до різних сфер діяльності (наукової, проектно-конструкторської, будівельної, виробничої та ін.)» [7].

Реалізація запланованих заходів необхідна для вирішення важливих соціально-економічних і науково-технічних проблем, широкого застосування досягнень науки й техніки з метою забезпечення концентрації ресурсів на пріоритетних напрямах соціально-економічного розвитку країни[14,с.249].

За рівнем значимості програми поділяють на національні, державні (міждержавні), галузеві (міжгалузеві), регіональні та цільові комплексні, а також надзвичайні.

«Програма економічного й соціального розвитку - це комплексна система цільових завдань і планованих державою ефективних шляхів і засобів досягнення поставлених цілей, термінів виконання цих завдань, їх виконавців і джерел фінансування» [45].

«Державна програма економічного і соціального розвитку України на довгострокову перспективу розробляється на період, який дорівнює 10-15 рокам, з коригуванням, а також продовженням її горизонту кожні п'ять років» [14, с.250].

Отже, управління програмами - це область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань груп пов'язаних та взаємозалежних проектів.

1.2 Систематизація змісту і складових проектів місцевих та регіональних програм

«Постійно зростаючі вимоги суспільства до влади вимагають пошуку сучасних механізмів розв'язання суперечностей між приватним та суспільним інтересами, громадським та державним баченням пріоритетів розвитку, індивідуальними та управлінськими підходами до вирішення соціально-економічних, політичних, етнічних та суспільних проблем»[23с,23].

Проектна діяльність є вкрай актуальною складовою діяльності органів місцевого самоврядування, що у новому форматі дозволить підвищити ефективність та результативність діяльності, покращуючи якість суспільного життя на відповідній території та зміцнюючи її конкурентний потенціал[23с,26].

Саме тому важливо визначити основні поняття, що виникають в процесі реалізації проектів відповідних місцевих і регіональних програм розвитку.

Загальна мета проєкту - це те, досягненню чого сприяє проєкт, що приносить користь залученим регіонам і випливає із запланованих результатів проєкту.

Ціль проєкту - безпосередня ціль, яку проєкт може реально досягти протягом свого життєвого циклу за допомогою запланованих заходів та відповідних продуктів. Конкретна ціль проєкту повинна сприяти досягненню загальної мети проєкту.

Захід проєкту є основним етапом реалізації або завданням, яке необхідно виконати для того, щоб одержати продукти і досягти мети.

Результат проєкту - це безпосередній наслідок і зміна порівняно з початковою ситуацією у регіонах, що є об'єктом співпраці, яких проєкт має намір досягти за допомогою своїх продуктів. Усі результати проєкту повинні сприяти досягненню індикаторів результатів програми.

Індикатори проєкту - це підтвердження виконання заходів реалізації проєкту, індикатори також надають інформацію про продукти та результати проєкту.

Вони використовуються для оцінки прогресу проєкту на шляху до досягнення продуктів і цілі проєкту.

Продукти проєкту - це конкретні «продукти», які сприяють досягненню мети проєкту. Результати проєкту повинні відображати найважливіші досягнення проєктів. Індикатори продуктів проєкту визначаються лише на основі закритого списку індикаторів. Кожен проєкт має сприяти принаймні одному програмному індикатору продукту.

«Проекти місцевого самоврядування є різноманітними за змістом, спрямованістю, типом очікуваного результату, умовами реалізації, обмеженнями, середовищем реалізації тощо»[16,с.56].

Тому в таких проектах утруднене обґрунтування рішень на фазі ініціалізації, що зумовлене, крім наявності великої кількості стейкхолдерів та різноманітністю кола їх інтересів, ще й такими обставинами:

- «потенційною поліефектністю проектів і як наслідок – складністю визначення пріоритетності (переваг, конкурентоспроможності) того чи іншого проекту в межах одного стратегічного напряму (стратегічного пріоритету, стратегічної цілі);
- практичною відсутністю проектів, у яких не знаходиться значущих цільових груп у межах територіальної громади, що призводить до труднощів вибору між кількома спрямованими на досягнення різних стратегічних цілей проектами, з яких всі є важливими й актуальними;
- системною складністю оцінювання суспільної корисності результатів проектів унаслідок труднощів визначення та виміру індикаторів результатів проектів» [16,с.56].

Обґрунтування проекту - це покроковий процес, який, як правило, складається з визначених етапів. Перелік етапів обгрунтування проектів можна побачити на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Основні етапи обгрунтування проектів

Джерело: складено автором

Для місцевого самоврядування для значної по кількості групи проектів немає доцільності робити техніко-економічні дослідження для визначення їх ефективності, робити незалежну експертизу проектів.

«Проте різноплановість проектів місцевого самоврядування зумовлює існування масштабної групи проектів, для обґрунтування життєздатності яких з урахуванням їх специфіки існує доцільність використання на стадії створення проекту потужного інформативного аналітичного інструменту, яким є проектний аналіз,для реалізації проектів регіонального розвитку можуть залучатися ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів надаються на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки місцевого та державного розвитку»[15,с.118].

Запорукою успішної реалізації проектів регіонального розвитку є контроль за кожним етапом виконання таких проектів.

Також при контролі за виконанням проектів регіонального розвитку можна виявити нові ризики та фактори, що можуть вплинути на строки реалізації проекту, матеріальні витрати у порівнянні із базовим проектом. Виходячи з цього, подальші дії корегуються, уточнюються, вносяться на розгляд нові пропозиції, щодо конкретного проекту.

«Такі зміни і доповнення можливо внести лише при погодженні із надавачем фінансових ресурсів. Для встановлення контролю за виконанням проектів регіонального розвитку необхідно встановити індикатори визначення правильності і своєчасності виконання завдань, пов'язаних із реалізацією такого проекту»[15,с.119].

Для інвестиційних проектів, зокрема бізнес-проектів – «тобто складних масштабних витратних проектів - традиційна схема формування проекту крім опрацювання його концепції передбачає проведення поглибленого техніко - економічного обґрунтування (ТЕО), що здійснюється на основі проектного аналізу» [16,с.32].

Дана система реалізації проекту, зміст якого для місцевих органів влади може бути визначений в наступній формі:

- технічний аналіз - встановлення наявності технології впровадження продукту проекту і технічної можливості її реалізації в умовах місцевого самоврядування, наявність земельної ланки, приміщень, необхідної інженерної інфраструктури тощо;
- комерційний аналіз - визначення зацікавленості місцевої громади як «колективного замовника» у реалізації проекту та використанні його результатів, визначення способів ефективного «продажу» громаді продукту проекту та маркетингової підтримки сталості результатів проекту;
- фінансовий аналіз - визначення можливостей і умов залучення в необхідних обсягах і у необхідний час фінансових ресурсів, ефективності використання даних ресурсів, зокрема з урахуванням можливостей проекту;
- економічний аналіз - визначення відповідності проекту умовам і вимогам діяльності на території, порівняння позитивних наслідків реалізації проекту над негативними з позиції їх впливу на усі сфери життєдіяльності місцевої громади;
- соціальний аналіз – визначення відповідності проекту соціальним стандартам, досягнутим на території рівню і якості життя територіальної громади;

- екологічний аналіз - визначення потенційного негативного екологічного впливу на територію громади й заходів запобігання цьому;
- інституційний аналіз – визначення відповідності змін, що будуть здійснені унаслідок реалізації проекту, та планованих умов реалізації проекту законодавчим, нормативно-правовим, політичним та адміністративним вимогам, що існують на території впливу проекту [17,с. 32].

Після аналізу ризиків, що виконується в кожному з перелічених факторів, має бути встановлена прийнятна вірогідність отримання якісного продукту проекту із заданими параметрами у межах визначеного обсягу ресурсів у заздалегідь встановлений термін.

«Виходячи з логіки покрокового процесу, можна виокремити загальну й специфічну частини в циклі формування проекту місцевого самоврядування. Розробка концепції проекту, яка є первинним обґрунтуванням принципової можливості реалізації та результатних характеристик проекту, є загальною частиною, тому що має здійснюватися для всіх типів проектів»[18,с.35].

Специфічною частиною циклу опрацювання проекту є техніко-економічні дослідження на основі проектного аналізу. Зрозуміло, що такі дослідження повинні здійснюватися для проектів, які є масштабними й вимагають для реалізації значних витрат, обіцяють суттєві результати, а значить - мають численні ризики, торкаючись інтересів багатьох зацікавлених сторін [17,с.35].

Важливою складовою реалізації проекту є оцінка його масштабності.

Оцінка масштабності проекту здійснюється на основі наступних показників:

- «кількість осіб, які можуть скористатися послугами чи результатами проекту;
- кількість фахівців, яких необхідно долучити до участі в проекті;
- сукупні фінансові витрати на реалізацію проекту;
- тривалість та територіальне охоплення проектними заходами» [18,с.35].

«Глобальні реформи в державі чи суспільстві найбільш доцільно проводити на базі концепції мегапроекту, який включає програми з багатьма

взаємопов'язаними проектами, об'єднані загальними цілями,менші за масштабом проблеми можуть вирішуватися в рамках мультипроектів. Монопроекти не передбачають охоплення великої кількості людей, нескладні в аспекті організаційного менеджменту, здебільшого реалізуються на території одного чи кількох населених пунктів та не потребують значного фінансування»[18,с.48].

Також варто зазначити, що на етапі розробки концепції отримується інформація про майбутній проект місцевого самоврядування з позиції його цінності для стратегії розвитку територіальної громади.

На початковому етапі планування здійснюється структуризація проекту, у ході якої формуються визначені проектними технологіями ієрархічні структури:

- «WBS – ієрархічна структура робіт проекту;
- OBS – організаційна структура управління проектом;
- RAM – матриця відповідальності;
- RBS – ієрархічна структура ресурсів проекту;
- CBS – ієрархічна структура вартості проекту» [18,с.50].

Варто зазначити, що основним елементом для великих проектів місцевої влади є побудова відповідної структури проекту, яка визначає і розкриває цілісний зміст проекту і є основою для визначення фінансових потреб проекту та побудови всіх елементів управління проектом.

1.3 Основні джерела фінансування місцевих та регіональних програм розвитку

«Місцеві програми, які розробляються в територіальних громадах, спрямовані на досягнення вимірюваних показників розвитку різних сфер життєдіяльності громади. В кожній громаді розробляється програма

соціально-економічного розвитку та низка цільових програм, спрямованих на розвиток окремих галузей або розв’язання актуальних для громади проблем.

Кожного року на реалізацію програм, а їх кількість може обраховуватися десятками або сотнями, виділяється фінансування з місцевих бюджетів»[46].

«Розробкою та реалізацією програм займаються органи місцевого самоврядування, які можуть залучати до процесів науково-дослідницькі установи, суб’єктів господарювання, представників бізнесу, громадськість» [46].

«В роботі над програмами вони спираються на низку нормативно-правових актів, серед яких - як створені органами центральної державної влади: закони, постанови, накази, так і власноруч розроблені»[46].

«Державна цільова програма - це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням»[47].

«Метою розроблення державних цільових програм є сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямах розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем» [47].

«Державна цільова програма розробляється за сукупності таких умов:

- існування проблеми, розв'язання якої неможливе засобами територіального чи галузевого управління та потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- відповідності мети програми пріоритетним напрямам державної політики;

- необхідності забезпечення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків технологічно пов'язаних галузей та виробництв;
- наявності реальної можливості ресурсного забезпечення виконання програми» [47].

«Відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» джерела фінансування державних цільових програм поділяються на дві групи:
- Державний бюджет України;
- інші джерела, передбачені законом»[45].

«Друга група джерел фінансування державних цільових програм, згідно закону, може бути деталізована шляхом включення до її складу:
- місцевих бюджетів;
- цільових фондів коштів усіх рівнів;
- інших джерел фінансування (внески учасників реалізації програм; кошти суб’єктів господарювання, цільові відрахування від прибутку організацій, зацікавлених у здійсненні програм; гранти міжнародних організацій; благодійні внески; кошти міжнародних програм; кошти позабюджетних фондів тощо)»[45].

Необхідно класифікувати джерела фінансування державних цільових програм за наступними основними критеріями,серед яких: регулярність використання, спосіб залучення та територіальне походження.

Таблиця 1.3

Класифікація видів джерел фінансування
державних цільових програм

Спосіб залучення	Бюджетні
	Інвестиційні
	Кредитні
	Грантові
Територіальне походження	внутрішні (передбачають залучення ресурсів, наявних у державі)
	зовнішні (передбачають залучення ресурсів ззовні)
Критерії класифікації	Види джерел фінансування
Регулярність використання	регулярні (податки, орендна плата, лізингові платежі)
	нерегулярні (міжнародна технічна допомога, гранти, кредити)
	разові (продаж землі, приватизація комунального майна)

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Крім того, «джерела фінансування державних цільових програм можна класифікувати за поділом фінансів на наступні:

- публічні;
- приватні»[22].

За фондами грошових коштів на:

- «публічні фонди (Державний і місцеві бюджети України з відповідними фондами);
- приватні фонди коштів, зокрема фонди грошових коштів юридичних осіб, створених на праві приватної власності, а також грошові кошти фізичних осіб»[23].

Джерела фінансування державних цільових програм також можна класифікувати в залежності від рівня управління національною економікою на джерела:

- «державного бюджету;
- місцевих бюджетів.
- позабюджетних коштів»[24].

Позабюджетні джерела у свою чергу включають наступні джерела фінансування:

- «внески учасників реалізації програм;

- цільові відрахування від прибутку підприємств;
- кредити банків;
- кошти фондів і громадських організацій та інші надходження»[23].

При цьому, більшість джерел фінансування державних цільових програм має внутрішнє походження.

«Для фінансування державних цільових програм органи влади також можуть залучати кредитні джерела, беручи на себе відповідні боргові зобов'язання на умовах строковості, платності та поворотності. Джерелом фінансування державних цільових програм можуть бути інвестиційні і конверсійні кредити, а також цільові кредити банків під державні гарантії» [47].

«Окремим джерелом фінансування державних цільових програм є грантові кошти. Йдеться саме про ресурси, які надані для фінансування державних цільових програм у вигляді міжнародної технічної допомоги, грантів міжнародних донорських організацій, благодійних внесків та пожертв»[47].

Грантовими також варто вважати «кошти, які спрямовані на розвиток фінансування державних цільових програм в рамках проектів корпоративної соціальної відповідальності, що підтримуються інституціями приватного сектору, які здійснюють свою діяльність на відповідній території»[47].

Відповідним резервом збільшення витрат на виконання державних цільових програм є використання коштів господарських структур, а також об'єднання бюджетних коштів із коштами приватного сектора економіки.

Даний підхід необхідно використовувати за інвестиційними державними цільовими програми на різних рівнях, зокрема галузевому, міжгалузевому, регіональному, місцевому в процесі державно - приватного партнерства.

«Після визначення всіх необхідних складових щодо фінансування бюджетних програм, проекти паспортів бюджетних програм мають бути

розроблені та подані до фінансового відділу місцевої ради протягом 30 днів після набрання чинності рішення про місцевий бюджет»[45].

Такі проекти паспортів бюджетних програм мають бути подані до фінансового відділу у двох примірниках у паперовому та електронному виглядах.

«Паспорт бюджетної програми - документ, що визначає мету, завдання, напрями використання бюджетних коштів, відповідальних виконавців, результативні показники та інші характеристики бюджетної програми відповідно до бюджетного призначення, встановленого законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет), та цілей державної політики у відповідній сфері діяльності, формування та/або реалізацію якої забезпечує головний розпорядник» [45].

«Управління бюджетними коштами при виконанні кошторисів (бюджетних програм) здійснюється головним розпорядником на наступних етапах:

- виділення бюджетних асигнувань розпорядникам бюджетних коштів на основі та в межах затвердженого розпису бюджету;
- взяття бюджетних зобов'язань;
- здійснення платежів відповідно до взятих бюджетних зобов'язань;
- отримання та використання товарів, робіт і послуг для виконання заходів бюджетних програм» [45].

«Після затвердження кошторису розпорядники бюджетних коштів надають плани асигнувань загального фонду бюджету (за винятком надання кредитів з бюджету), плани надання кредитів із загального фонду бюджету, плани спеціального фонду бюджету (за винятком власних надходжень бюджетних установ та відповідних видатків), зведення показників спеціального фонду кошторису відповідним органам Казначейства» [45].

«Бюджетні асигнування, які передбачаються розпорядником бюджетних коштів для одержувачів бюджетних коштів, повинні бути враховані в показниках зведеного кошторису, зведеного плану асигнувань

загального фонду та зведеного плану спеціального фонду цього розпорядника»[45].

«Доведені обсяги бюджетних асигнувань є підставою для взяття розпорядниками бюджетних коштів та одержувачами бюджетних коштів бюджетних зобов'язань, які повинні відповідати певним бюджетним асигнуванням за їх економічними характеристиками, паспорту бюджетної програми. Для реєстрації зобов'язань в органах Казначейства розпорядники коштів до реєстру зобов’язань обов’язково повинні надавати договори та інші підтвердні документи відповідно до вимог законодавства» [45].

«Джерела фінансування державних цільових програм переважно використовуються неодноразово, а отже велика їх частина - регулярно. Разові джерела швидко вичерпуються і не забезпечують сталості фінансування державних цільових програм, що позначається на їх ефективності, саме тому важливо говорити і впроваджувати методи комплексного підходу, що грунтується на довгостроковому фінансуванні тих програм, які направлені вирішити основні проблеми, які існують в конкретному регіоні або громаді» [45].

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМАМ(НА ПРИКЛАДІ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ВЕЛОСИПЕДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ІРПІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

2.1 Основні показники виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади та їх ефективність

Ірпінська міська територіальна громада - територіальна громада в Україні, в Бучанському районі Київської області. Адміністративний центр - місто Ірпінь. Утворена 12 червня 2020 року шляхом об'єднання Ірпінської міської ради обласного значення, Козинцівської сільської ради Бородянського району та Михайлівсько-Рубежівської сільської ради Києво-Святошинського району [44].

Військове вторгнення 24 лютого 2022 року російської федерації на територію України та подальше розгортання бойових дій завдали серйозного удару українській економіці, що безумовно відобразилося на виконанні бюджетних показників за 2022 рік Ірпінської міської територіальної громади.

Обсяг виконання загального та спеціального фондів бюджету Ірпінської міської територіальної громади за 2022 рік склав по доходах 901 978 364,94 грн., по видатках 920 072 289,32 грн [44].

При уточненому плані на 2022 рік по доходах загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади 982 395 853,98 грн. фактично до бюджету надійшло 830 223 103,73 грн., що становить 84,51 % виконання.

При уточненому плані на 2022 рік по видатках загального фонду 797 153 446,79 грн. фактично використано 710 429 312,38 грн., що становить 89,12 % виконання.

Обсяг виконання загального та спеціального фондів бюджету Ірпінської міської територіальної громади за 9 місяців 2023 року склав по доходах 1 271 586 253,90 грн., по видатках 869 786 125,94 грн[44].

При уточненому плані на 9 місяців 2023 року по доходах загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади 905 252 531,52 грн. фактично до бюджету надійшло 887 139 705,52 грн., що становить 98,0 % виконання.

За 2022 рік до спеціального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади надійшло 71 755 261,21 грн. використано 209 642 976,94 грн.

За 9 місяців 2023 року до спеціального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади надійшло 384 446 548,38 грн. використано 321 198 683,84 грн.

За 2022 рік бюджет Ірпінської міської територіальної громади по доходах загального фонду (включаючи офіційні трансферти) виконано на 84,51%, при уточненому плані 982 395 853,98 грн. фактично надійшло 830 223 103,73 грн., що на 152 172 750,25 грн. менше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом минулого 2021 року надходження збільшилися на 15 704 518,28 грн. (збільшення на 1,9%)[44].

За 9 місяців 2023 року бюджет Ірпінської міської територіальної громади по доходах загального фонду (включаючи офіційні трансферти) виконано на 98,0 %, при уточненому плані 905 252 531,52 грн. фактично надійшло 887 139 705,52 грн., що на 18 112 826,0 грн. менше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом минулого 2022 року надходження збільшилися на 354 886 216,23рн. (збільшення на 66,7 %).

По доходах загального фонду (без офіційних трансфертів) виконання становить 111,08%, при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 423 279 912,77 грн. фактично надійшло 470 165 280,77 грн., що на 46 885 368,0 грн. більше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом

минулого 2022 року надходження збільшилися на 111 395 581,48 грн. (збільшення на 31,0%)[44].

По доходах загального фонду (без офіційних трансфертів) виконання становить 76,95 %, при уточненому плані за 2022 рік 646 672 000,0 грн. фактично надійшло 497 637 867,64 грн., що на 149 034 132,36 грн. менше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом минулого 2021 року надходження зменшилися на 97 866 926,4 грн. (зменшення на 16,4%).

За 2022 рік бюджет Ірпінської міської територіальної громади по доходах загального фонду (включаючи офіційні трансферти) виконано на 84,51%, при уточненому плані 982 395 853,98 грн. фактично надійшло 830 223 103,73 грн., що на 152 172 750,25 грн. менше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом минулого 2021 року надходження збільшилися на 15 704 518,28 грн. (збільшення на 1,9%)[44].

По доходах загального фонду (без офіційних трансфертів) виконання становить 76,95 %, при уточненому плані за 2022 рік 646 672 000,0 грн. фактично надійшло 497 637 867,64 грн., що на 149 034 132,36 грн. менше планових показників та в порівнянні з аналогічним періодом минулого 2021 року надходження зменшилися на 97 866 926,4 грн. (зменшення на 16,4%).

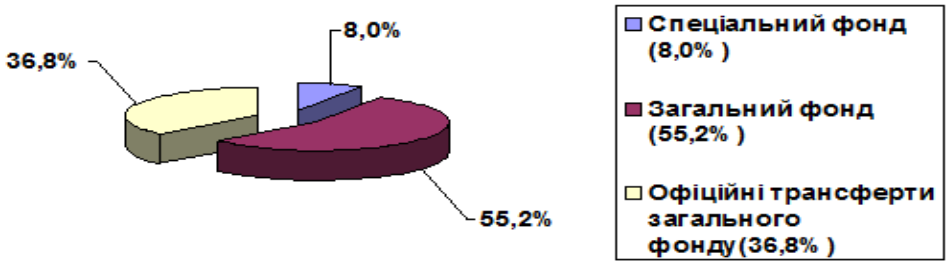


Рис. 2.1 Обсяги доходів Ірпінської міської територіальної громади[44].

Джерело: узагальнено автором

При уточненому плані субвенцій за 2022 рік 335 723 853,98 грн. фактично надійшло 332 585 236,09 грн., що становить 99,1 % а саме:

- освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам при уточненому плані за 2022 рік 171 768 300,0 грн. фактично надійшло 171 768 300,0 грн., що становить 100%;

- дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров`я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету при уточненому плані за 2022 рік 3 772 860,0 грн. фактично надійшло 3 772 860,0 грн., що становить 100%;

- інші дотації з місцевого бюджету при уточненому плані за 2022 рік 1 214 000,0 грн. фактично надійшло 1 214 000,0 грн., що становить 100%;

- субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції при уточненому плані за 2022 рік 9 384 418,0 грн. фактично надійшло 6 845 915,07 грн., що становить 72,9%;

- субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету при уточненому плані за 2022 рік 1 130 000,0 грн. фактично надійшло 529 885,04 грн., що становить 46,9%;

- інші субвенції з місцевого бюджету при уточненому плані за 2022 рік 148 454 275,98 грн. фактично надійшло 148 454 275,98 грн., що становить 100,0 % [44].

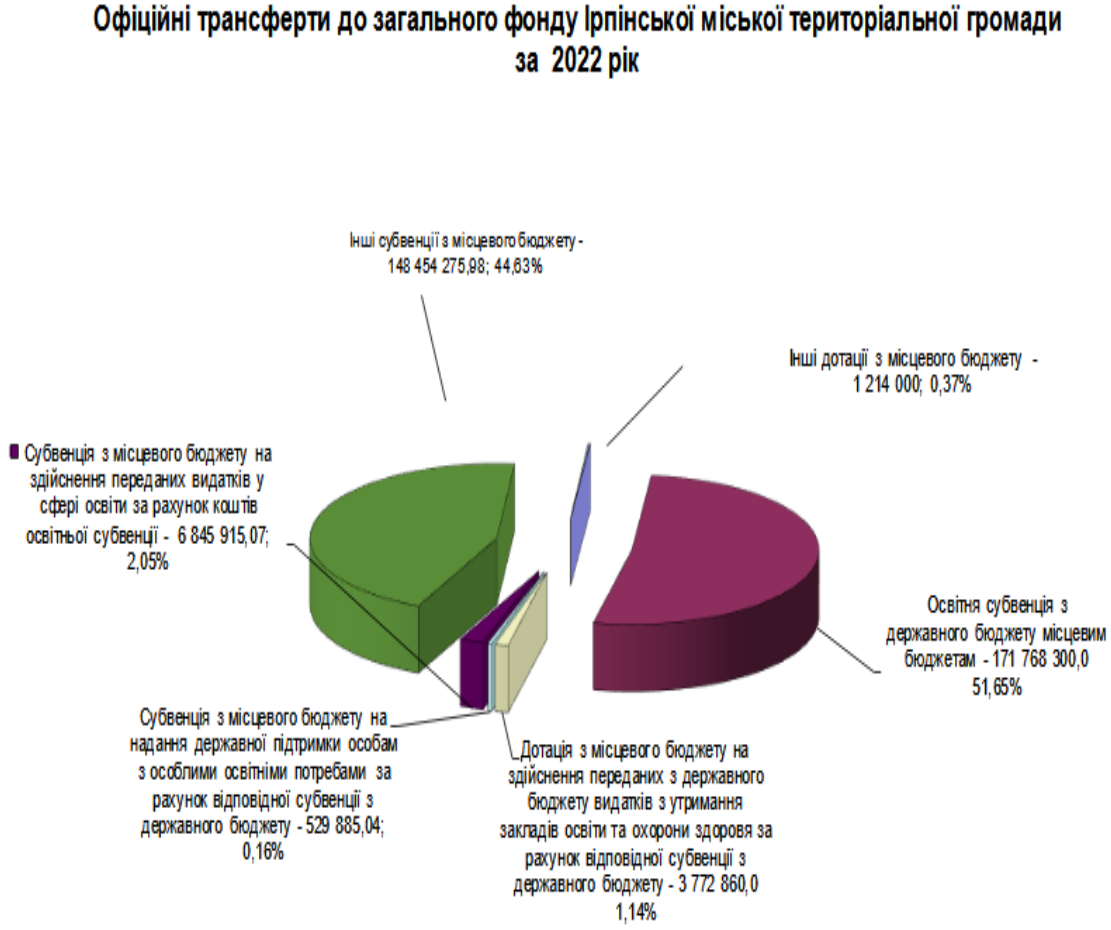


Рис. 2.2 Офіційні трансферти до загального фонду Ірпінської міської територіальної громади за 2022 р[44].

Джерело: узагальнено автором

При уточненому плані офіційних трансфертів до загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади за 9 місяців 2023 року 481 972 618,75 грн. фактично надійшло 416 974 424,75 грн., що становить 86,5% а саме:

- «освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 125 585 900,0 грн. фактично надійшло 125 585 900,0 грн., що становить 100%;

- базова дотація при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 53 316 000,0 грн. фактично надійшло 53 316 000,0 грн., що становить 100%;

- додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 60 375 800,0 грн. фактично надійшло 60 375 800,0 грн., що становить 100%»[44];

- «дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров`я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 2 321 775,0 грн. фактично надійшло 2 321 775,0 грн., що становить 100%.

- субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 5 799 670,0 грн. фактично надійшло 5 799 670,0 грн., що становить 100%;

- субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 540 360,0 грн. фактично надійшло 540 360,0 грн., що становить 100,0%;

- субвенція з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, що утворився на початок бюджетного періоду при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 80 251,0 грн. фактично надійшло 80 251,0 грн., що становить 100,0%;

- субвенція з місцевого бюджету на виконання окремих заходів з реалізації соціального проекту «Активні парки - локації здорової України» за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 49 044,14 грн. фактично надійшло 49 044,14 грн., що становить 100,0%»[44];

- інші субвенції з місцевого бюджету при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 182 944 533,61 грн. фактично надійшло 120 944 533,61 грн., що становить 66,1 %, а саме надійшло з обласного бюджету:

- коштів іншої субвенції з місцевого бюджету на заходи з ліквідації наслідків ведення бойових дій та відновлення інфраструктури населених пунктів (у тому числі на закупівлю будівельних матеріалів для відновлення пошкоджених об'єктів, на оплату послуг з проведенням аварійно-відновлюваних робіт та обстеження пошкоджених (зруйнованих) об'єктів, робіт з демонтажу будинків) при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 30 000 000,0 грн. фактично надійшло 30 000 000,0 грн., що становить 100,0%;

- коштів іншої субвенції з місцевого бюджету для забезпечення проведення заходів з ліквідації наслідків ведення бойових дій та відновлення інфраструктури населених пунктів (у тому числі на закупівлю будівельних матеріалів для відновлення пошкоджених об'єктів, на оплату послуг з проведення аварійно відновлювальних робіт та обстеження пошкоджених (зруйнованих) об'єктів), підтримки критичної інфраструктури, а також на стале проходження опалювального сезону 2022/2023 року при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 14 000 000,0 грн. фактично надійшло 14 000 000,0 грн., що становить 100,0%.

- коштів іншої субвенції з місцевого бюджету з цільовим призначенням на нове будівництво приватних будинків по вулиці Багірова та Гостомельське шосе в м. Ірпінь Київської області у сумі 47 000 000,0 грн, та благоустрій території (облаштування місць для внутрішньо переміщених осіб) у сумі 15 000 000,0 гривень при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 62 000 000,0 грн. кошти не надходили;

- коштів іншої субвенції з місцевого бюджету з цільовим призначенням на капітальний ремонт дороги по вул. Багірова в м. Ірпінь Бучанського району Київської області (відновні роботи) при уточненому плані за 9 місяців 2023 року 6 887 044,0 грн. фактично надійшло 6 887 044,0 грн., що становить 100,0% [44].

Виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади у 2022 році, відбувалось в умовах запровадженого державного воєнного стану у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та запровадженням воєнного стану згідно з Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/2022, затвердженим Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-IX та Указом Президента України №573/2022 «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні», затвердженим Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» від 15 серпня 2022 року N 2500-IX та прийнятими особливостями функціонування економіки і податкового законодавства, що певною мірою відзначилось на наповненні дохідної частини[44].

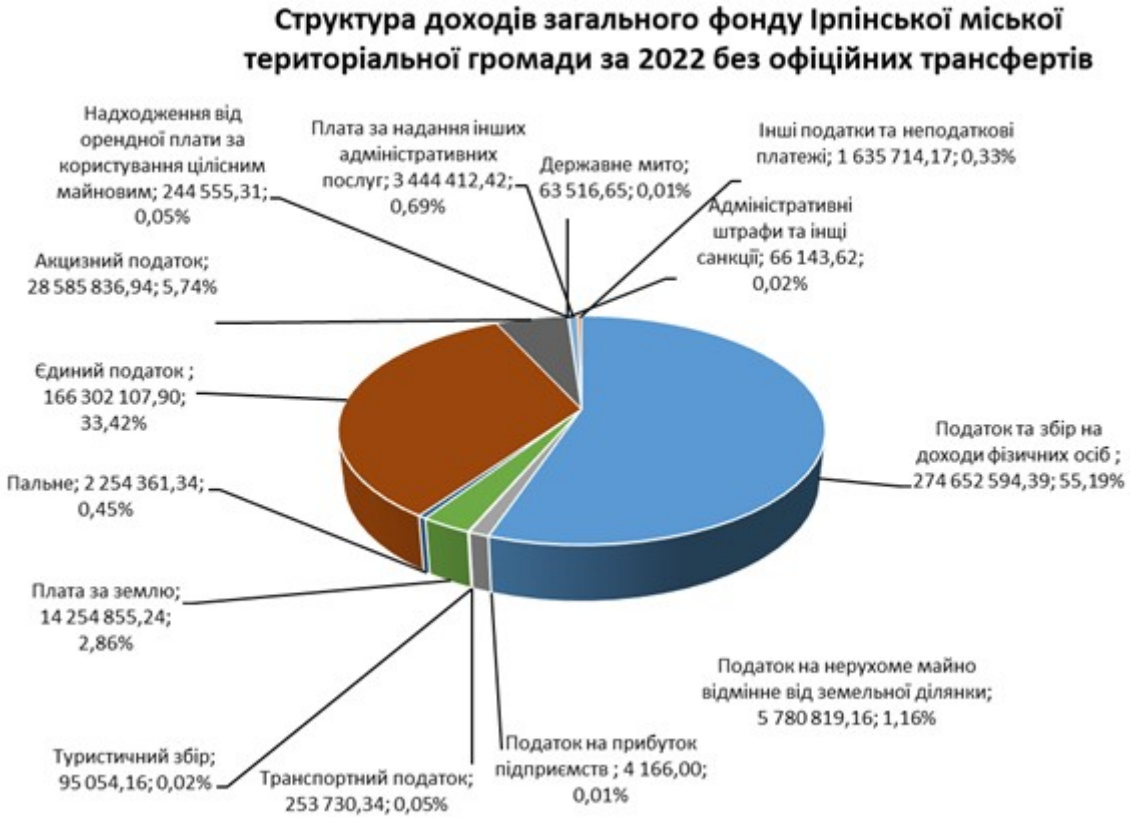


Рис. 2.3 Структура доходів загального фонду Ірпінської міської територіальної громади за 2022 рік без офіційних трансфертів[44].

Джерело: узагальнено автором

Бюджет Ірпінської міської територіальної громади по очікуваних (запланованих) доходах за 2022 рік недоотримав надходжень на загальну суму 149 034 132,36 грн., а в порівнянні з показниками податкових та неподаткових надходжень аналогічного періоду минулого року недоотримав доходів на загальну суму 97 866 925,4 грн.

При виконанні загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади у сумі 710 429 312,38 грн. на захищені статті спрямовано 63,67% коштів загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади (452 326 169,54грн.).

Питома вага заробітної плати з нарахуваннями на неї в загальнобюджетних видатках загального фонду складає 84,05 % (380 167 952,61грн.) [44].

На утримання органів місцевого самоврядування міста по загальному фонду при уточненому плані на 2022 рік 87 089 940,0 грн., витрачено 85 428 131,93 грн., що становить 98,09% планових призначень. На заробітну плату з нарахуваннями на неї використано 78 754 435,66 грн., на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 2 165 673,32 грн.

За ТПКВКМБ 0180 «Інша діяльність у сфері державного управління» при уточненому плані 2 036 380,00 грн. кошти використані в сумі 2 024 345,7 грн. на наступні цілі:

- на виконання Програма забезпечення заходів, пов’язаних з відзначенням державних та професійних свят, ювілейних дат, заохочень підприємств, установ, організацій, їх трудових колективів, окремих громадян за вагомий внесок в соціально-економічний та культурний розвиток Ірпінської територіальної громади 2021-2025 роки – 1 537 736,04 грн.;
- на виконання Програма матеріально-технічного забезпечення діяльності управління праці та соціального захисту населення Ірпінської міської ради на 2022-2023 роки – 256 411,89 грн.;
- на судовий збір, касове обслуговування та інше – 230 197,77грн.

По спеціальному фонду по галузі «Державне управління» при уточненому плані на 2022 рік 3 265 567,0 грн., витрачено 459 597,16 грн., що становить 14,07 % планових річних призначень.

Простроченої заборгованості по виплаті заробітної плати працівникам немає.



Рис. 2.4 Структура видатків за економічною класифікацією по галузі за 2022 р[44].

Джерело: узагальнено автором

На утримання 10 загальноосвітніх шкіл, 11 дитячих дошкільних закладів, 1 закладу позашкільної роботи з дітьми, центру професійного розвитку педагогічних працівників, Ірпінського міжшкільного ресурсного центру, централізованої бухгалтерії, інклюзивно-ресурсного центру, школи естетичного виховання за рахунок загального фонду при уточненому плані на 2022 рік 328 036 991,08 грн., використано 309 784 698,36 грн., що становить 94,44 % планових призначень: з них, на заробітну плату та нарахуваннями на неї використано 272 955 945,7 грн., на харчування – 597 696,0 грн., на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 19 665 192,8 грн.

За рахунок спеціального фонду при уточненому плані на 2022 рік 35 423 378,00 грн., використано 32 015 377,56 грн., що становить 90,38 % планових річних призначень[44].

Зменшення видатків в порівнянні з видатками 2021 року пояснюється введенням воєнного стану у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України та веденням бойових дій на території Ірпінської міської територіальної громади.

На виконання комплексної програми «Здоров'я Ірпінської міської територіальної громади» на 2022 рік по загальному фонду при уточненому плані на рік 24 414 880,33 грн. кошти використані в сумі 22 169 215,25 грн.

На фізичну культуру і спорт при уточненому плані асигнувань на 2022 рік 10 287 419,0 грн., використано 9 448 608,54 грн. що становить 91,85 % виконання планових призначень.

В тому числі на утримання регіонального центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» використано 938 187,02 грн., на утримання та навчально-тренувальну роботу дитячо-юнацької спортивної школи – 7 752 007,29 грн., на проведення навчально-тренувальних зборів і змагань – 223 032,91 грн. На утримання та фінансову підтримку спортивних споруд було спрямовано 535 381,32 грн[44].

За ТПКВКМБ 7691 «Виконання заходів за рахунок цільових фондів, утворених Верховною Радою Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади і фондів, утворених Верховною Радою Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади» при уточненому плані на 2022 рік в сумі 1 041 300,0 грн. кошти використано на поточний ремонт покрівлі Ірпінської ДЮСШ по вул. Троїцька, 40 в м. Ірпінь в сумі 198 903,41 грн.

В 2022 році По ТПКВКМБ 7321 «Будівництво освітніх установ та закладів» використано в сумі - 8 973 989,87 грн:

- «Прибудова учбових корпусів до будівлі Ірпінської СЗОШ І-ІІІ ступенів №1 по вул. Тургенівська,17 в м. Ірпінь Київської області. (Коригування) (реконструкція) – 8 948 587,71 грн.,

- Коригування проектно-кошторисної документації та проходження експертизи по об'єкту: «Реконструкція дошкільного навчального закладу №5 «Віночок» (ясла-садок) Ірпінської міської ради Київської області за адресом: вул. Київська, 18, м. Ірпінь, Київська область (в т.ч. проектування) (коригування)» - 25 402,16 грн» [44].

По ТПКВКМБ 7322 «Будівництво медичних установ та закладів» використано в сумі – 5 798 324,93 грн:

- «Нове будівництво. Прибудова (будівництво) лікувального корпусу до поліклініки по вул.Садовій, 38 в м.Ірпінь, Київської області (коригування) (в т.ч.проектування) – 5 798 324,93 грн;

- Облаштування (будівництво) світлофорного об'єкту на перетині вулиць Університетська-Київська в м.Ірпінь Київської області (в т.ч.проєктування) – 1 305 771,20 грн.

За 9 місяців 2023 року по КТПКВКМБ 2010 „Багатопрофільна стаціонарна медична допомога населенню" використано в сумі – 3 585 598,61 грн:

- капітальний трансферт для Комунального некомерційного підприємства «Ірпінська центральна міська лікарня» на придбання системи цифрової рентгенографії з плоскопанельним детектором - 1 635 000,0 грн.;

- на заходи (зокрема ремонтні роботи) з усунення аварій в бюджетних установах, закладах: капітальний трансферт для Комунального некомерційного підприємства «Ірпінська центральна міська лікарня» на капітальний ремонт приміщення операційної травмотологічного відділення багатопрофільного стаціонару Комунального некомерційного підприємства «Ірпінська центральна міська лікарня» Ірпінської міської ради Київської області за адресою: м. Буча, вул. Польова, 19 - 1 480 597,90 грн.;

- капітальний трансферт для Комунального некомерційного підприємства «Ірпінська центральна міська лікарня» на придбання біохімічного автоматичного аналізатора Mindray, BS-230 (або аналог) – 470 000,71 грн». [44].

Відповідно до наказу Київської обласної державної адміністрації (Київської обласної військової адміністрації) від 06.04.2023 № 114 «Про надання міжбюджетного трансферту» «щодо передачі міжбюджетного трансферту на заходи з ліквідації наслідків ведення бойових дій та відновлення інфраструктури населених пунктів (у тому числі на закупівлю будівельних матеріалів для відновлення пошкоджених об`єктів, на оплату послуг з проведення аварійно-відновлювальних робіт та обстеження пошкоджених (зруйнованих) об`єктів), підтримки критичної інфраструктури, а також на стале проходження опалювального сезону 2023/2024 року бюджету Ірпінської міської територіальної громади при уточненому плані 36 168 651,90 грн. використано коштів у сумі - 1 073 772,0 грн» [44].

«Відповідно до наказу Київської обласної державної адміністрації (Київської обласної військової адміністрації) від 06.04.2023 № 114 «Про надання міжбюджетного трансферту» щодо передачі міжбюджетного трансферту на заходи з ліквідації наслідків ведення бойових дій та відновлення інфраструктури населених пунктів (у тому числі на закупівлю будівельних матеріалів для відновлення пошкоджених об`єктів, на оплату послуг з проведення аварійно-відновлювальних робіт та обстеження пошкоджених (зруйнованих) об`єктів), підтримки критичної інфраструктури, а також на стале проходження опалювального сезону 2023/2024 року бюджету Ірпінської міської територіальної громади при уточненому плані 33 797 226,08 грн. використано коштів у сумі -19 642 750,88 грн» [44].

Отже, можна зробити висновок, що основні проекти, які фінансувались в 2022 році, а також в першій половині 2023 року стосувались відновлення міста, його соціальної інфраструктури, забезпечення сталого

функціонування, а також покращення умов громадян, що постраждали внаслідок російської агресії.

2.2 Аналіз та загальна характеристика місцевої програми на прикладі проекту розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади

Внаслідок російського військового вторгнення та активних бойових дій на території Ірпінської міської територіальної громади зруйновано 76% інфраструктури. Місто зазнало чи не найбільшої руйнації житлового сектору та цивільної інфраструктури серед населених пунктів Київщини: пошкоджено та зруйновано 7204 об'єктів інфраструктури, у тому числі понад 3247 житлових об'єктів, з них 1130 приватних житлових будинки пошкоджено частково, 1483 зруйновано повністю, серед багатоповерхових житлових будинків: 515 пошкоджено частково, 80 потребують капітального ремонту, 39 підлягають демонтажу, 16358 ірпінців залишилися без даху над головою[40].

При цьому різною мірою постраждали будинки 60 635 жителів. У місті пошкоджено або зруйновано 22 приміщення освітніх установ, 11 закладів медицини, 6 міських водонасосних станцій, 5 каналізаційно-насосних станцій, 35 котелень, повністю знищено 43 одиниці комунальної спецтехніки та 2 міські котельні.

Відповідно до прорахунків експертів, для відновлення міста-героя Ірпінь до того стану, у якому він був до 24 лютого 2022 року, потрібно приблизно 1 млрд доларів.

План відновлення Ірпінської міської територіальної громади – це перший такої деталізації документ в Україні, у якому описаний аналіз та стан руйнувань міста, наведені чіткі цифри з конкретним переліком адрес будинків, кількістю мешканців та вартістю реконструкції, проєкти відбудови

соціальних об’єктів та інвестиційний план. Він може послужити зразком для інших міст, що потребують відновлення[40].

«Разом з тим місто отримує зовнішнє фінансування на відновлення міста, зокрема у межах проєкту «SOCAR. Україна. Разом» компанія «SOCAR Energy Ukraine» відновила пошкоджену Ірпінську школу №12 імені Заріфи Алієвої» [40].

Тепер школа має новий дах, вікна та вітражі, оновлений фасад, відремонтовані класи та кабінети, спортзал, який найбільше постраждав від вибуху, також у бомбосховищі встановлені санвузли. Вже 1 вересня 2022 року учні прийшли до відремонтованої школи.

Пошкоджений російськими окупантами стадіон «Чемпіон» в Ірпені буде відбудовано в межах проєкту UNITED24 за сприяння Андрія Шевченка.

Також Ірпінь виграв грант від Північної екологічної фінансової корпорації (НЕФКО) у розмірі 7,7 млн євро. Кошти підуть на капітальний ремонт об’єктів теплопостачання, водопостачання та водовідведення.

За програмою «Віднови Дім» в Ірпені повністю відновлено 4 житлових будинки та проводять будівельні відновлювальні роботи на 2 житлових будинках[40].

Відбудову Ірпінського ліцею №3 фінансує Дитячий фонд ООН (UNICEF). Понад рік ліцей залишався найбільш пошкодженим освітнім закладом громади.

Загалом на його відбудову виділено 4,8 мільйонів євро. UNICEF за тендерною процедурою обрали підрядника, і будівельники вже почали роботу. Відновлення закладу завершили до 1 вересня 2023 року. Крім відбудови ліцею, за програмою фінансової підтримки UNICEF були облаштовані укриття у десяти освітніх закладах Ірпінської громади.

Разом з тим при подальшому аналізі в роботі, важливо зупинитись на конкретному проекті, що може бути реалізований в м. Ірпінь. Найбільш цінними є проекти післявоєнної відбудови, що в тому числі включають

відбудову інфраструктури, а також розвиток туризму і створення максимально зручного транспортного сполучення з містом[42].

Важливу роль в даному напрямку є розбудова велосипедної інфраструктури. Велосипеди в Ірпені завжди відігравали важливу роль. У місті до війни активно розвивалась велосипедна інфраструктура та велоспорт. Більше того, велосипед відіграв велику роль в евакуації людей з міста та став їхнім порятунком під час повномасштабного вторгнення.

На початку війни, з очевидних причин, розвиток велоруху не був головною турботою. І все ж , велосипед показав себе як надійний транспорт в умовах браку пального, зруйнованої інфраструктури, пошкодженої системи громадського транспорту, а також нестачі електроенергії. Велосипед - це економний, практичний і мобільний засіб пересування, який в умовах війни стає незамінним.

Тому розвиток велосипедної інфраструктури недоцільно відкладати на період після перемоги, мешканці потребують безпечного та, наскільки це можливо, безпечного руху вже зараз.

Війна дала величезний поштовх переосмисленню мобільності людей, її значення та пріоритетів, а також показала вразливість та слабкі сторони традиційного транспортного планування.

При розвитку велосипедної інфраструктури треба враховувати цей досвід та розглядати її не лише як транспортну інфраструктуру для щоденного пересування, а як й потенційні евакуаційні шляхи [43].

Зріст використання велосипедів та засобів легкого персонального транспорту як видів пересування громадою під час воєнного стану має закріпити усвідомлення важливості такого транспорту та інфраструктури для них у мирний час [42].

У місті засновано найбільший веломарафон України «TransUkraine», маршрут якого складає 1500 км і який збирав сотні учасників. Це той напрямок, який в прямому та переносному сенсі буде поєднувати Ірпінь з європейськими містами[41].

На сьогодні все більше ірпінчан обирають велосипед як альтернативний транспорт, не лише для дозвілля і заняття спортом, а й для мобільних поїздок на короткі дистанції.

Ірпінь має великий потенціал для того, аби стати центром сучасної європейської громади. Попри всі жахи війни, вона стала «вікном можливостей», аби спрямувати розвиток територій у правильне русло і позбутися старих підходів до планування міст і громад України [40].

Концепція розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади розроблена в рамках проекту з відбудови Ірпеня - Irpin Reconstruction Summit - як головний стратегічний документ, який визначає планування і розвиток цього виду транспорту на 20-річний період[43].

«Робота над нею включала польові та камеральні дослідження, проведення онлайн-опитування користувачів та стратегічної сесії, розробку пропозицій щодо проектної велосипедної мережі та велосипедних маршрутів відповідно до попередньо визначених принципів, чинної нормативно-правової бази, досвіду розвинених країн та позитивних прикладів з інших міст і громад України» [42].

Камеральні дослідження включали різні види робіт. Було вивчено місто-будівну документацію Ірпінської територіальної громади та відповідні стратегічні документи на рівні громади, області та держави. Систематизовано інформацію щодо виняткової ролі велотранспорту під час кризових періодів, зокрема, війни[42].

На основі відкритих та наданих замовником джерел складено географічну характеристику громади, її природних та соціально-економічних умов. Проаналізовано попередній досвід громади щодо розвитку велосипедного руху.

На основі наданих відповідальним підрозділом Національної поліції України даних щодо ДТП за участі велосипедистів та пішоходів у період

2019-2021 років було визначено місця їхньої концентрації на вулично-дорожній мережі громади, в тому числі відносно часу доби та пори року.

Цей аналіз став основою для розробки пропозицій з підвищення безпеки дорожнього руху, які повинні убезпечити всіх його учасників, - влаштування світлофорних об'єктів, кільцевих розв'язок, засобів заспокоєння руху, а також облаштування безпечних переїздів через залізницю[43].

Надано оцінку існуючій велопаркувальній інфраструктурі, зафіксовано єдиний стандарт велосипедної паркувальної стійки «Шеффілд-стенд». Запропоновано влаштування різних видів інфраструктури для тривалого зберігання велосипедів - велопаркінгів, велосховищ, велогаражів.

Зазначено важливість влаштування на території громади супутньої велосипедної інфраструктури, зокрема велосипедних СТО, питних фонтанчиків та лічильників трафіку[43].

«Окрему увагу приділено необхідності влаштування велосипедних мостів, зокрема на міжміських веломаршрутах, траса яких проходить поза існуючими дорогами. Визначено місця їхнього перспективного влаштування відповідно до реалій вулично-дорожньої мережі та планувальної структури громади»[43].

Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки оперативною ціллю, що передбачає розвиток велоінфраструктури. Визначені такі заходи, необхідні для її виконання: облаштування велодоріжок (у тому числі в сільських населених пунктах), організація веломаршрутів, облаштування велопрокату та паркувальних місць для велосипедів, проведення велоквестів, велоекскурсій та велофестивалів, проведення тренінгів для молоді «Безпечна експлуатація велосипеду» [43].

Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 74/299 «Підвищення глобальної безпеки дорожнього руху» проголошено десятиліття дій із забезпечення без-пеки дорожнього руху (2021-2030).

Зокрема, у процесі планування землеустрою необхідно враховувати попит на транспортні послуги, вибір способу пересування, необхідність забезпечення безпечного та екологічного пересування для всіх.

Особливу увагу приділено використанню активного та екологічного транспорту, такого як велосипед. Акцент зроблено на проведенні такої політики, за якої забезпечується зниження швидкостей руху транспорту та першочергова увага приділяється потребам пішоходів та велосипедистів.

«Фінансова угода між Україною та Європейським Інвестиційним Банком (Проект «Підвищення безпеки автомобільних доріг в містах України») наголошує на зменшенні кількості загиблих та серйозно постраждалих у дорожньо-транспортних пригодах в міських зонах, з особливою увагою до двох категорій постраждалих - пішоходів та велосипедистів»[41].

Через місто Ірпінь пролягає автошлях Р-30, який з'єднує центр громади зі столицею. На північ від громади проходить автошлях Е373 (М-07) Київ–Ковель-Ягодин-Люблін. На південь від Ірпеня є з'єднання з європейським автошляхом Е40 (М-06) Кале-Київ-Ріддер.

Автошлях Т-10-01 сполучає центр громади із с. Забуччя, до нього долучається автошлях О-101312 у бік с. Михайлівка-Рубежівка. Сполучення між Ірпенем і селами Козинці та Діброва можливо лише автошляхом Е373 через території Бучанської та Немішаївської громад.

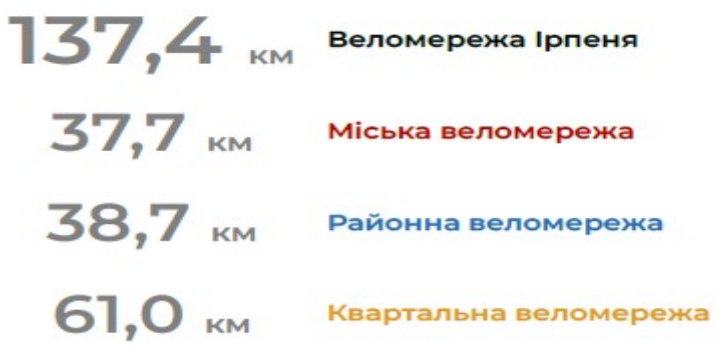


Рис. 2.5 Загальний обсяг веломережі м. Ірпінь[40].

Джерело: узагальнено автором

На території Ірпінської громади розташована проміжна залізнична станція Ірпінь лінії Київ-Коростень. Пасажирське сполучення залізницею забезпечено 14 парами приміських потягів, при цьому потяги далекого прямування (станом на весну 2023 року) не здійснюють зупинку на станції Ірпінь.

Вулично-дорожня мережа громади нараховує 226 км шляхів, із яких тверде покриття мають 111 км. Центральною транспортною віссю м. Ірпеня є вулиця Соборна, також важливе значення має вул. Університетська. Східну частину міста, від'єднану від центру залізницею, обслуговують магістральні вулиці Северинівська та Котляревського[40].

Влаштовані два перетини залізниці для транспорту в одному та різних рівнях. Центральна площа Ірпеня та вулиця Шевченка є пішохідною зоною. Велосипедна мережа представлена розрізненими велосипедними та велопішохідними доріжками в різних частинах міста, здебільшого у паркових зонах. В останні роки були проведені ремонти низки вулиць в м. Ірпені, в основному без влаштування велоінфраструктури[40].

Станом на 2023 року в громаді реалізовано 10,3 км велосипедної мережі - велосипедні доріжки, велосипедні смуги, а також суміжні та спільні велопішохідні доріжки.

Усі вони облаштовані в місті Ірпені та не поєднані між собою, а 2/3 з них прокладені у паркових зонах і не використовуються як транспортні шляхи. Найбільш вдало реалізовано велосипедну доріжку довжиною 3,0 км на набережній р. Ірпінь[42].

Здебільшого велосипедні парковки встановлюються приватним бізнесом, біля закладів торгівлі та обслуговування населення. Крім цього, велосипедні парковки розміщуються біля будівлі міської ради, ними забезпечено 41% закладів середньої освіти, а також Ірпінський економічний коледж Національного аграрного університету[43].

На Центральній площі та велопішохідній вулиці Шевченка розміщено 6 велосипедних парковок біля різних закладів.

Найменше забезпечена велопаркувальною інфраструктурою східна частина міста, а в західній частині Ірпеня та селах Забуччя, Козинці й Діброва велосипедні парковки відсутні.

Для виявлення актуального досвіду використання велотранспорту та потреб користувачів у Ірпінській територіальній громаді, було проведене опитування, участь у якому взяли участь 783 особи.

Опитування проводилося у два етапи з 7 по 28 листопада 2022 року та з 15 по 31 березня 2023 року в онлайн-форматі.

За результатами опитування можна скласти модальний портрет користувача велотранспорту та легкого персонального транспорту в Ірпінській територіальній громаді[40].

Респонденти представлені за статевою ознакою майже порівну. За віком опитані розподілилися відповідно до демографічної піраміди, що характерна для України загалом - значна частка відповідей припадає на респондентів середнього віку - від 26 до 55 років, найбільше - від 36 до 45 років. Найбільша частка респондентів - 83% - проживають в Ірпені, тоді як 5% є мешканцями інших населених пунктів громади. 12% опитаних мешкають у сусідніх громадах і часто відвідують Ірпінь.



Рис. 2.6 Структура опитування щодо проекту розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади[41].

Джерело: узагальнено автором

Більшість поїздок відбуваються до центральної частини Ірпеня, а також до місць вздовж вулиці Соборної. Також мешканці громади активно пересуваються до Києва. Крім столиці, частка поїздок припадає на Бучанську та Немішаївську громади.

80% опитаних мають щонайменше один велосипед у домогосподарстві, а майже третина з усіх мають понад два велосипеди. 8% респондентів володіють засобами ЛПТ. Більшість поїздок відбуваються з метою дозвілля, а також до магазинів за невеликими покупками та послугами.

Основна частина поїздок займають щонайбільше 20-30 хвилин - у перерахунку на середню швидкість велосипедистів це відповідає відстані між крайніми точками Ірпеня[42].

Половина відповідей щодо місця пересування велосипедом стосувалися велосипедної мережі, а у разі її відсутності — проїзної частини. Майже 1/5 респондентів обирають проїзну частину або тротуар на різних вулицях в залежності від інтенсивності руху автомобілів.

Лише 3% опитаних зізналися у русі велосипедом тротуарами, а 16% обирають тротуар для більш безпечного руху лише в разі відсутності велоінфраструктури[42].

Саме це є найбільшим стримуючим фактором щодо використання велосипедів та ЛПТ у громаді - так вважають 3/4 опитаних, також 2/3 з них скаржаться на несприятливу безпеку дорожнього руху.

Після облаштування зручних веломаршрутів, у теплий період року ними активно користувалися би щонайменше кілька днів на тиждень 82% респондентів, а в холодний період року - понад половина мешканців.

Майже чверть ствердних відповідей показують, що мешканці використовують громадський прокат велосипедів, а половина респондентів користувалися би прокатом електросамокатів у разі його впровадження. Майже 3/4 опитаних мають водійське посвідчення, значна частка вивчали Правила дорожнього руху самостійно або у школі. Лише 4% населення не мають знань про правила руху велосипедистів[42].

Отже, велосипедну мережу міста Ірпеня потрібно створювати поетапно, беручи до уваги вже влаштовані велосипедні доріжки. Кожен етап — це створення цілісного велосипедного маршруту, який сполучатиме один із радіальних напрямків міста із його центром або райони міста між собою та з важливими об’єктами загальноміського значення. Від кожного маршруту потрібно розгалужувати веломережу вглиб районів.

2.3 Оцінка ефективності управління місцевої програми на прикладі проекту розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади

Першочерговими вимогами до велосипедної мережі є організація комплексної транспортної системи для пересування і щоденного використання велотранспорту та ЛПТ, яка відповідає ключовим критеріям:

-«зв'язність ділянок велосипедної мережі, розв'язання проблеми «розривів» мережі, поєднання сусідніх ланок у цілісну та єдину мережу. Поєднання розрізнених веломаршрутів між собою та їхня органічна інтеграція у загальну транспорту систему. Можливість легко знайти дорогу або обрати відповідний веломаршрут;

- створення системної та щільної мікромережі всередині житлових районів та населених пунктів та заохочення поїздок до 5 км велосипедом (пересування на велосипеді між будинком та комерційними, торговельними і громадськими закладами, які розташовані у районі)»[43].

Об'єднання велосипедних мікромереж житлових районів та населених пунктів у макромережу громади - створення районної та міської веломережі, яка об'єднує житлові райони з їхніми різноманітними комерційними, торгівельними та громадськими закладами між собою);

- «гарантія безпечного використання велосипеда для його власника та інших учасників руху. Обґрунтована мінімізація неорганізованих перетинів або поєднань велосипедного руху та моторизованого транспорту, збільшення кількості відокремленої велоінфраструктури та велопереїздів. Мінімізація конфліктів та ризиків виникнення ДТП між учасниками дорожнього руху;

- мінімізація та усунення спільних велопішохідних доріжок на магістральних велосипедних маршрутах, мінімізація нерегульованих велосипедних переїздів, зменшення затримок у дорозі, пріоритет трасування веломаршрутів пологими вулицями;

- веломережа повинна відповідати високій якості будівельних і технічних параметрів при проєктуванні та будівництві. Дотримання відповідності державним будівельним нормам та стандартам. Пріоритет безпеки та комфортності руху при облаштуванні веломережі»[43].

Головна мета створення велосипедної мережі - комфортний і найшвидший спосіб пересуватися містом і громадою. Незалежно від часу доби та пори року велосипедна інфраструктура має бути практичною, безпечною та функці-ональною, спонукати використовувати її щодня.

Створити зв'язну веломережу, яка покриває територію - недостатньо, її потрібно дбайливо утримувати і доглядати, щоб вона слугувала якнайдовше, а її функціонал викликав мотивацію користуватися нею надалі.

Наприклад у Копенгагені, Данія, 75% велосипедистів користуються веломережею і в дощ, і в сніг (ці погодні явища досить типові там). Секрет такої популярності велотранспорту в тому, що міська адміністрація дотримується жорсткої політики пріоритету зимового утримання веломережі, тож після снігопаду всі велошляхи міста мають бути почищені до 8 години ранку. Це продиктовано досить простими, але загальними аспекта-ми, які поширюються на будь-яку громаду:

- якщо хтось з велосипедистів травмується через неприбрану веломережу або якщо це стане причиною ДТП, то міська адміністрація, як мінімум, втратить відсоток довіри містян та отримає хвилю критики, а як максимум - може бути притягнута до кримінальної відповідальності через судовий позов;
- якщо всі користувачі велосипедного транспорту наступного ранку поїдуть приватним моторизованим або громадським транспортом, то місто стане в заторах, а у громадському транспорті не вистачатиме місць для всіх, попит на паркування приватних авто перевершить пропозицію і більшість людей запізниться на роботу та навчання[41].

Важливим для популяризації активної мобільності серед людей, які не мають власного велосипеда (у тому числі через відсутність можливості його

обслуговувати чи зберігати), є прокатні сервіси велосипедів та електросамокатів.

Це системи короткотермінової оренди відповідного виду транспорту, як правило, розповсюджені по всій території міста або на значній його частині.

Вони роблять акцент на здійснення коротких поїздок і, відповідно, значну кількість використань одиниці транспорту протягом доби.

У центрах громад часто відбуваються поїздки на короткі дистанції, які можна оптимізувати завдяки введенню прокату велосипедів та/або електросамокатів, таким чином знизивши інтенсивність автомобільних поїздок[40].

Організація такого сервісу зазвичай відбувається як інвестиційний проєкт у рамках муніципально-приватного партнерства. Дослідження, проведені в різних країнах, показують, що збільшення кількості активних велосипедистів відбувається завдяки широкому поширенню як веломережі, так і доступності локацій/станцій прокату велосипедів та ЛПТ.

Це в свою чергу підвищить ефективність даного проекту і надходження до бюджтету у вигляді місцевих зборів.

Для прикладу дані по надходженнях до місцевого бюджету в розрізі 2021-2022 рр.

Таблиця 2.1

Обсяг надходження місцевих податків і зборів до бюджету м. Ірпінь за 2021-2022рр

Назва податку	Фактичні надходження по місцевим податкам і зборам		Абсолютне відхилення до відповідного виконання минулого року (+, -)	Відносне відхилення до відповідного виконання минулого року (%)
	на 2021 рік року	на 2022 рік		
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	12 946 996,84	5 780 819,16	*-7 166 177,68*	*-55,4*
Збір за місця для паркування транспортних засобів	218 857,69	245 678,4	*+26 820,71*	*+ 12,3*
Туристичний збір	394 835,52	95 054,16	*-299 781,36*	*-75,93*
Транспортний податок	430 113,94	253 730,34	*-176 383,6*	*-41,0*
ВСЬОГО	**13 990 803,99**	**6 375 282,06**	**-7 615 521,93**	**-54,4**

Як видно з табл. 2.1 Збір за місця для паркування транспортних засобів в 2022 році в порівнянні до 2021 року виріс на 12,3%.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного об’єкта та поділу їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози). Сильні та слабкі сторони є чинниками внутрішнього середовища об'єкта аналізу (тобто такими, на які здатний вплинути сам об'єкт); Можливості та загрози є факторами зовнішнього середовища (тобто такими, що можуть вплинути на об'єкт ззовні й при цьому не контролюються об'єктом) [41].

Такий аналіз є обов'язковим елементом партиси-пативного планування для синергії між владою, фахівцями та місцевими меш-канцями для фіксування реальної картини міста або громади щодо розвитку велосипедної інфраструктури.

Головний потенціал розвитку велоінфраструктури полягає у популяризації здорового способу життя, покращенні екологічного стану та дорожньої ситуації при залученні фінансової та інституційної допомоги від міжнародних організацій та держав-партнерів.

Також, перспективним є розвиток велоінфраструктури в Ірпінській громаді як під час ремонтів та реконструкцій вулиць, так і при зміні організації дорожнього руху.

Серед загроз розвитку велосипедної інфраструктури мешканці Ірпінської територіальної громади назвали потенційні воєнні дії, недостатнє бюджетне фінансування велоруху, а також наявність інших пріоритетів бюджету громади. Варто зазначити, що у проведеному SWOT-аналізі можливості значно переважають загрози .



Рис. 2.7 SWOT аналіз проекту розвитку велосипедної інфраструктури в м. Ірпінь

Джерело: узагальнено автором

Велосипедна мережа має бути організована досить гнучким адаптивним методом і відрізнятися на відрізках вулиць та доріг способом влаштування в рамках різних робіт:

- нове будівництво - будівництво лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, що здійснюється з метою створення нових об'єктів, а також добудова об'єктів незавершеного будівництва;
- реконструкція - перебудова існуючої вулиці або дороги, пов'язана зі зміною її функціонального призначення, підвищенням категорії та/або збільшенням кількості смуг руху (розширення або звуження проїзної частини);
- капітальний ремонт - комплексне відновлення чи покращення транспортно-експлуатаційного стану вулиці або дороги або приведення геометричних параметрів і технічних характеристик окремих елементів до нормативних вимог з урахуванням перспективної інтенсивності руху та навантажень без підвищення її категорії.

До номенклатури робіт з капітального ремонту входить облаштування нових велосипедних доріжок та заміна покриттів або розширення існуючих тротуарів та велосипедних доріжок; поточний ремонт або утримання - відновлення необхідних транспортно-експлуатаційних показників частини елементів вулиці або дороги, доведен-ня елементів облаштування до нормативних вимог.

До номенклатури робіт з поточного ремонту входить ліквідація пошкодження покриттів на велосипедних доріжках, влаштування нових велосипедних доріжок довжиною не більше 100 м[44].

Зміна організації дорожнього руху - роботи у разі зміни нормативно правових актів та нормативних документів у сфері будівництва та ремонту вулиці та автомобільних доріг, а також, за потреби, підвищення безпеки дорожнього руху, улаштування велосипедних смуг та доріжок, облаштування засобів заспокоєння руху[41].

На вулицях та дорогах, що не увійшли до схеми веломережі, також потрібно організовувати умови для безпечного та комфортного

велосипедного руху у випадку проведення зазначених вище видів робіт. Велосипедна мережа, зазначена на схемах, визначає вулиці та дороги, які мають найвищий потенціал для облаштування цілісної та комфортної велосипедної мережі в Ірпінській територіальній громаді.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ

3.1 Зарубіжний досвід забезпечення та управління місцевими проектами та програмами

Важливим елементом системи управління інноваційними проектами та програмами в зарубіжних країнах є міжнародні та національні стандарти управління, що узагальнюють досвід розвинених країн, накопичений при розробці та реалізації проектів і програм.

До найбільш розповсюджених міжнародних та національних з розширеною географією застосування стандартів відносяться:

- «ISO 10006 (Quality management systems - Guidelines for quality management in projects - Системи менеджменту якості) - методологія, що поєднує управління за проектами та управління якістю»[47].

В Україні даний стандарт гармонізовано під назвою ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах».

- «ISO 21500:2012 (Guidance on project management - Керівництво для управління проектами) - призначений як для приватних, так і державних проектів незалежно від рівня їх складності, розміру та тривалості. ISO 21500:2012 узгоджується із супутніми міжнародними стандартами, такими як ISO 10006: 2003 «Системи менеджменту якості» [32,с.23].

Керівництво з управління якістю в проектах», ISO 10007: 2003 «Системи менеджменту якості. Керівництво з управління конфігураціями», ISO 31000: 2009 «Управління ризиками. Принципи і керівництво», а також зі спеціалізованими галузевими стандартами:

- «процесно-орієнтована методологія управління проектами Prince 2 (Projects in Controlled Environments - Проекти у контрольованих умовах) широко використовуваний урядом Великобританії, PRINCE2 також визнаний і використовується компаніями в приватному секторі, причому як у Великобританії, так і на міжнародному рівні»[32,с.21].

Варто розглянути відповідну регіональну політику в розрізі окремих країн, враховуючи досвід впровадження проектів.

«У Польщі формування концепції регіонального розвитку співпало із адміністративною реформою, ключовими ідеями якої були: децентралізація влади, делегування ширших повноважень регіональним органам влади згідно принципу субсидіарності, на якому базується регіональна політика в ЄС»[48,с.76].

«Стосовно інституційного забезпечення - на національному рівні функціонує Міністерство з регіонального розвитку Польщі, створені Агенцій регіонального розвитку (АРР), які виникли в умовах масового банкрутства підприємств, коли у Польщі було масове звільнення працівників, бракувало фінансових ресурсів для здійснення капітальних інвестицій в реконструкцію та переобладнання» [48,с.76].

«В Естонії регіональна політика перебуває у віданні Міністерства внутрішніх справ, так як одним із головних завдань державної політики є збереження національної територіальної цілісності. Завданнями регіональної політики Естонії є створення прийнятних умов життя в усіх регіонах, стимулювання оптимального економічного розвитку регіонів та ін. В Естонії існує Рада з регіональної політики, в якій представлено всі міністерства, адміністрації округів і органи місцевого самоврядування»[33,с.21].

«У Фінляндії відповідальним за формування регіональної політики є Міністерство внутрішніх справ, через координацію діяльності центральних міністерства різних напрямків»[50].

Основні рішення щодо соціальноекономічного розвитку регіонів приймаються централізовано, а регіони Фінляндії приймають окремі рішення в рамках невеликих проектів.

«Законодавча база Австрії не розмежовує компетенції за проведення регіональної політики, а неформально поділяє сфери повноважень між федеральним рівнем, адміністраціями земель та місцевим управлінням. Сприяння розвитку регіонів здійснюється відповідно до спільних проектів, що фінансуються та реалізовуються федеральним урядом з адміністрацією відповідної землі»[51].

«У Бельгії рішення стосовно регіональної політики приймаються регіональної адміністрацією для великих проектів, а для маломасштабних проектів - Регіональним Міністром економіки. Варто також відзначити, що регіональну політику в деяких країнах здійснюють спеціалізовані державні директивні чи дорадчі органи» [33,с.35].

«У Канаді функціонує комітет Кабінету Міністрів з питань економічного та регіонального розвитку, у США діє Президентська комісія з проблем федералізму, яка займається питаннями підготовки аналітичних звітів та рекомендацій для Президента та Конгресу, напрацювання шляхів покращення федеративних відносин, координацією поточної діяльності федеральної адміністрації по питанню удосконалення міжрегіональних відносин»[34,с.15].

«Крім зазначеного, у практиці США акумульовано значний досвід щодо створення та здійснення діяльності агентств регіонального розвитку. Найпоширенішою є державна інвестиційна корпорація як організаційна форма агентства регіонального розвитку. У країні діє пайове фінансування регіональних проектів зі сторони федерального центру, регіонів та місцевих громад, що сприяє об’єднанню всіх груп інтересів у напрямку регіонального розвитку»[34,с.25].

Не менш важливим для України є зарубіжний досвід впровадження проектів щодо відбудови держави в післявоєнний період.

«Перший прикладом є Південна Корея. В середині й наприкінці 1950-х, на перших етапах відновлення майже вщент зруйнованої війною цієї азійської країни, влада припустилася низки помилок, зокрема, неефективно використовувала кошти фінансової допомоги, яка надходила від США»[34,с.26].

Проте поступово підхід до управління й контролю змінився. Країна зробила ставку на майбутнє, інвестуючи у розвиток освіти й науки. І технологічний прорив, завдяки якому ми зараз цінуємо корейський досвід, став одним із наслідків такої політики. Саме кваліфіковані кадри були запорукою якісної відбудови.

«Також у Південній Кореї спрацювали стимули для внутрішніх інвестицій. Багаті корейці охоче інвестували в національну промисловість, адже держава гарантувала збереження їхніх капіталів і надавала купу преференцій: держзамовлення, пільгові кредити, податкові послаблення»[37,с.43].

У середині 1960-х, завдяки курсу на індустріалізацію, економіка Південної Кореї зростала в середньому на 7,8% рік до року. При цьому багато галузей – зокрема, і металургію – там створювали з нуля.

«Як відомо, конфлікти 1990-х завдали значних збитків як людських так і матеріальних шістьом країнам Західних Балкан - Боснії і Герцеговині, Косовому, Чорногорії, Македонії, Хорватії й Сербії»[52].

Після підписання за міжнародного сприяння мирної угоди, чим завершилося більш ніж трирічне протистояння (1992-1995), учасниками якого були Сербія й Чорногорія, Боснія і Герцеговина, а також Хорватія, з’ясувалося: саме БіГ зазнала найбільших збитків.

Прямі втрати країни оцінювали у 50-70 мільярдів дол., що у 15-20 разів перевищувало її тодішній ВВП. До того ж, було втрачено майже 2,5% населення (100 тисяч убитими).

«Для відновлення балканських країн міжнародні партнери – передовсім Європейський Союз – розробили кілька спеціальних програм. У межах однієї

з них – PHARE – для Боснії і Герцеговини започаткували окрему підпрограму, що передбачала постачання матеріалів та обладнання для 10 ключових секторів її національної економіки»[51].

Окремі програми втілювалися у сфері сільського господарства й підтримки життєдіяльності сіл та при відбудові інфраструктури й поверненні біженців.

Паралельно країна втілювала внутрішні реформи. Це і реструктуризація фінансового сектору, й місцевий розвиток та розбудова інститутів, включаючи державне управління.

«Також важливими для майбутнього країни стали відносно успішні програми повернення біженців і тимчасово переміщених осіб, що допомогло бодай частково відновити людський потенціал»[36,с.70].

«З - поміж помилок називають, зокрема, недооцінку ролі промисловості в економічному відродженні країни, незастосування інструментів відновлення та реструктуризації промислових підприємств, поганий бізнес-клімат і слабку динаміку внутрішніх інвестицій. Через це в країні довгий час зберігався високий рівень безробіття, а сектор малого й середнього бізнесу розвивався вкрай повільно»[35].

Під час збройних конфліктів кінця минулого століття на Балканах було окуповано приблизно 20% хорватських територій. Цивільна інфраструктура і житловий сектор були суттєво пошкоджені (за оцінками, повністю зруйновано понад 10% всієї житлової нерухомості країни).

«Загалом через війну зруйновано майже 30% хорватської економіки. Утім, завдяки успішному втіленню програм післявоєнного відновлення, Хорватія виконала умови для вступу до ЄС й у 2013 році приєдналася до Євроспільноти»[36,с.71].

Гроші на відбудову Хорватія збирала у формі податків з населення, яке не постраждало від війни. Поміж основних джерел фінансування відбудови житлових і господарських об’єктів також були кошти самих потерпілих фізичних і юридичних осіб.

«З одного боку, це дозволило зменшити бюджетні витрати, але через відсутність чіткої процедури відшкодування витрат - приватний сектор, переважно, робив ремонти власним коштом, так і не отримавши компенсації»[35].

Але з точки зору відновлення національної економіки, відбудову Хорватії називають успішною. Передовсім, завдяки втіленим реформам і неординарним рішенням.

«Економічне зростання у 2000-х роках стимулювалося кредитним бумом (по війні країна приватизувала банки), капітальними інвестиціями, особливо в будівництво доріг, відновленням туризму, суднобудування та заохоченню споживчих витрат» [36,с.72].

«Війна завжди є індикатором, що змінює людей та сценарії подальшого розвитку країн. Повоєнне відновлення національних економік в кожному випадку залежить від економічних, геополітичних і навіть культурних особливостей, а також, розвитку країни у довоєнний час»[35].

«Історично доведеним та апробованим є набір спільних успішних інструментів повоєнного відновлення: індикативне планування з подальшою лібералізацією економіки, активне створення робочих місць, експортне орієнтування економіки, переважання високотехнологічних галузей промисловості, значний обсяг фінансового та промислового інвестування, створення режиму податкового стимулювання»[37,с.28].

Отже, в цілому європейська практика стратегічного планування свідчить про активне залучення громадськості до участі в розробці та реалізації стратегічних документів розвитку територіальних громад. Важливим є те, що співпраця з населенням відбувається на всіх етапах стратегічного управління від розробки стратегії до її реалізації та контролю за виконанням намічених цілей.

3.2 Напрями покращення процесу управління місцевими проектами і програмами в Україні

Управління проєктами не є усталеним процесом у місцевих органах влади, деякі департаменти та підрозділи, самі того не усвідомлюючи, використовують елементи проєктного менеджменту.

Після перемоги на Україну очікує не тільки повоєнна відбудова міст, але й зміна управлінських підходів та моделей поведінки як реакція на наявні проблеми та потреби.

«Програмно-цільовий та проєктний підходи є ключовими вимогами до відновлення та розвитку на місцевому рівні. По-перше, програми та проєкти місцевого розвитку є основними інструментами стратегічного планування розвитку і відновлення територіальної громади»[30,с.82]

«Процес глобалізації світової економіки вводить нові закономірності і змінює рівні відповідальності за місцевий розвиток. Глобалізація світової економіки призводить до посилення ролі громад в економічному розвитку локальних територій та країни» [30,с.79].

В громадах спостерігається недостатня увага до проєктного менеджменту як важливої діяльності для розвитку та досягнення цілей громади.

Сьогодні суспільство починає усвідомлювати, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком у своїй території.

«Територіальні громади мають перетворитись із об’єкта управління на суб’єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримають можливості та мотив для належного виконання повноважень»[36].

Жодна територія сьогодні не є економічним островом. Країни, регіони, міста, села розташовані в єдиному просторі і належать до глобальної економічної системи.

Ефективне управління місцевим розвитком пов’язане з розумінням світових тенденцій та використанням закономірностей глобальної економіки на користь розвитку громади.

«Глобалізація створює нові можливості для збільшення потужності підприємств та ефективності бізнесу, але не забезпечує рівність результатів для всіх суб’єктів однаково. Внаслідок високої мобільності ресурсів, особливо фінансових, інформаційних та людських, вона формує потужні потоки капіталу, що легко перетікають з однієї території в іншу, впливаючи позитивно на розвиток в місцях локалізації і тим самим поглиблюючи диспропорції в розвитку територій» [36].

«У цих умовах окремі населені пункти, міста, розташовані на їх територіях підприємства мають доступ до світових ринків. Оскільки кожна територіальна громада виступає як самостійний гравець на ринку, і таких громад багато, то конкуренція між ними неодмінно загострюється»[38].

Очевидно, що економічний добробут громади неможливий без розвитку місцевої економіки.

«Таким чином, виникла системна управлінська проблема: відсутність адекватної українському адміністративному і бізнес-середовищу організаційно-економічної моделі управління національними проектами, яка б забезпечувала узгодженість дій держави та приватного сектору економіки на основі застосовування регуляторних механізмів, інформаційних інтервенцій, інституційних важелів, зокрема - державно-приватного партнерства), інфраструктурного інвестування тощо»[38].

«Подальша ефективна реалізація національних проектів потребує удосконалення організаційно-економічної моделі національного проектування, насамперед шляхом інтегрування її до системи державного стратегічного та бюджетного планування та формування системи механізмів реалізації національних проектів, покликаних забезпечити широке залучення недержавних інвестиційних ресурсів на засадах державно-приватного

партнерства, запровадження ефективної моделі управління фінансово-кредитними потоками» [38,с.52].

По проходженні кількох років успішної реалізації першочергових проектів уповноважений орган державної влади зможе передати їхнє завершення інвесторам чи профільним відомствам - учасникам проекту і розпочинати реалізацію нових проектів.

«По проходженні кількох років успішної реалізації першочергових проектів уповноважений орган державної влади зможе передати їхнє завершення інвесторам чи профільним відомствам - учасникам проекту і розпочинати реалізацію нових проектів» [38,с.52].

Разом з тим варто проаналізувати на коркретному проекті, який має бути реалізований в м.Ірпінь і його очікуваному результату.

Концепція розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади сприятиме створенню безпечних, доступних та комфортних умов пересування велосипедним транспортом.

Впровадження нових та покращення існуючих інфраструктурних умов забезпечуватиме інтегрований розвиток велосипедного руху в загальній транспортній системі громади.

Створення кращих умов пересування для наявних користувачів велосипедного транспорту сприятиме залученню більшої кількості людей до руху велосипедом з різною метою - щоденні робочі поїздки, побутові або рекреаційні поїздки, а також туристичні.

Це поліпшуватиме якість життя населення і підвищуватиме конкурентоспроможність територіальної громади.

Концепція повністю синхронізована із актуальними планувальними документами, зокрема Стратегією розвитку Ірпінської міської територіальної гро-мади на 2022-2032 роки, Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки, а також Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року.

Таким чином досягатиметься інтегрований розвиток громади та її велотранспортної системи, при якому стратегічні документи не суперечать одне одному, а спільно визначають головні напрямки розвитку території на тривалий період. Також при цьому знижується ризик необґрунтованого «ручного» управління.

Наявність головного стратегічного документа з розвитку велосипедної інфраструктури уможливить налагодження оптимальної координації щодо створення нерозривної велосипедної мережі із використанням різних форм велосипедного руху та її інтеграції в загальну транспорту систему громади.

Влаштування велосипедних маршрутів міського, міжміського, туристичного та рекреаційного призначення стане логічним упорядкуванням велосипедних шляхів, надасть їм конкретне значення для різних поїздок.

Впровадження елементів навігації для велосипедних маршрутів стане одним із підходів до створення дизайн-коду громади та підвищення її візуальної привабливості, а також комфортності орієнтування.

За рахунок створення комфортних інфраструктурних умов для поїздок велосипедом на короткі і середні відстані буде підвищено рівень щоденного користування цим видом транспорту, в тому числі із залученням нових користувачів.

Безпечна велосипедна інфраструктура, а також впровадження засобів заспокоєння руху, нових світлофорних об’єктів та кільцевих розв’язок стане основою для зниження рівня аварійності й смертності всіх учасників руху в дорожньо-транспортних пригодах.

Цьому сприятимуть як використання сучасних технічних засобів організації дорожнього руху, так і навчання основам Правил дорожнього руху для велосипедистів, правильного технічного обслуговування велосипеда та надання першої домедичної допомоги.

Розвиток інфраструктури для велотранспорту як найдешевшого виду індивідуального транспорту забезпечить рівні права доступу до зручного і безпечного пересування громадою.

Розширення мережі велосипедних парковок та запровадження велосипедних паркінгів, а також умов для паркування велосипедів у багатоповерхових житлових будинках та поруч із ними покликане зробити зберігання та використання велосипеда зручним для щоденних поїздок.

Розвиток локальної мережі велосипедного прокату та прокату ЛПТ слугуватиме додатковою можливістю для пересування цими видами транспорту в межах Ірпінської територіальної громади.

Це буде зручно мешканцям, які не мають можливості зберігати або обслуговувати велосипед або ЛПТ, а також відвідувачам громади та туристам.

Розвинена велосипедна інфраструктура стане основою для підвищення культури активного використання велосипедного транспорту. При цьому стане можливою організація регулярних туристичних, культурних, пізнавальних активностей у громаді з використанням велосипеда.

Для досягнення зручних і безпечних умов руху велосипедистів, разом із підвищення суб’єктивної безпеки дорожнього руху, будуть проводитися інформаційно-просвітницькі кампанії з використання велосипедного транспорту та стимулювання шанобливого ставлення різних учасників дорожнього руху.

Велосипед є найбільш екологічно чистим видом індивідуального транспорту, тому пріоритезація і покращення умов для велосипедного транспорту та ЛПТ сприятиме зменшенню інтенсивності руху моторизованого транспорту і його впливу на довкілля. Також це дозволить більш оптимально використовувати обмежений простір міста для переміщення більшої кількості людей, уникаючи дорожніх заторів.

Створення умов, що сприятимуть щоденним фізичним навантаженням при поїздках велосипедом, покращить фізичне та ментальне здоров’я населення. Це сприятиме зниженню ризиків розвитку серцевих і респіраторних захворювань у мешканців громади за рахунок активного способу життя.

Підвищення економічної спроможності територіальної громади для малого та середнього бізнесу буде досягнуто за рахунок забезпечення точок тяжіння доступністю велосипедним транспортом, а також розвитку сервісів із обслуговування велосипедів та супутніх велосипедних сервісів, зокрема, прокату велосипедів та ЛПТ, систем кур'єрської доставки на велосипедах.

Розвиток велоінфраструктури підвищить туристичну привабливість громади за рахунок створення туристичних і рекреаційних веломаршрутів та розвитку супутніх сервісів та місцевих підприємств, а також підвищить конкурентоспроможність Ірпеня на регіональному та національному рівні.

ВИСНОВКИ

Отримані результати досліджень дають можливість зробити наступні висновки.

Розкрито сутність місцевих та регіональних проектів і програм, а саме: визначено, що проект - це комплекс певних дій, які спрямовані на досягнення встановлених цілей за відведений для цього проміжок часу за обмежених ресурсів, але слід зазначити, що не треба проект ототожнювати з поняттями план або програма.

Управління програмою - це процес планування, організації та контролю ресурсів взаємопов’язаних проектів для досягнення поставлених цілей та отримання економічного чи соціального ефекту.

Було систематизовано зміст і складові проектів місцевих та регіональних програм, зокрема визначено і розкрито ряд економічних понять.

Загальна мета проєкту - це те, досягненню чого сприяє проєкт, що приносить користь залученим регіонам і випливає із запланованих результатів проєкту.

Ціль проєкту - безпосередня ціль, яку проєкт може реально досягти протягом свого життєвого циклу за допомогою запланованих заходів та відповідних продуктів. Конкретна ціль проєкту повинна сприяти досягненню загальної мети проєкту.

Захід проєкту є основним етапом реалізації або завданням, яке необхідно виконати для того, щоб одержати продукти і досягти мети.

Результат проєкту - це безпосередній наслідок і зміна порівняно з початковою ситуацією у регіонах, що є об’єктом співпраці, яких проєкт має намір досягти за допомогою своїх продуктів. Усі результати проєкту повинні сприяти досягненню індикаторів результатів програми.

Також варто зазначити, що управління програмою починається з розробки місії, що описує достатньо абстрактні атрибути програми, яка

охоплює різноманітні контексти, масштабність, складність, невизначеність, і закінчується тим ступенем конкретизації формулювань аспектів реалізації програми, який буде достатнім для здобуття схвалення місії заінтересованими сторонами.

Слід відзначити, що також було виокремлено основні джерела фінансування місцевих та регіональних програм розвитку та їх складові.

Зокрема, розкрито зміст і складові державної цільової програми - це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» джерела фінансування державних цільових програм поділяються на дві групи:

- Державний бюджет України;
- інші джерела, передбачені законом.

Було визначено основні показники виконання бюджету Ірпінської міської територіальної громади та їх ефективність.

Так, при уточненому плані на 2022 рік по доходах загального фонду бюджету Ірпінської міської територіальної громади 982 395 853,98 грн. фактично до бюджету надійшло 830 223 103,73 грн., що становить 84,51 % виконання.

При уточненому плані на 2022 рік по видатках загального фонду 797 153 446,79 грн. фактично використано 710 429 312,38 грн., що становить 89,12 % виконання.

Обсяг виконання загального та спеціального фондів бюджету Ірпінської міської територіальної громади за 9 місяців 2023 року склав по доходах 1 271 586 253,90 грн., по видатках 869 786 125,94 грн.

Також проаналізувано та охарактеризовано «програму розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади».

Станом на 2023 року в громаді реалізовано 10,3 км велосипедної мережі - велосипедні доріжки, велосипедні смуги, а також суміжні та спільні велопішохідні доріжки.

Усі вони облаштовані в місті Ірпені та не поєднані між собою, а 2/3 з них прокладені у паркових зонах і не використовуються як транспортні шляхи. Найбільш вдало реалізовано велосипедну доріжку довжиною 3,0 км на набережній р. Ірпінь.

Була зроблена оцінка ефективності управління місцевої програми, головною метою створення якої були комфортний і найшвидший спосіб пересуватися містом і громадою. Незалежно від часу доби та пори року велосипедна інфраструктура має бути практичною, безпечною та функціональною, спонукати використовувати її щодня.

Створити зв'язну веломережу, яка покриває територію - недостатньо, її потрібно дбайливо утримувати і доглядати, щоб вона слугувала якнайдовше, а її функціонал викликав мотивацію користуватися нею надалі.

Слід зазначити, що від реалізації даного проекту місто отримає прямий економічний вплив як у вигляді місцевих податків, так у вигляду розвитку підприємництва, популяризацію серед інвесторів.

Також проаналізовано зарубіжний досвід забезпечення та управління місцевими проектами та програмами, який показав, що одним з найважливішим елементом системи управління інноваційними проектами та програмами в зарубіжних країнах є міжнародні та національні стандарти управління, що узагальнюють досвід розвинених країн, накопичений при розробці та реалізації проектів і програм.

Не менш важливим було охарактеризувати основні напрями покращення процесу управління місцевими проектами і програмами в Україні.

Основними шляхами щодо підвищення ефективності даного проекту було визначення оптимального рівня і масштабу проекту, а саме: протяжність і місця проходження веломаршрутів, це впливає на обсяг фінансування, а також форму реалізації;

- забезпечення рівних права доступу до зручного і безпечного пересування громадою. Розширення мережі велосипедних парковок та запровадження велосипедних паркінгів;
- постійна підтримка діючої і нової інфраструктури: ремонт, діагностика обладнання, обслуговування територій паркінгу і особливо велодоріжок, без даного пункту розвиток проекту, а особливо його тривалість є неймовірно важливим;
- максимальне сприяння для розвитку малого підприємництва щодо обслуговування і впровадження велосипедної інфраструктури з боку місцевих органів влади;
- створення цифрових маршрутів(додатки або окремі вкладки, якими буде зручно користуватись гостям міста, як туристичні маршрути так і інформація про наявність велоінфраструктури в тій чи іншій частині міста) для максимального приваблення туристів у місто(додаткові надходження до бюджету у вигляді податків і зборів), а також для комфортного користування відповідним транспортом для його жителів.

Підвищення економічної спроможності територіальної громади для малого та середнього бізнесу буде досягнуто за рахунок забезпечення точок тяжіння доступністю велосипедним транспортом, а також розвитку сервісів із обслуговування велосипедів та супутніх велосипедних сервісів, зокрема, прокату велосипедів та ЛПТ, систем кур’єрської доставки на велосипедах.

Розвиток велоінфраструктури підвищить туристичну привабливість громади за рахунок створення туристичних і рекреаційних веломаршрутів та розвитку супутніх сервісів та місцевих підприємств, а також підвищить конкурентоспроможність Ірпеня на регіональному та національному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством / Ж.М. Жигалкевич, А.С. Онопко // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. – К: Вид-во «Політехніка», 2016. – 104 с. – С.23.

2. Молоканова В. М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління. Аспекти публічного управління.2017. Т. 5. No 11. С. 5-16

3. Бушуєв. С. Д. Формула та напрями наукових досліджень зі спеціальності «Управління проектами та програмами» / С.Д. Бушуєв., В.Д. Гогунський., І.В. Кононенко., // Управління проектами: стан та перспективи: VIII Міжнар. наук.-практ. конф. – Миколаїв: НУК, 2012. – С. 28 – 31

4. Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами / Т. М. Безверхнюк // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. Серія: Управління. – К. : Акад. муніцип. упр., 2011, № 3 – С.17–24.

5. Мізюк Б. М., Шкільняк М. М., Джегур Г. В., Полікровський Р. С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 3. С. 79-S5.

6. Мартин П., Тейт К. Управління проектами / Пер. с англ. –2006. – 224 с.

7. Батенко Л.П. Управління проектами [навч.посібник] / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2013. – 231с.

8. Хіроші Танака. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О./К.: Новий друк, 2010. 160 с. - Бібліогр.: з

158-160. [Електронний ресурс] / – Режим доступу: http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/articles/st32310.aspx

9. Старченко Г. В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 2. С. 84-89.

10. Заверюха Л. М. Концептуальні положення управління інвестиційним проектом. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 6. С. 63-66.

11. Васютинська Л.А, Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Вип. 4. С. 34-37.

12. Джеф Рейс Довідник з управління програмами – Видавництво Гауер – 2006р. – 712с.

13. Ніколаєв В.П. Фінансовий менеджмент проектів і програм. – Ірпінь, Національний університет ДПС України, 2009. - 274 с.

14. Михасюк І.О., Мельник А.І, Крупка М.Л., Залога З. Державне регулювання економіки Навчальний посібник. - Львівський національний університет ім. І.Франка, Львів: "Українські технології", 2016. - 640 с.

15. Волошина Я.І., Місцеве самоврядування:теорії походження та їх реалізація / Я. Волошина // Підприємництво, господарство і право. – № 3. – 2018. – С. 117-122

16. Управління проектами та програмами : підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарєзов, К. В. Кошкін, С. С. Рижков, М. В. Фатєєв, С. К. Чернов, О. С. Яцунський. – Миколаїв : вид-во Торубари О.С., 2014. – 352 с

17.Чемерис А.О Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібник / Анатолій Чемерис // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO». – К. : Софія-А. – 2012. – 80 с. 185.

18. Ромат Є.О До питання використання елементів маркетингу в державному управлінні / Є. Ромат // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 3. – с. 33 – 47.

19. Піменова М. М. Фінансове забезпечення державних програм ресурсозбереження в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Піменова Марія Михайлівна ; Львів. держ. фінанс. акад. – Львів, 2015. – 20 с.

20. Лукашев О. А. Класифікація публічних фондів коштів в контексті побудови системи фінансового права [Текст] / О. А. Лукашев // Форум права. – 2019. – № 3. – с. 403–407.

21. Попович О. С. Проблеми підвищення ефективності державних цільових програм [Текст] / О. С. Попович, Т. М. Велентейчик // Наука та наукознавство. – 2018. – № 2. – с. 38–47.

22. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку : навчальний посібник. – К.: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. – с.13–17.

23. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2015. – 276 с.

24. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. с. 256-2б4.

25. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління. 2013. Т. 214. Вип. 202. с. 84-87.

26. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.

27. Здирко Н. Г. Проблемні аспекти аудиту ефективності виконання бюджетних програм / Н. Г. Здирко // Інвестиції: практика та досвід - № 12. - 2015 – с. 13-19.

28. Серебрянська Д.С. Передумови вдосконалення системи бюджетного моніторингу в Україні / Д.С. Серебрянська // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля – № 8 (215). – 2014. – с. 172-175.

29. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. Теорія та практика державного управління. 2016. № 2(53). С. 155–160.

30. Корженко В. В. Проектний менеджмент у публічному управлінні. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. с. 135.

31. Сивак Т. В. Місце та роль стратегічних комунікацій у процесі забезпечення ефективності реформ. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. № 4 (76). с. 81-85.

32. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах: (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 2007–08–01. – К.: Держспоживстандарт України, 2017. – IV, 27 с

33. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід регулювання соціально-економічного розвитку регіонів / І. М. Грищенко // Актуальні питання публічного управління та адміністрування в контексті реалізації адміністративної реформи : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Умань, черв. 2018 р.). − Умань, Уманський національний університет садівництва, 2018. − С. 54.

34. Куйбіда В. С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи : зб. нормат.-прав. актів і наук.-аналіт. матеріалів з питань регіонального розвитку та просторового планування / В. С. Куйбіда, В. Негода. − К. : Вид-во «Крамар», 2016. − 176 с.

35. Європейська Хартія місцевого самоврядування / (переклад з англійської мови Є. М. Вишневського); Рада Європи. European charter of local

self-governement Charter européenne de l’autonomie locale. – [Страсбург] : Рада Європи, 1985. – 9 с.

36. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. Економіка та держава. 2022. № 5. с. 68—72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68.

37. Лібанова Е. М., Горбулін В. П., Пирожков С. І. та ін. Політика інтеграції українського суспільства в контексті викликів та загроз подій на Донбасі : нац. доп. / [за ред. Е.М. Лібанової]. Київ: НАН України, 2015. 363 с.

38. Модернізація економіки промислових регіонів України в умовах децентралізації управління: монография / О. І. Амоша, Ю. М. Харазішвілі, В. І. Ляшенко та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 300 с

39. Циркулярна смарт-спеціалізація старопромислових шахтарських регіонів України: монографія / Д. Ю. Череватський, М. О. Солдак, О. В. Лях, Ю. С. Залознова та ін.; за заг. ред. О. І. Амоші; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 196 с

40. Атлас адміністративно-територіального устрою Київської області / [За заг. ред. Остапенка П.] / Проєкт «Підтримка належного врядування в місцевих громадах як складової реформи децентралізації» Координатора проєктів ОБСЄ в Україні, Міністерство розвитку громад та територій України, Товариство дослідників України — Київ: 2021. — 24 с.

41. Альбом типових схем організації велосипедної інфраструктури міста Києва. Київ: Сектор організації веломережі Департаменту транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), 2021. — 46 с.

42. Нагорний Т.В., Клименко С.В. Методологія розробки Концепції розвитку велосипедної інфраструктури територіальної громади // Соціально-економічні особливості та проблеми сучасного розвитку Чернігівської області: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2023. С. 21-25.

43. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність — здоровий спосіб життя — здорова нація», схвалена Указом Президента України від 9 лютого 2016 року № 42/2016. — 6 с

44.[Електронний ресурс]/Режим доступу: https://imr.gov.ua/

45. [Електронний ресурс]/Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15

46. [Електронний ресурс]/Режим доступу: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/480269_mistsevi_programi_teritorialnih.html

47. [Електронний ресурс]/Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/t041621?an=&ed=0000_00_00&dtm=&le=

48. Дегтярьова І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління : монографія / І. О. Дегтярьова. − К. : НАДУ, 2012. − 368 с.

49. Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing Program Management To Empower State and Local Governments [Електронний ресурс]. – VA : RG Perspective. – 2013. – Режим доступу : https://www.robbinsgioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf.

50 . PRINCE2 in one thousand words [Електронний ресурс] / Andy Murray and Director of Outperform UK Ltd, 2009. – Режим доступу : www.best–management– practice.com/gempdf/PRINCE2_in_One_Thousand_Words.pdf.

51. Program Management 2010: A Study of Program Management in the U.S. Federal Government [Електронний ресурс] / Project Management Institute. – 2010. – Режим доступу : http://www.pmi.org/Business–Solutions/~/media/PDF/Business–Solutions/.

52. The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation [Електронний ресурс] / Project Management Association of Japan, 2005. – Режим доступу :

http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebook Volume2_060112.pdf.

53. International Organization for Standardization (2012), “ISO 21500:2012 Guidance on project management“, available at: [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003. (Accessed 5 January 2016).