МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Реалізація проєктів місцевих та регіональних програм»

Здобувача вищої освіти, магістерського рівня, ІІ курсу, групи МПА-24-1

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

_____ Аладін Євгеній Ігорович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник: Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
_____ (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)
(підпис)

Керівник освітньо-професійної програми Канцур Інна Григорівна, кандидат економічних наук, доцент
_____ (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)
(підпис)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від ___ _____ 20____ № ____

Завідувач кафедри Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
_____ (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)
(підпис)

Ірпінь – 2026 р.

Реєстрація № ____ _____ _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки: _____ _____ _____

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

Результати захисту: _____ _____ _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(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, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	**від 0 до 10**			
2. Демонстраційний матеріал	**від 0 до 5**			
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	**від 0 до 25**			
Апробація (участь у конференціях)	**від 0 до 10**			
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**			

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

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

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

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління
канд. тех. наук, доцент
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ

_____
«___» _____ 202_ р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

_____Аладіну Євгену Ігоровичу_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Реалізація проєктів місцевих та регіональних програм_
Затверджена наказом ректора від _____
2. Строк здачі закінченої роботи: до_____
3. Мета роботи: розробка теоретичних, методичних та прикладних засад реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської МТГ Київської області_____
Об'єкт дослідження: процес управління реалізацією проєктів місцевих та регіональних програм у територіальних громадах_____
Предмет дослідження: інструменти підвищення ефективності реалізації програмних проєктів на місцевому рівні_____
Орієнтовна база дослідження: теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення з регіональної економіки, розміщення продуктивних сил, регіонального менеджменту та публічного управління, управління проєктами, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що зосереджуються на реалізації програмних проєктів на місцевому рівні_____
4. Вихідні дані до роботи: Стратегію розвитку Київської області та Стратегію розвитку Обухівської міської територіальної громади до 2027 року, а також офіційні місцеві програми, які перебувають на контролі Обухівської міської ради._____
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1. Підходи до визначення понять «регіональні програми» та «місцеві програми», 1.2. Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, 2.1. Перелік виробничих та переробних підприємств Обухівської МТГ, 2.2. Перелік місцевих програм Обухівської міської ради, 2.3. Результати оцінки впливу економічного чинника на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів Обухівської громади, 2.4. Результати оцінки впливу соціально-демографічного чинника на реалізацію проєктів Обухівської громади, 2.5. Результати оцінки впливу екологічного чинника на реалізацію проєктів Обухівської громади, 2.6. Результати оцінки впливу науково-технічного чинника на реалізацію проєктів Обухівської громади, 2.7. Результати оцінки політико-правового чинника впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади, 2.8. Результати оцінки культур 2.9. Результати оцінки військового чинника впливу на реалізацію проєктів Обухівської громадиного, 2.10. Визначення рангів важливості чинників впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади, 3.1. Матриця відповідності

ступеня впливу ризику та значущості наслідків для реалізації проєктів місцевих і регіональних програм, 3.2. Матриця відповідності ступеня впливу ризику та значущості наслідків для реалізації проєктів, 3.3. Шкала відповідності інтегральної оцінки ризику рівню впливу на реалізацію проєктів, 3.4. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні Рисунки: 1.1. Класифікація регіональних та місцевих програм, 1.2. Етапи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, 1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм, 1.4. Військовий чинник як особливий детермінант реалізації регіональних проєктів і програм, 2.1. Структура соціально-економічного портрету, 2.2 Географічне розташування обухівської громади Київщини, 2.3. Чисельність населення Обухівської міської громади у 2024 році, осіб., 2.4. Розподіл населення за статтю по населених пунктах громади, 2.5. Вікова структура молоді Обухівської міської громади у 2024 році, %, 2.6. Структури розподілу економічно активного зайнятого населення по галузях, 2.7. Структура загального фонду бюджету, 2.8. Питома вага кожного чиннику впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади, %, 3.1. Життєвий цикл ризиків, 3.2. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів

6. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань за кожним розділом): 1.1. Сутність та зміст місцевих, регіональних програм 1.2. Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм 1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм 2.1. Соціально-економічний портрет обухівської громади 2.2. Аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях 2.3. Оцінка чинників впливу на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів 3.1. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм 3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні_____

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25.11.2024
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	23.04.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11.2025
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.2025
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку використаних джерел. Подання роботи керівнику.	19.12.2025	19.12.2025
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2026	16.01.2026
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2026	27.01.2026
9.	Попередній захист роботи	27.01.2026	27.01.2026
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01.2026
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2026	01.02.2026
12.	Захист кваліфікаційної роботи	__.02.2026	__.02.2026

8. Дата видачі завдання: _____

9. Науковий керівник: _____ ГУСЯТИНСЬКИЙ М.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ БЛИЗНЮК А.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав _____ АЛАДІН Є.І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці теоретичних, методичних та практичних засад реалізації проєктів місцевих та регіональних програм на прикладі Обухівської міської територіальної громади Київської області. Виходячи з поставленої мети, у дослідженні вирішено такі завдання: встановлено сутність зміст місцевих, регіональних програм; систематизовано підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм; узагальнено чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм; сформовано соціально-економічний портрет Обухівської громади; проаналізовано стан реалізації проєктів Обухівської громади; оцінено чинники впливу; розроблено алгоритм управління ризиками реалізації проєктів програм; сформовано пропозиції підвищення ефективності управління реалізацією проєктів обухівської громади.

Об'єктом дослідження є процес управління реалізацією проєктів місцевих та регіональних програм у територіальних громадах.

Предметом дослідження є інструменти підвищення ефективності реалізації програмних проєктів на місцевому рівні.

Теоретико-методичну основу дослідження склали наукові праці українських та зарубіжних учених, матеріали Державної служби статистики України, Єдиного державного демографічного реєстру, Стратегія розвитку Київської області та Обухівської МТГ до 2027 року, місцеві програми, що перебувають на контролі міської ради.

Робота містить 95 сторінок, 16 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел 52 найменування, 1 додаток.

Ключові слова: місцеві програми, регіональний розвиток, соціально-економічний портрет, чинники впливу, ризики, управління, організаційне забезпечення, громада.

Рік виконання кваліфікаційної роботи — 2025 рік.

Рік захисту кваліфікаційної роботи — 2026 рік.

ABSTRACT

The **purpose** of the qualification thesis is to develop theoretical, methodological, and practical foundations for the implementation of local and regional program projects using the case of the Obukhiv City Territorial Community of Kyiv Oblast. Based on the stated purpose, the study addresses the following objectives: to define the essence and content of local and regional programs; to systematize approaches to the implementation of projects within local and regional programs; to generalize the factors influencing the implementation of regional projects and programs; to form a socio-economic profile of the Obukhiv community; to analyze the state of project implementation in the Obukhiv community; to assess influencing factors; to develop a risk management algorithm for program project implementation; and to formulate proposals for improving the efficiency of managing project implementation in the Obukhiv community.

The **object** of the study is the process of managing the implementation of projects of local and regional programs in territorial communities.

The **subject** of the study is the tools for increasing the efficiency of implementing program projects at the local level.

The theoretical and methodological basis of the research includes scientific works of Ukrainian and foreign scholars, materials of the State Statistics Service of Ukraine, the Unified State Demographic Register, the Development Strategy of Kyiv Oblast and the Obukhiv City Territorial Community until 2027, as well as local programs under the supervision of the city council.

The thesis comprises 95 pages, 16 tables, 14 figures, a list of 52 references, and 1 appendix.

Keywords: local programs, regional development, socio-economic profile, influencing factors, risks, management, organizational support, community.

Year of completion of the qualification thesis — 2025.

Year of defense of the qualification thesis — 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ……. 14
1.1. Сутність та зміст місцевих, регіональних програм …… 14
1.2. Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм…….. 19
1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм …… 27
Висновки до розділу 1 …….. 32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ОБУХІВСЬКОЇ ГРОМАДИ КИЇВЩИНИ 34
2.1. Соціально-економічний портрет обухівської громади …… 34
2.2. Аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях….. 48
2.3. Оцінка чинників впливу на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів ……. 53
Висновки до розділу 2……. 65
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕДУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ 69
3.1. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм……. 69
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні …….. 76
Висновки до розділу 3…… 80
ВИСНОВКИ …… 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……. 88
ДОДАТКИ …….. 95

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан розвитку місцевих та регіональних програм в Україні визначається складними трансформаційними умовами, що поєднують у собі як внутрішні інституційні зміни (децентралізація, розширення повноважень громад, впровадження стратегій регіонального розвитку), так і зовнішні виклики, серед яких ключовим є воєнний фактор. З 2022 року громади функціонують у ситуації повномасштабної війни, що суттєво впливає на економічну стабільність, соціальну згуртованість і можливості реалізації місцевих ініціатив. В умовах багаторівневої кризи, яка поєднує економічні, екологічні, соціально-демографічні, культурні та військові ризики, особливої актуальності набуває пошук інструментів підвищення ефективності управління проєктами місцевих та регіональних програм. Їхня своєчасна та результативна реалізація безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень довіри до органів влади, здатність громад забезпечувати базові послуги й розвивати економічний та соціальний потенціал. Все це обумовлює актуальність та свідчить про своєчасність представлених у дослідженні результатів.

Стан та ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблематика реалізації місцевих та регіональних програм останніми роками активно висвітлюється у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у дослідження соціально-економічних аспектів розвитку громад здійснили Е. Бойченко, яка у своїх працях акцентує на відтворенні продуктивних сил у контексті регіонального розвитку та на проблемах соціально-демографічного характеру [2]. У співавторстві з Н. Васильчук проаналізовано специфіку розвитку об’єднаних територіальних громад України та Польщі, що дозволяє зробити порівняльні висновки щодо ефективності управлінських практик [3, С. 76-80, 4 С. 129-131]. Водночас сама Н. Васильчук у низці досліджень висвітлює демографічні чинники впливу на трудовий потенціал та застосовує

метод експертної оцінки як інструмент для виявлення спільних проблем регіонів [6, 7, С 51-53].

Окремої уваги заслуговують дослідження О. Ключки, в яких розкривається роль ризик-менеджменту у підвищенні фінансових результатів бізнес-організацій та механізми державного фінансового контролю. У співавторстві з Н. Давиденко розроблено підходи до цифровізації фінансового менеджменту підприємств, що безпосередньо корелює з актуальними викликами управління місцевим розвитком в умовах діджиталізації [13, С. 417-422, 27, 28, 29]. Крім того, варто згадати праці М. Гусятинського, у яких розглянуто проблеми антикризового державного управління та комунікаційної взаємодії між владними інституціями і громадськістю [11, С. 87-92, 12]. Ці положення є релевантними у контексті управління місцевими програмами в умовах кризових викликів.

У сучасних дослідженнях також порушується питання міжнародного досвіду публічного управління, ролі культури та дипломатії у зміцненні позицій України у світі, що висвітлено у працях Н. Мартинович [33, С. 112-118]. Важливими є й напрацювання І. Канцура, спрямовані на стандартизацію процедур надання адміністративних послуг і формування синергії між економічним, освітнім та науковим потенціалом публічного управління [22, 23].

Узагальнюючи, можна констатувати, що наукова база з проблематики місцевих і регіональних програм є доволі широкою та багатогранною. Проте, попри наявність ґрунтовних досліджень, досі залишається актуальною потреба у практико-орієнтованих методиках оцінки ефективності реалізації місцевих програм з урахуванням воєнних ризиків, екологічної складової та цифровізації. Ці обставини зумовлюють **мету дослідження**, сутність якої полягає у розробці теоретичних, методичних та практичних засад реалізація проєктів місцевих та регіональних програм.

Виходячи з мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

— встановити сутність та зміст місцевих, регіональних програм

— систематизувати підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм;

— узагальнити чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм;

— сформувати соціально-економічний портрет обухівської громади;

— проаналізувати стан реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях;

— оцінити чинники впливу на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів;

— розробити алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм;

— сформувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні.

Об’єкт дослідження – процес реалізації місцевих та регіональних програм у територіальних громадах України на прикладі Обухівської міської територіальної громади.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські умови, механізми та чинники впливу на ефективність реалізації проєктів місцевих і регіональних програм в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів.

Методи дослідження: У процесі написання роботи було застосовано комплекс методів, що дозволив поєднати теоретичний аналіз із практичною діагностикою стану Обухівської громади. Загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення) застосовувались під час опрацювання наукової літератури та Стратегії розвитку Київської області та Обухівської міської територіальної громади. Це дало змогу систематизувати підходи до реалізації проєктів місцевих та регіональних програм і уточнити понятійний апарат.

Статистичні методи використовувалися при формуванні соціально-економічного портрету громади (п. 2.1). Зокрема, за допомогою аналізу

демографічних показників, структури зайнятості, розподілу населення та бюджетних надходжень було виявлено ключові тенденції соціально-економічного розвитку території. Методи стратегічного аналізу використані у п. 2.2 для оцінки змісту стратегічних і програмних документів. Це дозволило визначити сильні та слабкі сторони розвитку Обухівської громади та виявити відсутність екологічної й цифрової складової у стратегії.

Експертні методи стали основним інструментом п. 2.3. Метод експертних оцінок дозволив визначити силу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на реалізацію проєктів, а також ранжувати їх за ступенем значущості. Такий підхід дав можливість виокремити найбільш критичні проблеми (екологічний, військовий та цифровий чинники).

Методи ризик-менеджменту застосовувались у розділі 3. Зокрема, запропоновано алгоритм управління ризиками, складено матриці впливу чинників ризику, а також розроблено шкалу інтегральної оцінки, що забезпечило можливість формалізованого підходу до управління ризиками реалізації проєктів. Графічні методи (діаграми, схеми, таблиці) активно використовувались для візуалізації результатів діагностики. Вони забезпечили наочність отриманих даних та створили основу для презентації висновків у структурованому вигляді.

Інформаційною основою роботи стали нормативно-правові документи, стратегічні й програмні матеріали, статистичні дані, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, використано Стратегію розвитку Київської області та Стратегію розвитку Обухівської міської територіальної громади до 2027 року, а також офіційні місцеві програми, які перебувають на контролі Обухівської міської ради. Ці документи дозволили проаналізувати стан реалізації регіональних і місцевих проєктів, виявити пріоритетні напрями та слабкі сторони стратегічного планування.

Важливим джерелом стала статистична інформація Державної служби статистики України та Єдиного державного демографічного реєстру, що

надали можливість сформувати соціально-економічний портрет громади, визначити динаміку чисельності населення, рівень зайнятості та демографічні тенденції.

Додатково інформаційну базу склали матеріали Обухівської міської ради (офіційний сайт, звіти про виконання бюджету, локальні програми та рішення сесій), а також звітні документи місцевих органів виконавчої влади, які дали змогу оцінити фактичні результати реалізації програм на практиці.

Структура роботи передбачає три розділи. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні аспекти реалізації проєктів місцевих та регіональних програм. У другому розділі проведено діагностику реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини. У третьому розділі розроблено організаційне забезпечення процедури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ

1.1. Сутність та зміст місцевих, регіональних програм

Розкриваючи це питання, варто сказати, що у процесі стратегічного розвитку держави особливе місце посідають місцеві та регіональні програми, оскільки вони забезпечують реалізацію державної політики на рівні територіальних громад та регіонів. Аналіз цих понять є необхідним для формування цілісного розуміння механізмів управління соціально-економічними процесами. Саме через місцеві та регіональні програми реалізуються завдання сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів, покращення умов життя населення та ефективне використання ресурсного потенціалу.

Для ґрунтовного розкриття сутності цих категорій розпочнемо з аналізу визначень, які закріплені у законодавстві України та відображають загальноприйнятий підхід до розуміння місцевих і регіональних програм.

Так, згідно закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», регіональні програми розглядаються як комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на вирішення важливих соціально-економічних проблем, що мають регіональне значення [18]. У цьому контексті регіональні програми виступають основним інструментом реалізації державної політики у межах окремих областей, районів та інших адміністративно-територіальних одиниць.

Крім того, низка сучасних науковців акцентує увагу на тому, що регіональні програми формуються з урахуванням ресурсного потенціалу, економічної специфіки регіону, а також потреб усунення соціально-

економічних диспропорцій між територіями. Зокрема, І. Г. Канцур та Є. Ю. Іванов розглядають стандартизацію процедур у реалізації регіональних програм як необхідну умову забезпечення якості надання адміністративних послуг, що уможливлює ефективну реалізацію регіональних стратегій розвитку [23]. У своїй іншій роботі ці автори підкреслюють синергійний ефект, що виникає від поєднання економічного, освітнього й наукового потенціалу в межах публічного управління, що прямо впливає на дієвість регіональних проєктів і програм [23]. Водночас у працях інших дослідників, зокрема в аналітичних звітах під загальною редакцією С. Калашнікової та О. Оржель, наголошується на важливості врахування викликів і потреб територіальних громад в умовах воєнного часу, що також має бути інтегровано в регіональні програми та політики [1]. Подібний підхід забезпечує не лише інтеграцію інтересів державних і регіональних органів влади, а й створює передумови для розробки реалістичних стратегій комплексного розвитку.

Поряд із регіональними програмами важливу роль відіграють місцеві програми, які розробляються органами місцевого самоврядування та мають більш прикладний характер. Закон України «Про місцеве самоврядування» (1997 р.) визначає їх як цільові документи, спрямовані на вирішення конкретних проблем територіальних громад – у сферах житлово-комунального господарства, благоустрою, екології, туризму тощо [19].

Науковці підкреслюють, що місцеві програми відзначаються високим рівнем адресності, оскільки безпосередньо враховують потреби населення відповідної громади, ґрунтуючись на аналізі соціально-економічної ситуації на місцях. Зокрема, у працях Е. Бойченко та Н. Васильчук розкривається значення місцевих ініціатив у формуванні інституційної спроможності громад, що забезпечує ефективність реалізації програм розвитку [3; 4, С. 129-131]. Г. Васильченко, І. Парасюк І. та Н. Єременко у навчальному посібнику для органів місцевого самоврядування акцентують увагу на важливості планування та моніторингу виконання місцевих програм як основи

управління змінами на рівні громади [5]. У сучасних умовах особливого значення набуває соціальна орієнтованість місцевих програм, про що зазначають О. Дяконенко О. та В. Філіппова у контексті підвищення ролі людського капіталу й локального самовизначення в умовах децентралізації та війни [15, С. 54-71; 45, С. 169–174]. Таким чином, можна зробити висновок, що місцеві програми є ключовим інструментом реалізації політики розвитку на рівні територіальних громад, дозволяючи врахувати унікальні локальні потреби, мобілізувати наявні ресурси та досягти сталих результатів на основі громадської участі та партнерства.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що як у вітчизняній науковій думці, так і в законодавстві, поняття регіональних та місцевих програм трактуються по різному. Це зумовлено різним рівнем управлінської відповідальності, пріоритетами програмних документів, масштабом охоплення територій та рівнем ресурсного забезпечення. З метою систематизації існуючих тлумачень доцільно узагальнити основні підходи до визначення понять «регіональні програми» та «місцеві програми», що представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення понять
«регіональні програми» та «місцеві програми»

№ з/п	Визначення регіональних програм	Визначення місцевих програм
1	Комплекс заходів, спрямованих на усунення територіальних диспропорцій, розкриття потенціалу регіону та стимулювання розвитку (Канцур І.Г., Іванов Є.Ю., 2025)	Цільові документи, спрямовані на вирішення конкретних проблем громади, з урахуванням безпосередніх потреб населення (Гончар, Беляк, 2020)
2	Інструмент реалізації державної регіональної політики, який формується відповідно до пріоритетів, визначених у стратегіях розвитку (Гусятинський Б., 2019)	Програми органів місцевого самоврядування, що мають прикладний характер і стосуються сфери ЖКГ, благоустрою, екології, туризму тощо (Закон України «Про місцеве самоврядування», 1997)

Продовження табл. 1.1

3	Системний план дій на регіональному рівні, що координується між різними секторами влади (Петришин О.О., 2023)	Локальні програми, які передбачають адресні заходи у межах територіальної громади, часто з невеликим обсягом фінансування (Філіппова В.Д., Буканов Г.М., 2021)
4	Регіональні програми охоплюють масштабні території (області) та формуються облдержадміністраціями відповідно до держстратегії (Шевченко Б., Падун Ю., 2023)	Мають обмежену територіальну дію (ОТГ, міста, селища), затверджуються місцевими радами і мають гнучкий характер (Дяконенко О., 2023)
5	Документи середньо- або довгострокового планування, спрямовані на розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, стимулювання економіки регіону (Дропа Я.Б., Петик М.І., 2023)	Програми реалізації повноважень місцевого самоврядування щодо забезпечення життєдіяльності громади (Ідесіс І.В., 2020)
6	Охоплюють багатогалузеві пріоритети: транспорт, інновації, освіта, охорона здоров’я (Бойченко Е.Б., Васильчук Н.О., 2017)	Спрямовані на розв’язання точкових проблем – ремонт доріг, освітлення вулиць, покращення соціальних послуг (Матвіїшин Є., 2023)
7	Є механізмом міжбюджетної координації, який передбачає співфінансування з держбюджету (Ключка О.В., Давиденко Н., 2025)	Як правило, фінансуються з місцевого бюджету, іноді за рахунок грантів чи держсубвенцій (Камардіна Ю.В., 2021)

Джерело: складено автором на засадах узагальнення [4, 11, 12, 14, 15, 19, 21, 23, 24, 28, 34, 36, 45, 48,]

Як свідчить проведений аналіз літературних джерел, регіональні та місцеві програми мають спільну мету, а саме, соціально-економічний розвиток територій, однак вони різняться за масштабом, ініціаторами, джерелами фінансування, механізмами реалізації та характером впливу. Про це зокрема відмічається в монографії І. Ідесіс, де автор пропонує наступну класифікацію регіональних та місцевих програм (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Класифікація регіональних та місцевих програм

Джерело: побудовано автором на засадах [21]

Таким чином, під регіональною програмою в роботі розуміється стратегічний документ середньострокового або довгострокового планування, що визначає пріоритетні напрями розвитку регіону, формує комплекс заходів для досягнення збалансованого просторового розвитку, передбачає координацію з державною регіональною політикою та міжрівневу взаємодію органів влади.

Під місцевою програмою будемо розуміти управлінську ініціативу органів місцевого самоврядування, яка спрямована на вирішення конкретних завдань територіальної громади, має гнучкий і прикладний характер, забезпечує безпосередній зв'язок між владою та потребами мешканців, базується на принципах адресності, ефективності й прозорості використання ресурсів.

Отже, як місцеві, так і регіональні програми формують стратегічний та організаційний каркас розвитку територій, задаючи вектор для реалізації конкретних ініціатив. Водночас саме проєкти виступають основним інструментом втілення завдань, закладених у цих програмах, адже вони деталізують цілі, визначають обсяги ресурсів, виконавців і строки виконання. Тому подальший аналіз доцільно спрямувати на розгляд підходів до реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, що дозволить виявити оптимальні механізми їх ефективного виконання.

1.2. Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Варто зауважити, що в контексті публічного управління проєкти, що реалізуються в межах місцевих та регіональних програм, розглядаються як операційний інструмент досягнення цілей, визначених програмними документами розвитку територій. Якщо програма задає стратегічні орієнтири, визначає пріоритети та напрями розвитку, то проєкт є конкретним комплексом дій, спрямованих на вирішення визначеної проблеми або

реалізацію окремої ініціативи у межах цієї програми. Такий висновок було зроблено на засадах аналізу існуючого наукового доробку.

Так наприклад, за визначенням О. Петришиної [36, С. 118- 140], регіональний або місцевий проєкт «це структурована система заходів, узгоджена за строками, ресурсами та виконавцями, результат якої має бути вимірюваним і відповідати стратегічним цілям громади чи регіону». І. Ідесіс [21] наголошує, що такі проєкти завжди інтегровані у ширший управлінський процес, а їхній зміст та механізми реалізації безпосередньо залежать від положень, закладених у відповідних статутах територіальних громад.

Важливу характеристику проєктів у своїх роботах подає І. Канцур та Є. Ю. Іванов [23], які відзначають, що ефективний проєкт у межах регіональної чи місцевої програми повинен відповідати стандартам планування та управління, забезпечувати координацію між різними секторами влади і гарантувати належну якість публічних послуг.

З позицій Е. Бойченко та Н. Васильчук [4, С. 129-131], проєкти можна вважати своєрідними «модулями» у загальній системі програмного розвитку, які дозволяють адаптувати масштабні стратегії до потреб конкретних територіальних громад, зберігаючи при цьому цілісність регіональної політики. Як зазначають Н. Давиденко, А. Буряк та О. Ключка, цифровізація управлінських і фінансових процесів формує нові підходи до координації та контролю за проєктами, забезпечуючи прозорість, оптимізацію витрат та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень [13, С. 417-422].

Отже окреслені результати досліджень науковців, дають підстави стверджувати що в роботі під проєктом місцевої чи регіональної програми варто розуміти інструмент практичної реалізації завдань програмного розвитку територій, що поєднує цілі, ресурси, виконавців і часові рамки для досягнення вимірюваних результатів у межах стратегічних пріоритетів громади чи регіону (Авторське бачення).

Також, покладаючись на окреслені наукові положення зазначених вище авторів, дійшли висновку, що сутність проєктів місцевих та регіональних програм розкривається крізь поєднання двох рівнів:

— стратегічного (зв'язок із загальними пріоритетами програми, узгодженість із державними та регіональними стратегіями);

— операційного (чітке визначення завдань, ресурсів, виконавців, показників результативності).

Це забезпечує гнучкість у плануванні та контрольованість у реалізації, а також створює можливості для залучення додаткових партнерів та ресурсів на користь громади чи регіону.

Розкриваючи підходи до реалізації проєктів місцевих та регіональних програм необхідно зупинитися на тлумаченні категорії «реалізація». У науковому та управлінському дискурсі поняття «реалізація» має багатошаровий зміст. У Словнику української мови воно трактується як «втілення в життя, здійснення певного плану, наміру чи ідеї» [42]. Це визначення наголошує на практичному аспекті, від задуму до конкретної дії, що змінює реальність.

Великий тлумачний словник сучасної української мови підкреслює подібний вимір, визначаючи реалізацію як «здійснення, виконання; практичне втілення задуму, програми, плану» [9]. Тут акцент робиться на послідовному процесі, в якому задум поступово набуває форми. Філософський підхід розширює це значення. У Філософському енциклопедичному словнику поняття реалізації подається як «перехід від можливого до дійсного, процес набуття ідеєю предметної форми» [46]. Таким чином, реалізація постає не лише як управлінська чи технічна дія, а як онтологічний процес, шлях від потенції до акту.

В економічній літературі поняття наповнюється ще й функціональним змістом. Так, в економічному словнику-довіднику воно трактується як «процес виконання запланованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, перетворення ресурсів у результат» [16]. У цьому випадку

реалізація є механізмом трансформації наявного ресурсного потенціалу у відчутні результати розвитку.

Аналіз публікацій, свідчить, що ідея будь-якого місцевого чи регіонального проєкту зазвичай виникає як відповідь на конкретну потребу громади або як інструмент втілення завдань, визначених у програмі розвитку. На початковому етапі це може бути лише концепція, тобто, бачення того, яким чином можна вирішити певну проблему або скористатися новими можливостями. Як слушно зазначають Г. Васильченко І. Парасюк, Н. Єременко [5], саме в цей момент важливо правильно сформулювати мету й чітко окреслити очікувані результати, адже від цього залежить подальший успіх реалізації.

Від задуму до конкретних дій шлях передбачає кілька логічно пов’язаних етапів. Спершу ініціатива має отримати підтримку ключових стейкхолдерів, а саме, органів влади, місцевого бізнесу, громадських організацій. На думку В. Філіппової та Г. Буканова [45, С. 169–174], цей етап є критичним для забезпечення фінансової та організаційної стійкості проєкту, оскільки дозволяє об’єднати ресурси й знизити ризики.

Далі відбувається перехід від концепції до плану дій. Тут важливе значення має якісне проєктне планування, що пердбачає визначення етапів реалізації, часових рамок, бюджетів, виконавців і системи моніторингу. В статті І. Канцур та Є. Іванова [23] підкреслюють, що на цьому етапі доцільно застосовувати стандартизовані процедури управління, щоб уникнути дублювання функцій і неефективного використання ресурсів.

Після цього розпочинається безпосередня реалізація проєкту, що передбачає виконання запланованих заходів, координацію діяльності всіх учасників, проведення проміжних оцінок для своєчасного коригування дій. В. Присяжнюк [39] звертає увагу на те, що адаптація до умов середовища та гнучке реагування на непередбачувані обставини є не менш важливими, ніж дотримання початкового плану.

У цьому контексті важливим є й аспект фінансового контролю. Як зазначають О. Ключка та Н. Давиденко, ефективність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості зовнішнього державного фінансового контролю, що має враховувати як національні, так і міжнародні стандарти [28]. Запровадження стратегій контролю дозволяє забезпечити цільове використання ресурсів, мінімізувати ризики нецільових витрат і підвищити рівень прозорості проєктної діяльності. Більше того, міжнародний досвід свідчить, що фінансова дисципліна та публічна підзвітність є визначальними факторами для довгострокової стійкості проєктів на місцевому та регіональному рівнях.

Як показав аналіз публікацій різних авторів, у науковій літературі водночас спостерігаються різні підходи до визначення сутності й структури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм. Так, одні дослідники роблять акцент на концептуальному вимірі, розглядаючи реалізацію як перехід від стратегії до конкретних управлінських рішень. Інші наголошують на фінансових і контрольних механізмах, які забезпечують цільове використання ресурсів. Є також підходи, що підкреслюють соціальну спрямованість проєктів, їхню здатність мобілізувати громаду та формувати нові практики взаємодії між владою, бізнесом і населенням.

З огляду на це, доцільно систематизувати наявні наукові погляди й узагальнити основні визначення та бачення етапів реалізації проєктів місцевих і регіональних програм у вигляді порівняльної таблиці. Це дозволить виявити спільні риси, відмінності та запропонувати власний підхід, що поєднує стратегічні орієнтири, управлінську логіку та практичну реалізацію (табл. 1.2).

Таким чином, процес перетворення ініціативи на реальний проєкт можна уявити як поступову еволюцію від ідеї до конкретного, вимірюваного результату (рис. 1.2). Кожен етап цього шляху є взаємопов’язаним і формує підґрунтя для наступного. Без якісного формування ідеї не буде ефективного плану, а без дієвої координації реалізація залишиться формальністю.

Таблиця 1.2

Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Автор(и)	Сутність / визначення реалізації	Акценти та етапи реалізації	Особливості
Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко [4]	Формулювання цілей і завдань проєкту, окреслення очікуваних результатів	Початкове визначення мети, результатів, завдань	Реалізація успішна лише за умови правильно сформульованих цілей
В. Філіппова, Г. Буканов [4]	Реалізація як процес забезпечення стійкості ініціативи через партнерство	Ініціація, залучення ресурсів, підтримка громади й бізнесу	Акцент на фінансовій та організаційній ста більності
І. Канцур, Є. Іванов [4]	Реалізація являє собою стандартизований процес управління	Планування, координація, уникнення дублювання функцій	Важливість управлінь ських стандартів та процедур
В. Присяжнюк [4]	Реалізація як адаптивний процес, що реагує на зовнішні умови	Виконання заходів, моніторинг, корекція дій	Адаптивність і гнуч кість як ключ до ефективності
О. Ключка, Н. Давиденко [20]	Реалізація проєктів пов’яза на з якістю фінансового контролю	Контроль, звітність, відповідність міжнародним стандартам	Прозорість і фінансова дисципліна забезпечують стійкість
Авторське бачення	Реалізація це послідовний процес втілення програм них ідей у конкретні вимірювані результати	1) Ініціювання, 2) Планування, 3) Організація, 4) Реалізація, 5) Моніторинг і контроль, 6) Завершення й оцінка	Комплексність, циклічність, прозорість, адаптивність поетапність

Джерело: побудовано автором

Саме така поетапність і послідовність, доповнена прозорим моніторингом, забезпечує життєздатність і стійкість місцевих та регіональних проєктів.

Отже, у контексті нашого дослідження реалізація розуміється як втілення стратегічного задуму програми у практичних проєктах, і одночасно як перехід від ідеї до конкретного соціально-економічного результату, що стає відчутним на рівні громади чи регіону.

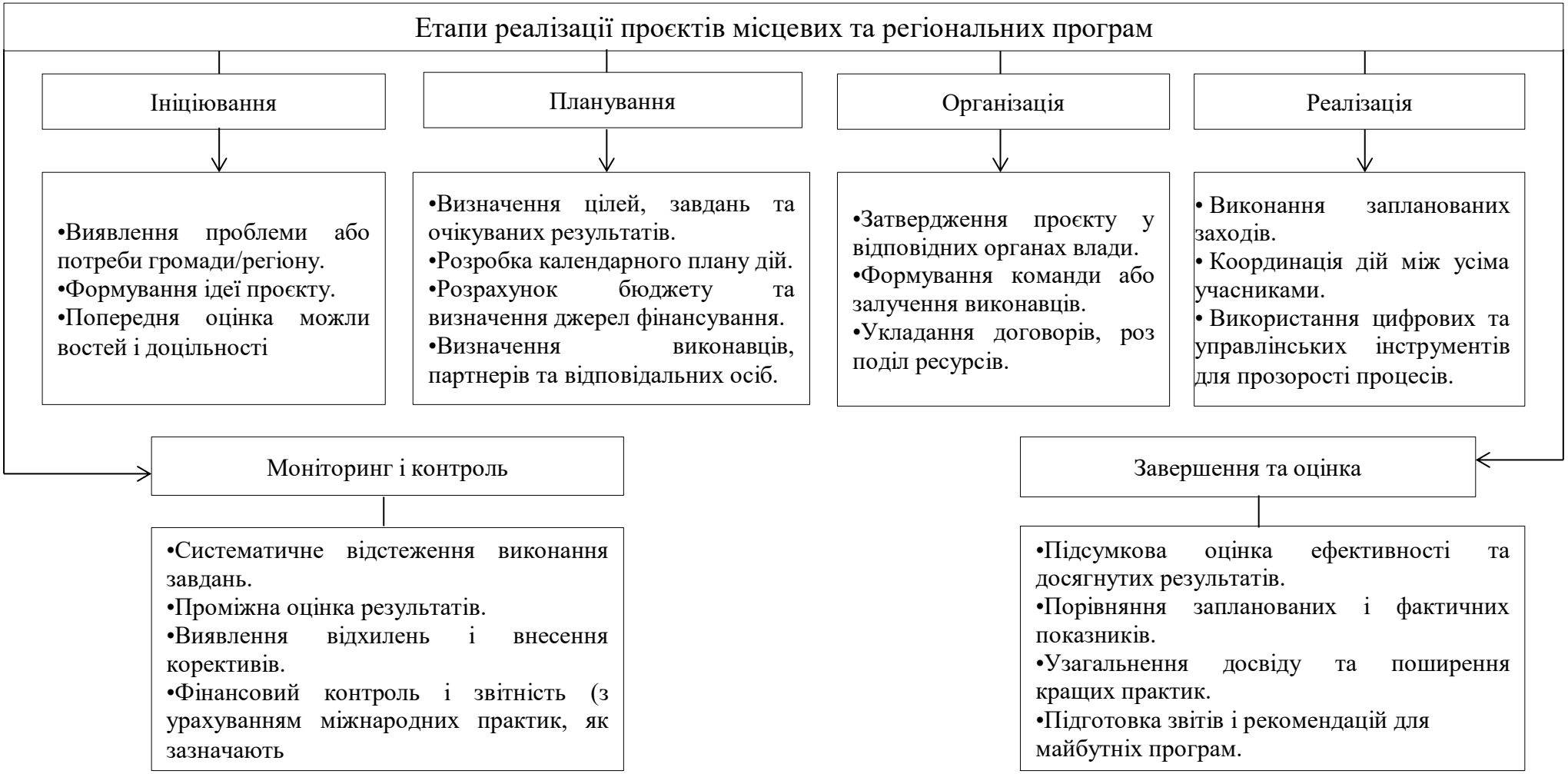


Рис. 1.2. Етапи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Джерело: побудовано автором на засадах узагальнення робіт [5, 13, 45, С. 169–174, 22, 23, 27-29, 39]

Як бачимо, кожен етап має власну логіку і значення. Ініціювання дозволяє визначити реальну потребу громади й перевести її у формат проєктної ідеї. Планування забезпечує перехід від загальної концепції до конкретного плану дій із чітко визначеними ресурсами та строками. Організаційний блок формує управлінську спроможність та координаційні механізми, без яких реалізація була б неможливою. Сам процес виконання заходів підкріплюється системою моніторингу та контролю, що дозволяє своєчасно коригувати дії. Нарешті, завершальний етап передбачає оцінку досягнутих результатів, узагальнення досвіду та формування основ для нових проєктів.

Таким чином, представлена схема є не лише відображенням узагальнених наукових підходів, але й авторським баченням логіки реалізації місцевих і регіональних проєктів, яке акцентує увагу на їх комплексності, циклічності та здатності адаптуватися до викликів середовища і забезпечує поетапність та логіку переходу від ідеї до результату; дозволяє здійснювати контроль і корекцію на всіх стадіях, зменшуючи ризики невиконання; підвищує прозорість та підзвітність перед громадою, що є особливо важливим у сучасних умовах децентралізації; сприяє формуванню управлінської культури, орієнтованої на результат.

Разом із тим варто зазначити, що навіть ідеально вибудувана логіка етапів не є запорукою автоматичного успіху. На практиці результативність залежить від комплексу чинників, які або підсилюють ефективність реалізації, або, навпаки, створюють ризики для досягнення очікуваних результатів. Тому важливо не лише окреслити послідовність дій, а й визначити ті фактори успіху та потенційні ризики, які формують реальні умови реалізації проєктів місцевих і регіональних програм. Саме вони будуть у центрі подальшого аналізу.

1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм

Аналіз наукових джерел і словникових дефініцій засвідчує, що поняття «чинник» трактується як елемент або умова, яка справляє визначальний вплив на перебіг процесу чи формування результату. У словниках наголошується, що чинник може мати як позитивний, так і негативний характер, виступаючи стимулятором розвитку або, навпаки, гальмом певних перетворень. Такий підхід дозволяє розглядати чинники реалізації місцевих і регіональних проєктів не лише як умови зовнішнього середовища, але і як внутрішні параметри їхньої організації та управління.

Як показав аналіз наукових праць, дослідники акцентують увагу на різних групах чинників. Одні вивчають демографічні та соціально-економічні передумови розвитку територій, наприклад, Н. Васильчук [7, С 51-53], Є. Матвіїшин [34, С. 202–216], інші акцентують на інституційних та організаційних аспектах, як от, В. Залізко, В. Мартиненков [20, С. 101-110], ще інші на правових і фінансових засадах, що формують стійкість регіональних ініціатив. В числі таких авторів О. Тарасевич, Ю. Голик, Я. Дропа [44, С. 72-81]. Систематизація зазначених робіт дозволила дійти висновку, що саме поєднання різних груп чинників формує підґрунтя для успішної реалізації проєктів. Інакше кажучи, результат не можна пояснити лише впливом однієї умови, він завжди є наслідком комплексу взаємодіючих обставин. Аналіз також свідчить про те, що негативні і позитивні чинники в реалізації місцевих і регіональних програм мають багатовимірний характер. Вони охоплюють як зовнішнє середовище (економічна ситуація, державна політика, демографічні процеси), так і внутрішнє (організаційна культура, управлінська компетентність, фінансова дисципліна). Саме тому дослідження чинників доцільно вести у комплексі, розглядаючи їх як взаємопов’язану систему, де зміни в одній площині неминуче відбиваються на інших (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм

Джерело: побудовано автором на засадах [31]

Для побудови рисунка 1.3, що ілюструє зовнішні й внутрішні чинники реалізації регіональних проєктів, ми взяли за основу «Методологію планування регіонального розвитку в Україні», розроблену в рамках Проєкту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України» (ППРРУ). Цей

документ став ключовим орієнтиром у систематизації чинників і формуванні інтегрованої структури, суть якої розкривається крізь інтегрований підхід до планування «знизу вгору», виділення стратегічних платформ (SWOT-аналіз, соціально-економічний аналіз, формування цілей і бачення), поєднання таких складових, як план реалізації, фінансовий план, моніторинг і оцінка.

Крім того, варто зауважити, що зовнішнє середовище окрім політичного, економічного, культурного, екологічного, науково-технічного, соціально-демографічного та природно-географічного чинники включає додатковий військовий чинник, що виступає не лише контекстуальним фоном, але й визначальним чинником стійкості та перспективності будь-яких регіональних проєктів. Доцільність виокремлення військового фактору як окремої категорії можна обґрунтувати тріадою складових (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Військовий чинник як особливий детермінант реалізації регіональних проєктів і програм

Джерело: авторське бачення

Розглянемо кожну складову більш детально.

Доцільність виокремлення реалій безпекового середовища пояснюється тим, що сучасні регіональні проєкти в Україні реалізуються в умовах воєнної агресії, що прямо впливає на доступність ресурсів, безпеку інфраструктури та

стійкість інвестиційних процесів. Ігнорування цього аспекту призведе до спотвореної оцінки можливостей реалізації програм.

Прямий вплив на управлінські рішення пояснюється тим, що військові ризики формують обмеження для планування, в тому числі в частині неможливості реалізувати окремі інфраструктурні проекти, необхідності перегляду фінансування, тимчасового зупинення реалізації окремих програм.

Системоутворююча роль проявляється у впливі військового чинника на інші складові, такі як політика (через пріоритет безпеки), економіка (через зміну бюджетних витрат), соціальна сфера (через міграцію населення) та екологія (через руйнування довкілля). Таким чином, його логічно виділити як окремий детермінант.

Виокремлення військового чинника дозволяє розробляти адаптивні стратегії управління регіональними програмами, враховуючи як ризики, так і можливості, наприклад, відбудовні проєкти чи залучення міжнародної допомоги. Таким чином, рисунок 1.3 демонструє не просто перелік чинників, а їхню взаємодію в межах цілісної проєктної системи, де зміни в одній площині неминуче відображаються на інших. Виокремлення військового чинника свідчить про авторське бачення сучасних реалій регіонального розвитку України й робить модель більш наближеною до актуальних викликів, підкреслюючи практичну спрямованість дослідження.

Варто підкреслити, що виокремлення військового чинника як самостійної категорії не варто розглядати лише як реакцію на сучасні реалії війни. Його значення не вичерпується моментом завершення бойових дій, адже наслідки воєнного протистояння матимуть тривалу дію. Перш за все, йдеться про відновлення зруйнованої інфраструктури, подолання екологічних і соціальних проблем, які продовжать впливати на пріоритети регіонального розвитку ще довгі роки.

Крім того, навіть після перемоги Україна залишатиметься в умовах підвищених безпекових ризиків. Це означає, що будь-який стратегічний чи проєктний документ повинен враховувати потребу у створенні стійкої

інфраструктури безпеки, спроможної гарантувати стабільність і захищеність територіальних громад. Військовий чинник стає своєрідним «фільтром», крізь який проходить оцінка доступності ресурсів, перспектив інвестицій та довіри з боку міжнародних партнерів.

Варто також зауважити, що війна змінює соціально-демографічну структуру населення, стимулює масштабні міграційні процеси, породжує нові виклики для інтеграції переселенців і підтримки ветеранів. Тому регіональні програми й надалі потребуватимуть врахування військової компоненти як фактору соціальної стабільності та розвитку людського капіталу.

Отже, військовий чинник не лише визначає умови реалізації регіональних проєктів у воєнний час, але й зберігатиме системоутворююче значення у післявоєнний період. Його роль полягає у забезпеченні комплексної безпеки, формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на захист і відновлення, а також у створенні довгострокових передумов для сталого розвитку.

По завершені, зауважимо, що систематизація наукових підходів та врахування практичного досвіду підтверджують поєднання класичних факторів із безпековим компонентом, що створює основу для більш стійких і життєздатних проєктів. Це забезпечує їхню адаптивність до невизначеного середовища, підвищує прозорість управління та гарантує більшу соціальну легітимність. У такий спосіб чинники впливу стають не лише умовами середовища, а й важливими орієнтирами для побудови методології регіональної політики, здатної забезпечити баланс між поточними потребами та стратегічними завданнями розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі вирішено наукову задачу формування теоретико-методичного підґрунтя дослідження місцевих та регіональних програм крізь призму проєктного підходу до їх реалізації.

На засадах узагальнення наукового доробку та нормативно-правових актів встановлено сутність і зміст місцевих та регіональних програм як інструментів державної політики розвитку територій, що поєднують стратегічні пріоритети з практичними механізмами їх досягнення. Шляхом систематизації підходів доведено, що проєкти виступають ключовим інструментом реалізації програм, оскільки забезпечують перехід від стратегічних намірів до конкретних соціально-економічних результатів.

На основі аналізу наукових праць і практичних рекомендацій розглянуто підходи до реалізації проєктів місцевих і регіональних програм. Встановлено, що ефективність їх реалізації залежить від дотримання принципів поетапності, узгодженості із потребами громади, системності управління, моніторингу та контролю. Шляхом зіставлення різних концепцій сформовано авторське бачення логіки реалізації проєктів, яке підкреслює взаємозв’язок етапів, від ідеї та ініціювання до оцінки результатів і дозволяє знизити ризики невиконання, забезпечити прозорість та підзвітність.

На засадах систематизації наукових і методичних джерел ідентифіковано чинники впливу на реалізацію місцевих та регіональних проєктів. Встановлено, що вирішальне значення мають як внутрішні (організаційні, ресурсні, управлінські), так і зовнішні (соціально-економічні, політичні, культурні, екологічні) детермінанти. Шляхом узагальнення сучасних досліджень доведено необхідність виокремлення військового чинника, оскільки він безпосередньо впливає на формування управлінських рішень, визначає безпекові умови функціонування територій та залишатиметься актуальним навіть після завершення воєнних дій у зв’язку з потребою у відновленні та гарантуванні стійкості регіонального розвитку.

Узагальнені результати дозволили поглибити розуміння сутності програм і проєктів, окреслити логіку їхньої реалізації та систематизувати чинники впливу, що створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження практики реалізації місцевих і регіональних програм у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ОБУХІВСЬКОЇ ГРОМАДИ КИЇВЩИНИ

2.1. Соціально-економічний портрет обухівської громади

Перш за все варто сказати, що соціально-економічний портрет території є базовою передумовою для аналізу умов реалізації місцевих і регіональних програм. Адже будь-який проєкт не може існувати поза контекстом реального стану громади, який характеризується чисельністю населення, економічним потенціалом, інфраструктурними можливостями, соціальними викликами і екологічними обмеженнями. Саме він створює інформаційне тло для розуміння як наявних ресурсів, так і потенційних ризиків, визначаючи рамки для прийняття управлінських рішень.

Як показав аналіз наукових досліджень поняття «соціально-економічний портрет» розглядається як інтегральна характеристика певної території, що включає сукупність соціальних і економічних параметрів, які формують її сучасний стан та динаміку розвитку. Зокрема, у працях А. Костенко, С. Король, Ю. Панченко [30, С. 94–99] акцентується, що соціально-економічний портрет дозволяє не лише ідентифікувати поточні тенденції, а й визначити критичні точки, від яких залежить ефективність регіональної політики. На думку А. Реут, Ю. Клименко [41, С. 25–37], такий портрет є своєрідною «діагностичною картою» території, адже поєднує кількісні індикатори з якісними характеристиками середовища.

У дисертаційному дослідженні Н. Васильчук [6] наголошується, що соціально-демографічний портрет є інструментом для ідентифікації структурних особливостей ринку праці та розробки адекватних регіональних стратегій. Авторка акцентує на методичній цінності цього підходу, оскільки він дозволяє поєднати формальні індикатори з якісними характеристиками,

що в комплексі дає змогу більш повно оцінити потенціал і проблеми розвитку.

У контексті даного дослідження такий підхід важливий тому, що він демонструє не просто опис існуючого стану, а структуровану модель, яка дає змогу побачити взаємозв'язки між соціальною, демографічною та економічною сферами. Це дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони регіону, а й прогнозувати, силу впливу чинників що відбиваються на ефективності реалізації місцевих і регіональних програм.

Покладаючись на все вище сказане, в дослідженні під соціально-економічним портретом Обухівського району Київщини розуміється цілісна система показників, що відображають демографічну, економічну, соціальну та екологічну специфіку регіону. На відміну від традиційних описових характеристик, в роботі акцентується увага на тих аспектах, які безпосередньо впливають на можливості реалізації місцевих і регіональних проектів, а відтак, до уваги беруться таки показники як рівень зайнятості, структура економіки, якість інфраструктури, а також чинники просторового розвитку. Такий підхід дозволяє поєднати наукові методики з практичними завданнями управління розвитком громади, створюючи основу для подальшої діагностики реальних ініціатив.

Формування соціально економічного портрету обухівського району Київщини відбувалось за авторською схемою (рис. 2.1). Такий підхід відповідає дозволяє не лише фіксувати стан, а й створити підґрунтя для подальшої оцінки структури та трендів, які мають безпосередній вплив на проєктні рішення (навантаження на міську інфраструктуру, доступність послуг у сільській місцевості, просторове планування).

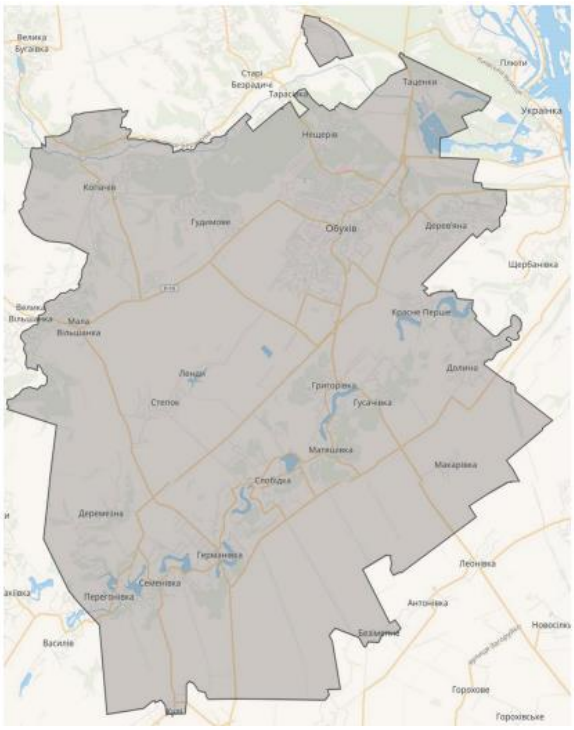


Рис. 2.1. Структура соціально-економічного портрету обухівської громади

Джерело: авторське бачення

Обухівська міська територіальна громада була створена 27 червня 2019 року на підставі рішення міської ради (№1166-50-VII). Відповідно до перспективного плану формування територіальних громад, адміністративним центром громади стало місто Обухів, яке увійшло до складу Обухівського району Київської області [43]. Місто Обухів розташоване у центральній частині України 44 км автошляхом (залізницею 35 км) на південь від міста Києва. Відстань до Білої Церкви 65 км, до Борисполя 69 км, до Житомира 180 км, до Вінниці 225 км, до Черкас 153 км. [43].

Загальна площа громади, станом на 2024 рік складала 39293,1 га (в межах населених пунктів 12777,60 га, поза межами 26515,50 га). До громади належить 25 населених пунктів, серед яких місто Обухів та низка сіл: Таценки, Ленди, Нещерів, Григорівка, Гусачівка, Матяшівка, Германівка,



Дерев'яна, Деремезна, Долина, Макарівка, Копачів, Застугна, Шевченкове, Слобідка, Безіменне, Красне Перше, Козіївка, Мала Вільшанка, Степок, Перегонівка, Гудимове, Семенівка та Кулі. У структурі громади функціонують три старостинські округи. До Дерев'янського належить село Дерев'яна; Красненський Перший об'єднує села Красне Перше та Козіївка; Нещерівський охоплює територію села Нещерів. (рис. 2.2).

Рис. 2.2 Географічне розташування обухівської громади Київщини
Джерело: [43]

Географічно район безпосередньо тяжіє до столичного ядра, що зумовлює тісні транспортно-логістичні зв'язки та посилену конкуренцію за інвестиції й трудові ресурси. Така близькість до Києва одночасно формує додану вартість (ринок збуту, робочі місця, інфраструктура) і підвищує планувальні вимоги до якості публічних послуг.

Станом на 1 січня 2025 року, відповідно до даних демографічного реєстру, чисельність населення Обухівської міської громади становила 47,69 тис. осіб. Із них у міських умовах проживає 36,49 тис. осіб, тоді як у сільських населених пунктах 11,2 тис. жителів. Найменше заселеними залишаються окремі села, серед яких Шевченкове, Застугна та Безіменне (рис. 2.3). Тут кількість жителів коливається від 16 до 39 осіб, що свідчить про демографічну нерівномірність у межах громади та потребує врахування при плануванні розвитку територій.

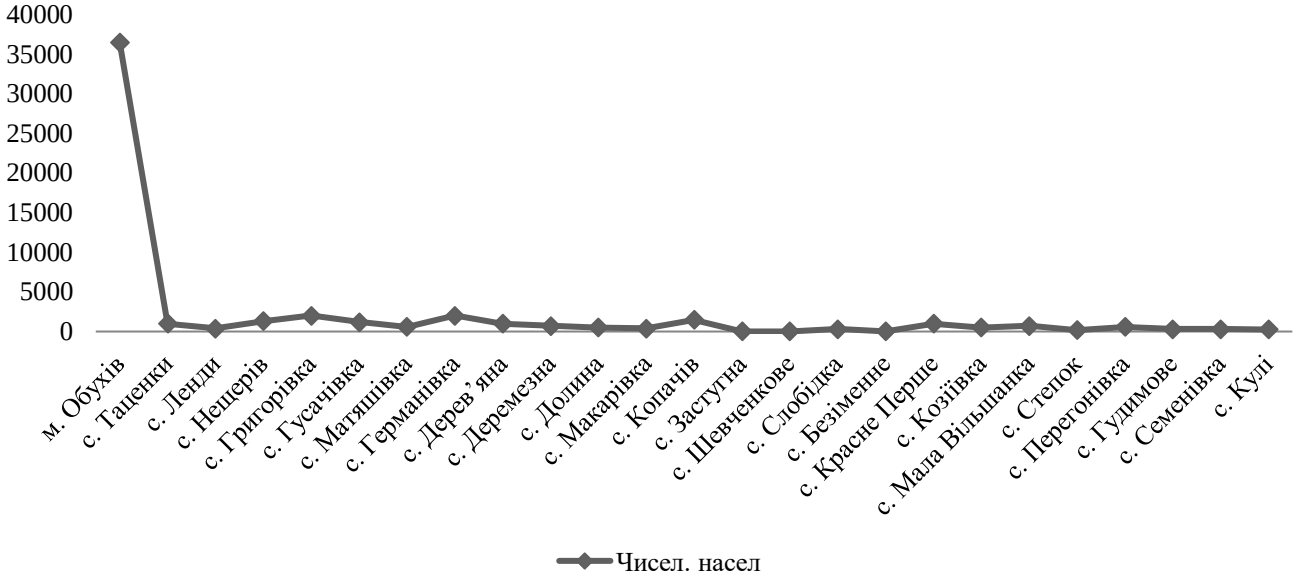


Рис. 2.3. Чисельність населення Обухівської міської громади у 2024 році, осіб. *Джерело*: побудовано автором за даними [17]

Як свідчать дані на рис. 2.3, чисельність населення Обухівської міської територіальної громади у 2024 році становила майже 47 тис. осіб, що дає можливість простежити співвідношення міського та сільського населення. Однак для повнішої характеристики соціально-демографічного портрету громади важливо врахувати й гендерну структуру (рис. 2.4).

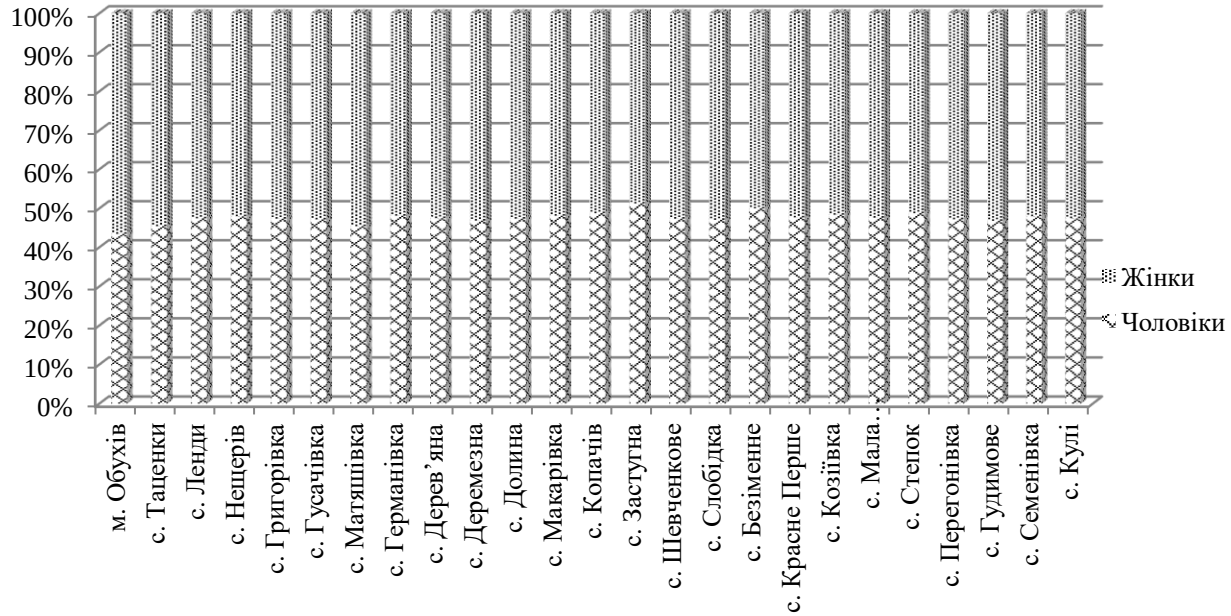


Рис. 2.4. Розподіл населення за статтю по населених пунктах громади

Джерело: побудовано автором за даними [43]

Станом на 2024 рік у демографічній структурі Обухівської міської територіальної громади спостерігається переважання жінок. Їх чисельність становить 25 725 осіб, тоді як чоловіків 21 965. З огляду на стратегічні пріоритети громади [43], особливу увагу слід приділити аналізу ролі молоді як ключового ресурсу розвитку. Саме тому на (рис. 2.5) подано структуру населення за віковою категорією молоді (15–35 років), яка становить значну частку жителів громади.

Молодь віком 15–35 років нараховує 15299 осіб, що складає 32 % від усього населення громади. Частка старшого працездатного населення (36–60 років) становить близько 35 %, це 16517 осіб. Діти у віці до 14 років формують приблизно 17 % жителів, що є співставним показником із часткою літніх мешканців, старших за 60 років.

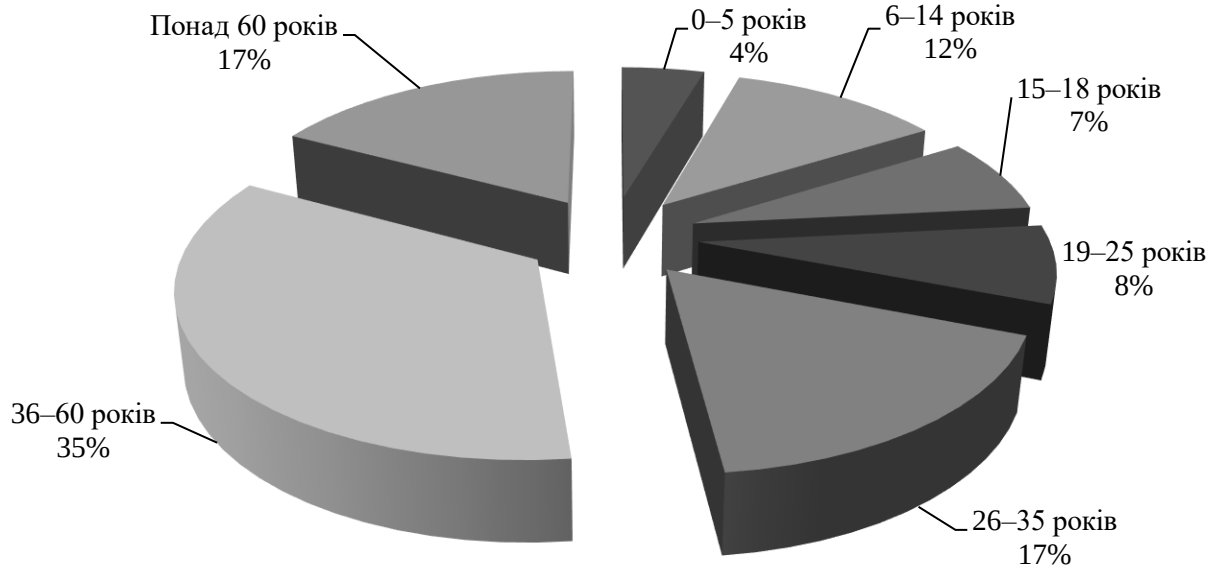


Рис. 2.5. Вікова структура молоді Обухівської міської громади у 2024 році, %. *Джерело*: побудовано автором за даними [43]

Важливим аспектом соціально-економічного розвитку Обухівської міської територіальної громади є стан зайнятості населення. Структура вікових груп (рис. 2.5) засвідчує, що більшість мешканців перебуває у працездатному віці, що створює як потенціал для економічного зростання,

так і потребу у забезпеченні достатньої кількості робочих місць. Зайнятість визначає рівень добробуту населення, стабільність місцевого бюджету та перспективи розвитку громади. Водночас наявність безробіття вимагає системного підходу до формування політики зайнятості, впровадження програм перекваліфікації та створення умов для розвитку малого й середнього бізнесу, здатного поглинути надлишок робочої сили.

Так, згідно Стратегії розвитку Обухівської міської територіальної громади Обухівського району Київської області до 2027 року економічно активне населення громади складає близько 28300 осіб, з них 36% зайняті у промисловості. Загальний вигляд структури розподілу економічно активного населення по галузях наведена на (рис. 2.6)

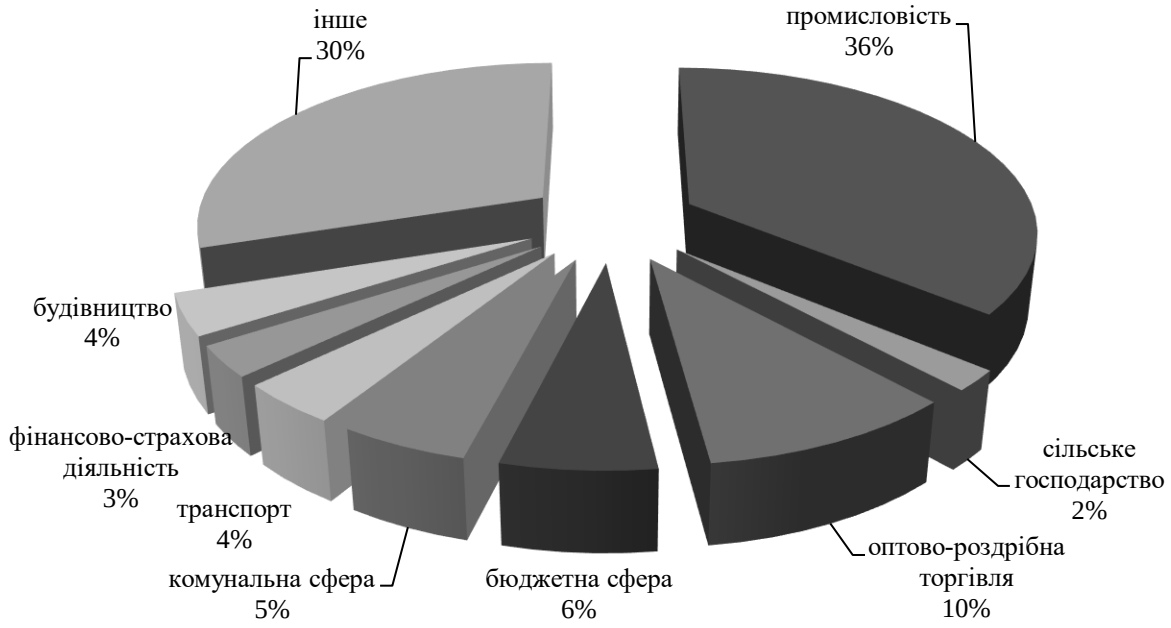


Рис. 2.6. Структури розподілу економічно активного зайнятого населення по галузях. *Джерело*: побудовано автором за даними [43 С. 18]

Як бачимо, третина усіх зайнятих 36 %, що становить 10165 осіб це промисловість. Це свідчить про провідну роль промислового сектору в економіці громади, адже саме він формує основну частину робочих місць і забезпечує стабільність доходів місцевого населення.

Другу за чисельністю зайнятого населення група «інше». В цій категорії зайнято 30 % або 8 475 осіб. Важливу роль відіграє сфера торгівлі, яка охоплює 10 %, тобто 2823 особи. Це пояснюється вигідним географічним положенням громади та зростанням попиту на послуги обслуговування. Суттєвий внесок у формування зайнятості належить бюджетній сфері, вона склала 6 % або 1694 особи та комунальна галузь 5 % або 1411 осіб, адже вони забезпечують життєдіяльність населення та соціальну стабільність [43, С. 18].

Будівництво та транспорт займають по 4 %, демонструючи динамічність розвитку інфраструктури та мобільність економіки. Фінансово-страхова діяльність, хоч і представлена меншою часткою (3 %, 847 осіб), є важливим елементом економічної системи, оскільки забезпечує доступ до фінансових інструментів та послуг. Найменша частка припадає на сільське господарство лише 2 % (564 особи). Це свідчить про відносно низьку залежність громади від аграрного сектору, що характерно для територій, де розвиток орієнтований на промисловість і сферу послуг [43, С. 18].

Характеризуючи зайнятість і безробіття, варто зауважити, що упродовж 2024 року до Обухівської філії Київського обласного центру зайнятості за допомогою у працевлаштуванні та отриманні соціальних послуг звернулося 774 мешканці громади, які не були зайняті трудовою діяльністю. Як зазначає державний центр зайнятості, протягом року на обліку перебувало 911 осіб, що шукали роботу. Завдяки сприянню спеціалістів служби вдалося забезпечити працевлаштування 467 громадян на вакантні або новостворені робочі місця [43, С. 19]. Таким чином, рівень працевлаштування у громаді становив 51,3 %. Станом на 1 жовтня 2024 року конкуренція на ринку праці відповідала співвідношенню: два безробітних на одне вільне робоче місце. Допомогу по безробіттю у цей період отримували 724 особи.

Аналізуючи ситуацію на ринку праці, варто зазначити, що рівень зайнятості та динаміка безробіття безпосередньо впливають на потреби громади в освітній, медичній та культурній сферах. Отже далі приділимо їм увагу.

Аналіз офіційного сайту громади, дозволив з’ясувати, що на території Обухівської міської територіальної громади станом на 01.01.2025 р. функціонує 14 закладів дошкільної освіти і 3 заклади у складі НВК; 14 закладів загальної середньої освіти (надалі ЗЗСО) з 2 філіями; 2 заклади позашкільної освіти (Обухівський міський Центр творчості дітей, юнацтва та молоді «Романтик» (надалі ЦТДЮМ «Романтик»), Центр військово-патріотичного виховання та допризовної підготовки (надалі ЦВПВ); дитячо-юнацька спортивна школа (надалі ДЮСШ); інклюзивно-ресурсний центр (надалі ІРЦ) [43, С. 13].

Потужність закладів дошкільної освіти складає — 2050 місць, в яких здійснюється виховання 1622 дітей. В 7 закладах організовано інклюзивне навчання, працює 20 інклюзивних груп, які відвідує 55 дітей з особливими освітніми потребами. Також на базі 7 закладів дошкільної освіти створено 15 логопедичних груп, які налічують 251 вихованця.

Крім того, встановлено, що в Обухівській міській територіальній громаді функціонує 14 ЗЗСО з 2 філіями, в яких навчається 6708 учнів. Середня наповнюваність у класах 22,3 учня (місто 27,3, село 11,5). 12 закладів загальної середньої освіти працюють в очному форматі, 2 ЗЗСО у змішаному форматі. У 10 ЗЗСО відкрито 34 класи старшої школи. У ЗЗСО облаштовано 270 класів з інтерактивними поверхнями та засобами візуалізації (проєктор, телевізор) [43, С. 13].

Первинну та вторинну медичну допомогу населенню громади забезпечує Комунальне некомерційне підприємство Обухівської міської ради «Обухівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування» зі стаціонаром на 240 ліжок. Зокрема, первинну допомогу жителям Обухівської громади надають 11 амбулаторій загальної практики сімейної медицини, в яких налічується 39 сімейних лікарів. Обухівська стоматологія в 2024 році взяла участь у пілотному проекті Національної служби здоров'я України «Зубопротезування окремих категорій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України» [43, С. 14].

Окрім цього, аналіз показав, що на території Громади зараз функціонує 18 закладів культури: 11 будинків культури та 7 клубів. У 2024 році працювали творчі колективи Обухівської міської територіальної громади. Згідно наказу Департаменту культури та туризму Київської обласної військової адміністрації № 97-од від 26 червня 2024 року звання «Народний» підтвердили народний духовий оркестр Будинку культури села Германівка та народна вокально-естрадна студія «Джайв» Обухівського центру культури та дозвілля [43, С. 13].

Соціально-демографічна інфраструктура громади формує основу для розвитку людського потенціалу, однак не менш важливим є економічний складник, адже саме він визначає фінансову спроможність забезпечувати належний рівень життя населення. Економічна діяльність Обухівської міської територіальної громади охоплює ключові сектори, такі як промисловість, аграрний комплекс, будівництво та транспортну сферу, вони створюють робочі місця і забезпечують надходження до місцевого бюджету. Так протягом 2024 року до бюджету Обухівської міської територіальної громади надійшло 1121867,6 тис. грн доходів, що значно перевищує показник попереднього року, який складав 806 714,3 тис. грн. Із цієї суми 1090039,6 тис. грн становили надходження до загального фонду (разом із трансфертами), тоді як у 2023 році цей показник складав 769 526,9 тис. грн. До спеціального фонду у 2024 році зараховано 31 828,0 тис. грн в той час як у 2023 році 37 187,4 тис. грн) [43, С. 15].

Доходи від місцевих податків і зборів, що формуються за рахунок підприємницької діяльності, у 2024 році сягнули 258,63 млн грн, зокрема надходження від єдиного податку становили 132,6 млн грн. Для порівняння, у 2023 році аналогічний показник складав 190,9 млн грн, у тому числі 90,6 млн грн від єдиного податку [43, С. 15]. Загалом, у 2024 році обсяг податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів від підприємництва становив 937,0 млн грн від юридичних осіб та 145,5 млн грн від фізичних осіб-підприємців. Власні доходи загального фонду (без трансфертів) були

перевиконані на 104,2 %. При плановому показнику у 722 912,8 тис. грн фактично отримано 753 075,9 тис. грн, що дало змогу залучити додатково 30 163,1 тис. грн понад план [43, С. 14]. Загалом структура загального фонду бюджету наведена нижче.

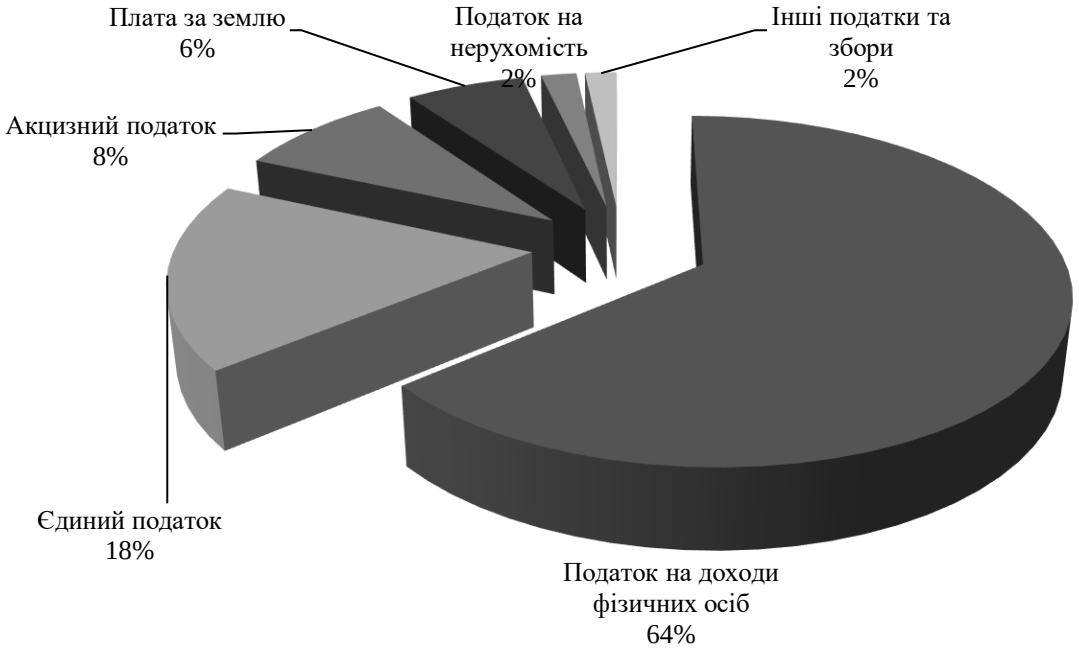


Рис. 2.7. Структура загального фонду бюджету

Джерело: побудовано автором за даними [43, С. 18]

Як видно з рисунка, структура є досить концентрованою, оскільки найбільшу частку займає податок на доходи фізичних осіб (64 %), що свідчить про його провідну роль у наповненні місцевого бюджету. Важливе місце посідає також єдиний податок (18 %), який відображає активність малого та середнього підприємництва. Меншу, але помітну частку формують акцизний податок (8 %) та плата за землю (6 %). Натомість надходження від податку на нерухомість (2 %) та інших зборів (2 %) мають другорядне значення. Така структура демонструє залежність громади від стабільних джерел, таких як заробітна плата та підприємницька діяльність, тоді як потенціал розвитку місцевих податків і зборів (особливо у сфері нерухомості) поки що використовується обмежено.

Як показав аналіз, в громаді дуже розвиненою є промисловість, яка сприяє і створенню робочих місць, і наповненню бюджету. Так, встановлено що станом на початок 2025 р. на території громади здійснювали господарську діяльність 35 виробничих та переробних підприємства [43, С. 16]. Найбільш потужні підприємства громади наведено у таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Перелік виробничих та переробних підприємств Обухівської МТГ

№ з/п	Назва підприємства	Характеристика
1	ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	Спеціалізується на випуску картонно-паперової продукції. У 2024 році підприємство виготовило продукції на суму 7 983,88 млн грн, з яких реалізовано 7 981,10 млн грн. Протягом року було створено 19 нових робочих місць, а чисельність персоналу становила 2133 особи.
2	ТОВ «Інтерфом»	Є провідним виробником еластичного пінополіуретану (поролону) та виробів з нього блоків, листів і фігурних елементів. За 2024 рік підприємством вироблено продукції на 267,3 млн грн, реалізовано — на 266,9 млн грн. Штат налічує 116 працівників.
3	ПрАТ «Обухівський молочний завод»	Входить до числа ключових підприємств молокопереробної галузі Київщини. Асортимент нараховує понад 50 позицій під торговою маркою «Лукавиця». За 2024 рік обсяги виробництва та реалізації склали 344,5 млн грн. На заводі працює 226 осіб.
4	ТОВ «Алеана»	Здійснює діяльність у сфері переробки пластмас. Підприємство пропонує товари для дому, кухні, садово-городнього використання, дитячі вироби та пластикові меблі. У 2024 році обсяг виробництва становив 848,6 млн грн, а реалізації 650,4 млн грн. Кількість зайнятих 389 осіб.
5	ТОВ «Золотий Мандарин Квадра»	Спеціалізується на виробництві бетонних виробів методом вібропресування, зокрема тротуарної плитки, стінових блоків, парканних каменів, бордюрів та елементів благоустрою. За 2024 рік виготовлено продукції на 324,1 млн грн, а реалізовано на 358,9 млн грн. У штаті працюють 180 робітників.
6	ТОВ «М-Квадро»	Випускає силікатну цеглу (одинарну, модульну, подвійну) та гідратне вапно. У 2024 року обсяг виробництва склав 19,6 млн грн, тоді як реалізація 37,5 млн грн. Працює 92 особи.
7	ТОВ «Геліком ЛВ»	Спеціалізується на виготовленні пиломатеріалів та погонажних виробів (дошка обрізна, брус, дошка підлоги, вагонка, блок-хауз, плінтус та ін.). За 2024 рік виготовлено продукції на 26,5 млн грн, реалізовано на 24,1 млн грн. Штат 33 працівники.
8	ТОВ «Лекхім-Обухів»	Виробляє стерильні лікарські засоби. У 2024 році підприємством виготовлено продукції на 8,5 млн грн, реалізовано — на 11,4 млн грн. Кількість зайнятих — 41 особа.

Окрім крупного виробництва в громаді розвинений малий та сердній бізнес. Загалом кількість прибуткових підприємств мікро-, малого та середнього бізнесу складає 2135: юридичні особи 241; фізичні особи 1894. У 2023 році кількість прибуткових підприємств становила 2205: юридичні особи 230; фізичні особи 1975. З початку 2024 року мікро-, малим та середнім підприємництвом за оперативними даними, наданими від суб'єктів підприємницької діяльності, вироблено продукції на суму 2385,6 млн грн, що на 146,1 млн грн більше ніж у 2023 році 2239,2 млн грн, реалізовано на суму 2276,7 млн грн, що на 192,2 млн грн більше ніж у 2023 році 2084,5 млн грн.

Таким чином, проведений аналіз економічної складової розвитку ТГ дозволяє констатувати її багатогалузевий характер із вираженим домінуванням промислового сектору та стабільним розвитком малого і середнього бізнесу. Водночас, інтенсивне господарське навантаження на територію зумовлює потребу в гармонійному поєднанні економічного зростання з раціональним використанням природних ресурсів та забезпеченням безпеки просторового розвитку.

Аналіз інформації що розміщена на офіційному веб-сайті Обухівської міської ради, свідчить про те, що екологічна складова розвитку МГ залишається питанням, яке, на жаль, не знаходить належного відображення у стратегічних документах. Попри те, що територія громади володіє значним природно-ресурсним потенціалом, акценти робляться переважно на економічному зростанні, тоді як екологічні аспекти залишаються поза увагою. Передусім варто зазначити, що громада має у своєму розпорядженні багаті природні ресурси. Лісові масиви, річка Стугна та родючі сільськогосподарські землі формують сприятливі умови для гармонійного розвитку та створюють основу для рекреаційної діяльності. Проте використання цих ресурсів здебільшого обмежується їх практичною функцією як сировинної бази для виробництва та господарської діяльності.

Окремої уваги заслуговують рекреаційні можливості Обухівщини. Мальовничі ландшафти, водойми та зелені зони відкривають перспективи

для розвитку туризму й організації якісного відпочинку населення. Водночас інфраструктура рекреаційного призначення розвинута слабо, відсутні комплексні програми зі створення екологічно орієнтованих зон відпочинку, популяризації зеленого туризму чи формування екологічних маршрутів. Таким чином, наявний потенціал використовується лише частково й залишається нереалізованим у повному обсязі.

Найбільш гострою проблемою є екологічні виклики, що постають перед громадою у зв'язку з функціонуванням великих промислових підприємств. Викиди в атмосферу, значне навантаження на земельні ресурси, проблеми з утилізацією та переробкою відходів це ті чинники, які впливають на якість життя мешканців та довгострокову безпеку просторового розвитку. На жаль, у стратегії відсутні чітко визначені екологічні пріоритети, що робить цю сферу вразливою та другорядною.

Отже, можна зробити висновок, що екологічна складова в Обухівській громаді не отримує належної уваги. У стратегічних документах домінують економічні та соціальні аспекти, тоді як питання охорони довкілля, енергозбереження чи розвитку рекреаційного потенціалу залишаються поза рамками комплексного планування. Це створює ризики для збалансованого розвитку громади, адже сталий прогрес неможливий без поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою. Однак, представлені вище припущення потребують додаткової перевірки, оскільки викладені тези ґрунтувалися на власних судженнях та тому досвіді який було отримано під час проходження практики. Тому у наступному п 2.2. проведено аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях.

2.2. Аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях

Проведення аналізу реалізації проєктів у межах Обухівської міської територіальної громади базувалося на поєднанні стратегічного та програмного підходів. Основою дослідження стала Стратегія розвитку громади до 2027 року [43], а також затверджені місцеві цільові програми, що реалізуються за участю міської ради та відповідних управлінь. Такий методологічний підхід дозволяє здійснити комплексне бачення того, як на практиці реалізуються визначені стратегічні орієнтири, та виявити, наскільки ефективно поєднуються регіональні й локальні ініціативи у забезпеченні сталого розвитку громади.

У процесі проведеного аналізу виявлено, що стратегія розвитку Обухівської міської територіальної громади до 2027 року загалом має чітку логіку та узгоджується з низкою місцевих програм, що ухвалюються міською радою. Більшість програм деталізують і конкретизують стратегічні пріоритети, надаючи їм прикладного виміру. Зокрема, це стосується питань соціального захисту, розвитку освіти, охорони здоров’я, інфраструктури та підприємництва. Таким чином, можна зробити висновок, що між стратегічним баченням і практичними інструментами його реалізації існує пряма кореляція, що створює основу для системного розвитку громади.

Однак, зіставивши стратегічні документи розвитку різних рівнів, встановлено, що Стратегія розвитку Київської області до 2027 року [26] вирізняється структурованим підходом до визначення як соціально-економічних, так і екологічних пріоритетів. У ній докладно розглядаються питання охорони довкілля: стан атмосферного повітря, ситуація у сфері водокористування, рівень забруднення ґрунтів, збереження біорізноманіття, утворення та переробка відходів, а також екологічні ризики, пов’язані з функціонуванням небезпечних об’єктів. Ці фактори чітко позначені й у

SWOT-аналізі Київської області, де екологічні загрози фіксуються серед «слабких сторін» та викликів регіонального розвитку.

Водночас у Стратегії розвитку Обухівської МТГ подібний підхід практично відсутній. Документ не містить ґрунтовної екологічної характеристики території, немає згадки ані про природні ресурси, ані про рекреаційні можливості, ані про локальні екологічні проблеми. Ба більше, у SWOT-аналізі громади взагалі не виділено екологічних факторів, що свідчить про недостатню інтеграцію цього напряму у стратегічне бачення розвитку.

Подібна невідповідність проявляється і у частині цифровізації. Так, у Стратегії Київської області цифрова трансформація визначається як окремий напрям збалансованого розвитку, що має забезпечити модернізацію економіки та підвищення конкурентоспроможності територій. Натомість у стратегії Обухівської громади цифровий компонент згадується лише побіжно, без конкретних індикаторів та програмних орієнтирів.

Отже, можна зробити висновок, що попри загальну відповідність напрямів соціально-економічного розвитку, місцевий документ не враховує повною мірою тих викликів, які зафіксовані на регіональному рівні. Це стосується насамперед екологічної складової та цифровізації. Саме ці аспекти доцільно винести на передній план у подальших пропозиціях щодо вдосконалення стратегічного розвитку Обухівської громади.

Важливо зазначити, що відсутність екологічної складової в стратегічному документі Обухівської громади відбивається й на змісті місцевих програм. Так, аналіз місцевих програм (табл.. 2.2) свідчить про зосередження уваги насамперед на напрямах, що мають першочергове значення для забезпечення життєдіяльності населення. Передусім це житлово-комунальне господарство та інфраструктурний розвиток. Значна кількість програм стосується реконструкції, капітального ремонту об’єктів комунальної власності, розвитку вулично-дорожньої мережі, енергозбереження та благоустрою.

Таблиця 2.2

Перелік місцевих програм Обухівської міської ради

Відповідальний підрозділ	Назва програми	Термін дії
Управління економіки	Програма реалізації громадського бюджету	2021–2025
	Програма виготовлення технічних паспортів та оцінки об’єктів комунальної власності	2021–2025
	Програма «Шкільний бюджет участі»	2020–2024
	Програма розвитку МСП	2025–2026
	Програма соціально-економічного та культурного розвитку	2025
Управління капітального будівництва	Комплексна програма з питань будівництва, реконструкції та капремонту об’єктів	2021–2025
	Комплексна програма утримання та розвитку вулиць і доріг	2021–2025
Відділ ЖКГ і транспорту	Програма підтримки ОСББ	2021–2025
	Програма енергозбереження та ЖКГ	2021–2025
	Програма співфінансування реконструкції багатоквартирних будинків	2021–2025
	Програма обстеження об’єктів, пошкоджених війною	2023–2024
	Програма відшкодування тарифної різниці (водопостачання/водовідведення)	2023–2024
	Програма фінансової підтримки КП «Обухівтеплотрансбуд»	2024–2025
Відділ благоустрою	Програма благоустрою	2021–2025
Відділ інфраструктури, містобудування та архітектури	Програма містобудівної документації	2021–2025
Секретар міської ради	Програма співробітництва з організаціями ВАОМС	2021–2025
	Програма забезпечення діяльності депутатів	2021–2025
Служба у справах дітей та сім’ї	Комплексна програма підтримки сім’ї та дітей «Назустріч дітям»	2021–2025
	Програма для кривдників	2025–2028
Управління соцзахисту населення	Комплексна програма «Турбота»	2021–2025
	Програма фінпідтримки громадських організацій	2021–2025
	Комплексна програма реінтеграції ветеранів, військовослужбовців та сімей загиблих	2025–2026
Земельний відділ	Програма врегулювання земельних відносин	2023–2025
Відділ охорони навколишнього середовища	Комплексна програма охорони довкілля	2021–2025
Заступник міського голови (Шевченко А.В.)	Комплексна програма свят, ювілеїв та заохочень	2021–2025
	Комплексна програма підтримки закладів охорони здоров’я	2021–2025
	Програма місцевих стимулів для медичних працівників	2023–2025
Сектор охорони здоров’я	Програма стоматологічної допомоги дітям	2024–2025
	Програма стоматологічних послуг для дорослих	2023–2025

Продовження табл. 2.2

Відділ культури	Комплексна програма культурно-мистецьких заходів	2021–2025
	Програма розвитку та функціонування української мови	2025–2027
Відділ молоді, фізичної культури та спорту	Програма розвитку молодіжної політики, спорту і фізкультури	2021–2025
Відділ інформ.-аналітичного забезпечення	Комплексна програма інформування громадськості	2021–2025
Заступник міського голови (Савенко М.М.)	Програма залучення інвестицій та поліпшення інвестклімату	2022–2025
	Програма розвитку сфери адмінпослуг	2023
Відділ оборонної роботи та НС	Комплексна програма громадського порядку	2021–2025
	Програма «Безпечна громада»	2021–2025
	Цільова програма підтримки сервісного центру МВС	2024
	Програма «НАЦСПРОТИВ»	2025–2026
Сектор НС і ЦЗ	Програма захисту населення від НС	2024
	Програма захисту населення від НС	2025
Відділ ІТ та електронного урядування	Комплексна програма «Розумне місто»	2021–2025
Управління освіти	Програма розвитку системи освіти	2024–2025
Сектор із запобігання корупції	Антикорупційна програма	2024–2025

Джерело: складено автором за даними [35]

Другим за масштабом блоком виступають соціальний захист і підтримка населення. На особливу увагу заслуговують програми, спрямовані на підтримку дітей і сімей («Назустріч дітям»), надання допомоги ветеранам війни, їхнім сім’ям та сім’ям загиблих, а також реалізація заходів реінтеграції військовослужбовців. Це свідчить про усвідомлений курс громади на формування соціальної стабільності та зміцнення соціального капіталу в умовах тривалих воєнних викликів.

Окремим важливим напрямом є охорона здоров’я, де зафіксовано низку цільових програм. Серед них підтримка місцевих закладів охорони здоров’я, запровадження стимулів для медичних працівників, а також спеціалізовані програми з надання стоматологічних послуг окремим категоріям населення. Такий акцент свідчить про намагання громади зберегти доступність базових

медичних послуг і водночас утримати кадровий потенціал медичної сфери, який нині зазнає значного навантаження.

Не залишаються поза увагою й освіта та молодіжна політика. Зокрема, діють програми розвитку освітньої системи, підтримки учнівських ініціатив («Шкільний бюджет участі»), а також молодіжних і спортивних проєктів. Це відображає стратегічну орієнтацію на формування майбутнього громади через інвестиції в людський капітал.

У полі зору громади перебуває й забезпечення безпеки. Програми на кшталт «Безпечна громада», «НАЦСПРОТИВ», а також заходи цивільного захисту та підтримки правоохоронних органів формують основу для зміцнення обороноздатності та підвищення стійкості до надзвичайних ситуацій. Це закономірний акцент у контексті воєнних загроз і необхідності убезпечення населення.

Водночас аналіз засвідчує наявність слабших напрямів. Наприклад, хоча існує одна Комплексна програма охорони навколишнього природного середовища, екологічна тематика загалом представлена дуже обмежено. Відсутні програми щодо управління відходами, розвитку «зеленої» інфраструктури чи адаптації до кліматичних змін. Це вказує на недостатню увагу до питань сталого розвитку. Ще однією сферою, згідно аналізу реалізації проєктів на місцевому рівні якій приділяється незначна увага, є цифровізація та інновації. Так, окрім програми «Розумне місто», інших комплексних ініціатив у цій площині фактично немає. Слабко представлений і напрям туризму та креативних індустрій, що може стримувати потенціал громади у сфері економічної диверсифікації та формування нових точок зростання.

Таким чином, програма розвитку громади чітко демонструє домінування традиційних соціально-інфраструктурних пріоритетів (ЖКГ, соціальний захист, охорона здоров’я, освіта, безпека), тоді як напрями, пов’язані з екологією, інноваціями та розвитком креативної економіки, залишаються на периферії стратегічної уваги. Це створює певний дисбаланс,

адже забезпечуючи коротко- та середньострокову стабільність, громада ризикує втратити довгострокові можливості для сталого розвитку.

Отже, проведений аналіз стратегічних документів та місцевих програм дозволив виявити низку внутрішніх прогалин у плануванні й реалізації проєктів розвитку громади. Водночас отримані результати ще не дають повної картини, адже на розвиток громади впливає сукупність чинників, які варто враховувати, в тому числі в процесі формування пріоритетів розвитку ТГ. Крім того, необхідно враховувати силу і напрям впливу чинників зовнішнього середовища. З огляду на що наступним кроком є проведення експертного оцінювання, яке дасть змогу визначити силу впливу цих чинників та окреслити їх значущість для ефективної реалізації проєктів.

2.3. Оцінка чинників впливу на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів

Перш за все варто сказати що у п. 1.3 кваліфікаційної роботи було систематизовано ключові зовнішні чинники, що формують умови для реалізації проєктів як на регіональному, так і на місцевому рівнях. Цю структур взяли за основу для подальшої експертної оцінки. Як було встановлено раніше, чинники зовнішнього середовища суттєво впливають на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів. Особливість полягає в тому, що ці фактори є неконтрольованими з боку громади, що створює додаткові ризики для розвитку. Саме тому виникає потреба у їх системній оцінці. Покладаючись на аналіз літературних джерел [8, С. 17-23], а також беручи до уваги інформацію отриману під час проходження практик, для подальшої оцінки прийнято рішення використати метод експертних оцінок, який дозволяє отримати зважені результати шляхом узагальнення індивідуальних думок фахівців.

Експерти виступають у ролі носіїв професійного досвіду та компетентних суджень щодо складних або суперечливих ситуацій. У нашому випадку для оцінювання було залучено групу експертів з числа представників органів місцевого самоврядування, а саме 3 представників Обухівської міської ради з різних відділів, 1 представника науки і освіти, і 1 представника з Асоціації розвитку та реконструкції регіонів України. Всі вони мають практичний досвід у сфері стратегічного планування, місцевого розвитку та управління проектами не менше 5 років.

Добір експертів здійснювався документальним методом, тобто з урахуванням їхніх професійних характеристик, досвіду роботи та участі у реалізації регіональних і локальних програм. Відібрані спеціалісти мають багаторічний стаж у сфері управління, брали участь у конференціях та підвищенні кваліфікації, що забезпечує високий рівень компетентності та об’єктивність оцінювання.

Для проведення оцінки було підготовлено бланки із запитаннями (Додаток А), спрямованими на визначення пріоритетності та сили впливу факторів зовнішнього середовища. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, що дало змогу систематизувати чинники макросередовища у відповідні групи та виявити найбільш значущі з них.

Окрім того, з метою перевірки узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації, який дає змогу з’ясувати, наскільки отримані результати є випадковими чи, навпаки, відображають стабільну тенденцію. Результати експертного оцінювання представлено у (табл. 2.3-2.9) і дозволять більш глибоко зрозуміти, які саме чинники зовнішнього середовища найбільш істотно впливають на ефективність реалізації проєктів в Обухівській міській громаді.

За результатами експертного опитування було встановлено, що серед економічних чинників найбільш значущий вплив на реалізацію регіональних та місцевих проєктів справляє фінансова спроможність бюджету (43 бали). На думку експертів, саме цей показник визначає можливості органів

місцевого самоврядування щодо забезпечення фінансування стратегічних програм і проєктів розвитку (табл.. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати оцінки впливу економічного чинника на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Динаміка інвестицій у громаду	5	4	4	5	3	21
2	Рівень розвитку підприємництва	9	8	8	9	8	42
3	Фінансова спроможність бюджету	9	9	8	9	8	43
4	Доступ до кредитних ресурсів	6	7	6	6	7	32
5	Розвиток ринку праці	7	8	7	7	8	37
Разом, по E – economic		36	36	33	36	34	175

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Високі оцінки екскретами виставлено розвитку підприємництва (42 бали), який тісно корелює з фінансовими можливостями місцевого бюджету, оскільки розвиток бізнес-середовища формує базу для надходжень до бюджету, а також забезпечує створення робочих місць, що позитивно впливає на соціально-економічну стабільність громади.

Розвиток ринку праці (37 балів) отримав середній рівень оцінки, що свідчить про його достатній потенціал, але водночас і про наявність обмежень, зокрема у питаннях підготовки кадрів та відповідності їхніх компетентностей сучасним викликам. Натомість динаміка інвестицій у громаду (21 бал) оцінена експертами дуже низькими балами. Це підтверджує і Стратегія розвитку Обухівської МТГ, де інвестиційна привабливість розглядалася як слабка сторона розвитку регіону. Недостатній рівень інвестицій обмежує можливості модернізації інфраструктури та запровадження інноваційних проєктів. Ще одним стримувальним чинником можна вважати доступ до кредитних ресурсів,якій екскрети оцінили у 32 бали.

Наступний – соціально-демографічний, який оцінювався за п’ятьма показниками і результати оцінки якого наведено у (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати оцінки впливу соціально-демографічного чинника на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Демографічна ситуація (міграція, народжуван)	4	5	4	3	4	20
2	Рівень зайнятості населення	7	8	7	8	7	37
3	Освітній потенціал громади	8	9	8	9	9	43
4	Соціальна інфраструктура (школи, лікарні тощо)	8	8	7	8	8	39
5	Якість життя населення	6	7	6	6	7	32
Разом, по S – social		33	37	32	34	35	171

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Як видно з результатів експертного оцінювання, найбільший вплив на реалізацію проєктів мають освітній потенціал громади (43 бали) та розвинена соціальна інфраструктура (39 балів). Це свідчить про те, що Обухівська громада володіє міцним кадровим і освітнім ресурсом, здатним підтримувати інноваційні й соціально значущі ініціативи. Водночас наявність достатньої кількості шкіл, медичних закладів та установ культури формує передумови для стабільного соціального розвитку.

Високі оцінки також отримав показник зайнятості населення (37 балів), що відображає відносно стійку ситуацію на ринку праці. Це важливий аспект, оскільки зайнятість забезпечує фінансову стабільність населення та підсилює економічну базу громади. Водночас експерти низько оцінили демографічну ситуацію (20 балів), яка залишається проблемною через негативні тенденції народжуваності та міграційних процесів. Подібно, показник якості життя населення (32 бали) не отримав високої оцінки, що свідчить про наявність певних соціально-економічних диспропорцій, які потребують вирішення.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що соціальна складова громади є достатньо сильною завдяки освітньому та інфраструктурному потенціалу, проте демографічні проблеми та питання підвищення якості життя залишаються викликом, який стримує реалізацію стратегічних цілей.

Далі розглянемо результати оцінки за екологічним критерієм і п’ятьма показниками (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Результати оцінки впливу екологічного чинника на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Стан атмосферного повітря	4	4	3	4	4	19
2	Якість водних ресурсів	3	4	3	3	4	17
3	Стан земельних ресурсів	3	3	4	3	3	16
4	Наявність рекреаційних зон	4	3	4	3	4	18
5	Рівень екологічної безпеки та управління відходами	3	4	3	4	3	17
Разом, по E – ecological		17	18	17	17	18	87

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Аналіз думок експертів свідчить, що екологічна складова розвитку громади є однією з найбільш проблемних. Сумарні значення за всіма п’ятьма критеріями виявилися нижчими у порівнянні з економічними та соціальними групами, що підтверджує наявність екологічних ризиків і слабких сторін у розвитку території.

Найнижчі оцінки отримали такі показники, як стан атмосферного повітря та якість водних ресурсів, що вказує на існування суттєвих екологічних загроз для населення та господарської діяльності. Дещо вищі, але також недостатньо високі оцінки зафіксовано у стані земельних ресурсів та наявності рекреаційних зон. Це свідчить про обмеження можливостей громади у забезпеченні належної якості навколишнього середовища та створенні сприятливих умов для відпочинку й оздоровлення населення.

Відносно кращим серед досліджуваних показників виявився показник рівня екологічної безпеки та управління відходами, однак і тут значення залишаються середніми, що сигналізує про потребу у вдосконаленні системи поводження з твердими побутовими відходами, запровадженні сучасних практик утилізації та переробки, а також у посиленні контролю за екологічними стандартами. Отже, екологічний блок факторів однозначно

визначається як слабка сторона громади, що створює додаткові ризики для сталого розвитку. Поліпшення ситуації потребує пріоритетних інвестицій у природоохоронні заходи, модернізацію інфраструктури очищення води та повітря, а також розвиток рекреаційних територій, здатних підвищити якість життя населення. Покладаючись на відповіді експертів, а також беручи до уваги той факт що Стратегія розвитку не містить екологічної складової, можна впевнено констатувати що даний напрямок потребує підвищеної уваги з боку органів місцевої влади і саме на цей сегмент у третьому розділі буде спрямовано авторські пропозиції.

Ще одним слабким аспектом у розвитку Обухівської МТГ експерти вважають рівень цифровізації. Так, найнижчі бали отримав показник цифровізації послуг органів місцевого самоврядування (17 балів) та розвитком «розумних» технологій (18 балів) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати оцінки впливу науково-технічного чинника на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Розвиток цифрової інфраструктури	5	4	5	4	5	23
2	Використання інновацій у підприємництві	6	5	6	5	6	28
3	Цифровізація послуг органів місцевого самоврядування	3	4	3	3	4	17
4	Доступність інтернету та телекомунікацій	6	7	6	7	6	32
5	Розвиток «розумних» технологій (Smart City)	3	4	4	3	4	18
Разом, по Т – technological		23	24	24	22	25	118

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Такі оцінки вказують на слабкий рівень впровадження інноваційних підходів у діяльність місцевої влади та практично відсутність сучасних концепцій «Smart City». Водночас дещо краща ситуація на думку експертів спостерігається у доступності інтернету та телекомунікацій (32 бали), що пояснюється природним розвитком ринку цифрових послуг. Також відносно позитивно оцінено використання інновацій у підприємництві (28 балів) та розвиток цифрової інфраструктури (23 бали), однак і ці показники не

досягають рівня, який можна вважати достатнім для ефективної трансформації громади. Загалом результати свідчать, що технологічний та цифровий напрям залишаються недостатньо розвиненими та не розглядаються як пріоритетні у стратегічному плануванні. Це створює бар'єри для формування сучасної конкурентоспроможної громади, яка здатна інтегрувати інновації та ефективно управляти місцевим розвитком.

Не менш важливим чинником впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади є політико-правовий, який експерти загалом оцінили високими балами. Так, на 36 балів фахівці оцінили державну політику регіонального розвитку та наявність програм співфінансування (37 балів), вважаючи їх важливими інструментами для підтримки місцевих ініціатив (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати оцінки політико-правового чинника впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Законодавча стабільність	6	7	6	5	6	30
2	Державна політика регіонального розвитку	7	7	8	7	7	36
3	Рівень децентралізації та повноважень громади	8	8	9	8	9	42
4	Адміністративна підтримка місцевих проєктів	6	7	6	6	7	32
5	Наявність програм державного співфінансування	7	8	7	7	8	37
Разом, по P – political		34	37	36	33	37	177

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Найвищий сумарний показник отримано за показником «рівень децентралізації та повноважень громади» (42 бали). Це демонструє, що процес децентралізації розглядається як ключовий рушій розвитку місцевих проєктів. Разом з тим, менш вагомі оцінки отримали законодавча стабільність (30 балів) та адміністративна підтримка місцевих проєктів (32 бали). Це свідчить про наявні ризики у сфері нормативно-правового забезпечення та недостатньо системну адміністративну підтримку на місцях. Саме ці аспекти експерти вважають слабкими сторонами, які можуть

обмежувати результативність реалізації стратегічних і програмних документів громади. Отже, політико-правовий чинник впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади можна охарактеризувати як той, що має подвійний характер, а саме, з одного боку, децентралізація та державна підтримка створюють додаткові можливості для розвитку, з іншого нестабільність законодавства та нерівномірність адміністративної підтримки можуть стримувати ефективну реалізацію проєктів. Тому не зважаючи на відносно високі бали, даний чинник варто постійно відстежувати і за рахунок управлінських рішень та інструментів спрямовувати в потрібне русло, нівелюючи його в бік можливості а не загрози.

Перш ніж перейти до результатів оцінки наступного чинника (табл. 2.8) варто сказати, що у воєнний період культура та культурний чинник набувають особливої ваги. Вони виконують не лише роль збереження історичної пам'яті та національної ідентичності, а й стають потужним інструментом підтримки морального духу населення. Культура наразі виступає своєрідним засабом протидії деструктивним впливам війни, сприяє інтеграції населення, підтримує молодь та вразливі категорії, створює умови для відновлення соціальних зв'язків. Тому оцінка культурного чинника є невід'ємною складовою аналізу ефективності розвитку громади, адже від рівня його забезпеченості залежить здатність місцевої спільноти долати кризові ситуації та зберігати цілісність.

Таблиця 2.8

Результати оцінки культурного чиннику впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Оціночні критерії	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Розвиток культурної інфраструктури (театри, музеї)	6	7	6	7	6	32
2	Підтримка місцевих традицій та мистецьких ініціатив	7	6	7	6	7	33
3	Рівень доступності культурних послуг для населення	5	6	5	6	5	27
4	Культурна ідентичність та привабливість громади	6	7	6	6	6	31
5	Участь громади у культурному житті (фестивалі, свята)	7	6	7	7	6	33
Разом, по С – cultural		31	32	31	32	30	156

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Аналіз результатів експертного оцінювання культурного чинника засвідчив, що дана сфера має відносно середній рівень розвитку та потенціалу впливу на стратегію громади. Найвищі оцінки отримали показники «Підтримка місцевих традицій та мистецьких ініціатив» та «Участь громади у культурному житті» (по 33 бали), що свідчить про збереження та активність культурних практик у середовищі мешканців. Водночас «Рівень доступності культурних послуг» виявився менш значущим (27 балів), що вказує на недостатню рівність у доступі до культурної інфраструктури, особливо у віддалених районах громади.

Таким чином, можна стверджувати, що культурний чинник у розвитку громади не є визначальним, однак він відіграє важливу роль у формуванні локальної ідентичності та соціальної згуртованості. Подальші кроки мають бути спрямовані на підвищення доступності культурних послуг та розвиток інфраструктури, що дозволить зміцнити культурний потенціал як основу сталого розвитку громади і подолання наслідків війни. І останній чинник – військовий (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Результати оцінки військового чинника впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Оціночні критерії	Експерт					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Безпекова ситуація в регіоні	7	6	7	6	7	33
2	Рівень мобілізаційної готовності громади	4	5	3	4	4	20
3	Наявність та стан цивільної оборони (укриття, оповіщення)	8	7	8	7	8	38
4	Взаємодія з військовими структурами	6	6	5	6	5	28
5	Соціальна підтримка військових та ветеранів	7	8	7	8	7	37
Разом, по Military		32	32	30	31	31	156

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

У стратегії розвитку Обухівської громади до 2027 року в розділі «Безпека та громадський порядок» наголошується на необхідності створення умов для підвищення рівня безпеки жителів громади, розвитку системи цивільного захисту, запобігання надзвичайним ситуаціям та забезпечення

громадського порядку. При цьому відзначено потребу у вдосконаленні системи управління безпекою, підвищенні готовності громади до реагування на кризові виклики та формуванні дієвих механізмів підтримки населення в умовах воєнного стану .

Разом із тим, результати експертного опитування показали, що рівень мобілізаційної готовності громади отримав низькі бали (у більшості випадків нижчі за 5 балів). Це свідчить не скільки про відсутність організаційних заходів чи неспроможність місцевої влади забезпечити призов, а радше про низьку морально-психологічну готовність населення до участі у військових діях. Таким чином, можна зробити висновок, що формальна увага до питань безпеки у стратегії громади не повністю корелює з реальними оцінками експертів. Документ передбачає комплексні заходи з розвитку безпеки, але реальний рівень мобілізаційної готовності показує наявність глибинних соціальних бар'єрів, які необхідно враховувати при реалізації заходів безпекової політики.

Для більшої наочності зведені результати оцінки впливу чинників представимо на (рис. 2.8), який відбиває питому вагу по кожному чиннику.

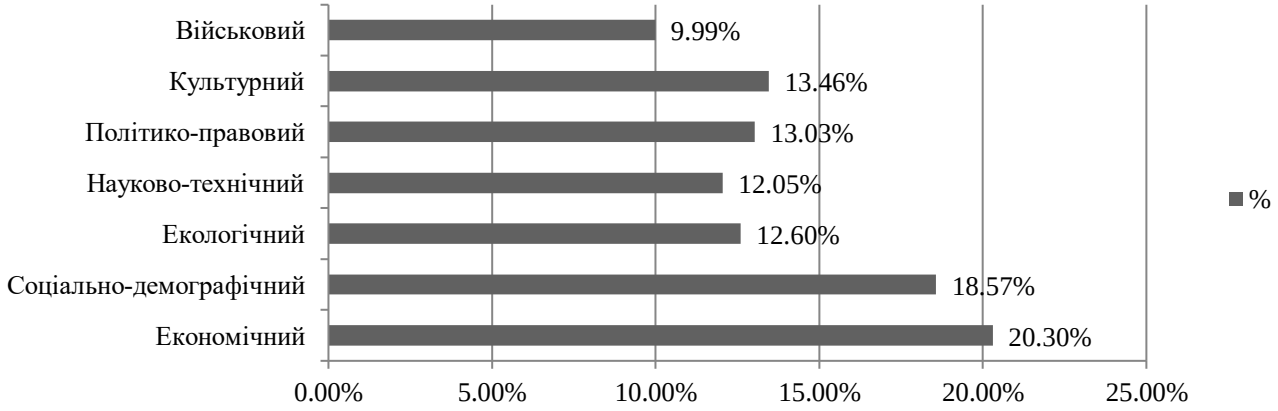


Рис. 2.8. Питома вага кожного чиннику впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади, %

Джерело: побудовано автором за результатами експертного оцінювання

Аналіз узагальнених результатів оцінки чинників засвідчив неоднорідність їхнього впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади.

Найнижчі оцінки отримали технологічний, екологічний та військовий чинники, що вказує на проблемність цих сфер і недоопрацювання з боку місцевої та регіональної влади. Вони створюють найбільші ризики для громади. Разом з тим, економічні, соціальні та культурні чинники отримали вищі оцінки експертів, що відкриває перспективи для зростання. Саме ці сильні сторони можуть стати компенсаторним ресурсом для подолання слабких місць. Наприклад, економічний потенціал громади здатен забезпечити фінансову базу для модернізації цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. Соціальна сфера та культурний чинник можуть підтримувати психологічну стійкість і згуртованість населення у воєнний період, мінімізуючи вплив воєнних та екологічних ризиків.

Для того щоб результати експертної оцінки мали наукову обґрунтованість і могли використовуватися як підґрунтя для розробки рекомендацій, необхідно перевірити ступінь узгодженості суджень залучених експертів. Адже самі по собі відсоткові значення ваги чинників ще не гарантують достовірності висновків, важливо з’ясувати, чи не є вони випадковим збігом думок окремих експертів. З цією метою скористаємося коефіцієнтом конкордації Кендалла, який дозволяє кількісно визначити рівень узгодженості групових оцінок (формула 2.1).

$$W = \frac{\sigma_{\phi}^2}{\sigma_{\max}^2}, \tag{2.1}$$

де: σ_{ϕ}^2 – фактична дисперсія сумарних (упорядкованих) оцінок, даних експертів; σ_{max}^2 – дисперсія сумарних (максимальних) оцінок даних експертів.

Його використання дає змогу перевірити, наскільки одностайними були експерти у визначенні впливу економічних, соціальних, політичних, екологічних та інших чинників на розвиток громади. З теоретичної точки зору [8, С. 17-23] прийнятним вважається рівень $W \geq 0{,}5$, адже він свідчить про достатню узгодженість для обґрунтованого використання експертних оцінок. Якщо ж коефіцієнт нижчий за 0,3, то результати аналізу не можна брати за основу без додаткових перевірок чи повторної експертизи.

Крім того, для розрахунку коефіцієнта конкордації сформуємо таблицю визначення рангів важливості чинників впливу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення рангів важливості чинників впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

Експерти	Чинники						
	Економічний	Соціально-демографіч	Екологічний	Науково-технічний	Політико-правовий	Культурний	Військовий
1	36	33	17	23	34	31	32
2	36	37	18	24	37	32	32
3	33	32	17	24	36	31	30
4	36	34	17	22	33	32	31
5	34	35	18	25	37	30	31
Σ ранг впливу	175	171	87	118	177	156	156
$\delta_{ср.}$	35	34,2	17,4	23,6	35,4	31,2	31,2
$\delta_{\max}$	36	37	18	25	37	32	32

Джерело: побудовано автором за результатами експертного оцінювання

В результаті розрахунків отримано:

$\sigma_{ф}^{2}$ = 43264;

σ_{max}^{2} =47089;

W = 0,918, тобто 0,92

Виходячи з того, що коефіцієнт конкордації W = 0,92 дії експертів вважаються узгодженими і з високим ступенем достовірності. Таким чином, результати діагностики показують, що громада має низку критичних проблем, проте водночас володіє значними можливостями, які при належному стратегічному управлінні можуть бути спрямовані на їх подолання. Саме ці аспекти стали основою для розробки рекомендацій у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено діагностику реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини, яка передбачала формування соціально-економічного портрету громади, аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях, а також оцінку чинників впливу на реалізацію проектів, що дозволило діагностувати низку проблем.

Формування соціально-економічного портрету громади здійснено за авторською концепцією, яка передбачає діагностування географічної соціально-демографічної, економічної та екологічної складових портрету. В результаті з'ясовано, що територія громади географічно тяжіє до столичного ядра, що обумовлює інтенсивні транспортно-логістичні зв'язки та посилену конкуренцію за інвестиції і трудові ресурси.

З'ясовано, що чисельність населення громади у 2024 р. становила близько 47,69 тис. осіб. при цьому спостерігається демографічна нерівномірність, суть якої розкривається в тому що місто Обухів концентрує основну частку населення 36,49 тис. осіб, тоді як окремі села (Шевченкове, Застугна, Безіменне) характеризуються низьким рівнем заселеності, де кількість жителів коливається від 16 до 39 осіб. Крім того в громаді простежується гендерний дисбаланс із переважанням жіночого населення у співвідношенні 25725 осіб жіночої статті і 21965 чоловіків. Окреслено вікову структуру, яка свідчить про те що близько третини населення становить молодь 15–35 років, майже однакові частки припадають на дітей та людей старшого віку, а найбільший сегмент особи працездатного віку 36–60 років.

Визначено, що економічно активне населення налічує понад 28 тис. осіб, із яких 36 % зайнято у промисловості. Торгівля, будівництво, транспорт та інші сфери мають менші частки, однак разом формують розгалужену економічну структуру.

Встановлено, що ключовим джерелом наповнення бюджету є податок на доходи фізичних осіб, частка якого перевищує дві третини доходів

загального фонду і складає 64%. Значення має і єдиний податок (18 %), тоді як інші податкові надходження відіграють допоміжну роль і коливаються в межах від 2% до 8%. Це свідчить про високу залежність бюджету від динаміки ринку праці. Також встановлено, що промислове ядро громади формують підприємства переробної галузі, харчової промисловості, фармацевтики та деревообробки.

Отриманий портрет громади дає підстави стверджувати що сильними сторонами громади є вигідне розташування поблизу Києва, високий рівень економічної активності населення, потужна промислово-виробнича база та стабільна фіскальна спроможність. Однак, попри наявний потенціал для розвитку громади встановлено вразливі сторони такі як демографічні диспропорції між містом і селами, залежність від одного податкового джерела, а також екологічні та інфраструктурні виклики, які пов’язані з діяльністю промислових підприємств.

Аналіз реалізації місцевих програм Обухівської міської ради засвідчив, що стратегічна орієнтація громади зосереджена передусім на вирішенні традиційних соціально-економічних завдань. Дійшли висновку, що домінуючим напрямами виступають житлово-комунальне господарство, благоустрій, охорона здоров’я, соціальний захист, освіта та безпека населення. Це підтверджується значною кількістю комплексних програм підтримки ОСББ, енергоефективності, реконструкції об’єктів, благоустрою, розвитку закладів охорони здоров’я, програм соціального захисту дітей, ветеранів та малозабезпечених категорій населення.

Встановлено, що у структурі програмних документів окреслюється прагнення забезпечити коротко- та середньострокову стабільність функціонування громади шляхом пріоритетного фінансування базових сфер життєдіяльності. Водночас виявлено, що напрями, пов’язані з екологією, інноваційним розвитком, цифровізацією та формуванням креативної економіки, представлені фрагментарно і не займають провідних позицій у програмному полі, що створює певну асиметрію. Так, забезпечуючи

соціально-побутові потреби, водночас громада ризикує залишити поза увагою перспективні можливості довгострокового сталого розвитку, що вимагає перегляду стратегічних програмних пріоритетів та інструментарію реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини.

З метою дослідження чинників впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм в роботі проведено експертне оцінювання, в ході якого встановлено неоднорідність впливу різних груп чинників на ефективність реалізації місцевих та регіональних проєктів громади.

З'ясовано, що найбільший вплив має економічний чинник (20,3 % питомої ваги), зокрема найвагомішим показником експерти назвали розвиток підприємництва (42 бали) та фінансову спроможність місцевого бюджету (43 бали). Це підтверджує тісну залежність стратегії громади від ділової активності бізнес-середовища, а також можливостей залучення інвестицій і формування бази для створення робочих місць. Водночас динаміка інвестицій оцінена низько (21 бал), що свідчить про наявність бар'єрів у цій сфері.

Оцінка соціально-демографічного чинника склала 18,6 % від сукупності всіх чинників. Найвищі бали експерти виставили освітньому потенціалу 43 бали та соціальній інфраструктурі 39 балів, що доводить, наявність у громади якісного кадрового і освітнього потенціалу, проте залишається актуальним питання демографічної нерівномірності та міграційних процесів, які оцінено у 20 балів.

Однією з найбільш проблемних складових експерти визнали екологічну складову, яка склала 12,6 % у загальному рейтингу. Особливо низькі оцінки виставлені за стан атмосферного повітря 19 балів, водних (17 балів) та земельних ресурсів (16 балів), що вказує на потребу посилення природоохоронних заходів і моніторингу.

Майже таке ж місце було відведено експертами науково-технічному чиннику, питома вага якого склала 12,0 %. На думку експертів низькі бали

пов’язані із слабким рівнем цифровізації та впровадження інноваційних підходів. Найнижчі оцінки отримали цифровізація послуг місцевого самоврядування (17 балів) та розвиток «розумних технологій» (18 балів), що вказує на практичну відсутність концепції «Smart City» у стратегії громади. Водночас певний потенціал зафіксовано у сфері телекомунікацій (32 бали).

Політико-правовий чинник в рейтингу впливу зайняв третю позицію і склав 13,6 %. Найвищий бал отримав рівень децентралізації та повноважень громади (42 бали), що підтверджує роль державної політики у підтримці місцевих ініціатив. Проте відносно низькі оцінки виставлено за адміністративну підтримку на місцях (32 бали), що знижує ефективність проєктної діяльності.

Визначено, що культурний чинник (13,5 %) на думку експертів демонструє середній рівень впливу. Найвищий бал виставлено підтримці місцевих традицій і ініціатив (33 бали), а також участі громади у культурному житті (33 бали). Це підтверджує вагому роль культурної ідентичності у формуванні соціальної згуртованості, хоча розвиток культурної інфраструктури оцінено лише на середньому рівні (32 бали).

Військовий чинник (9,9 %) у нинішніх умовах залишається стратегічним. В розрізі показників за цим критерієм, найбільший вплив експерти відмічають за наявність та стан цивільної оборони (38 балів) і безпекову ситуацію у регіоні (33 бали). Це формує передумови для реалізації комплексних заходів у сфері мобілізаційної готовності та соціальної підтримки ветеранів, учасників бойових дій тощо.

З метою усунення суб’єктивізму проведеної оцінки в дослідженні розраховано коефіцієнт конкордації підсумкове значення якого становило 0,92, що дає підстави стверджувати про достовірність і неупередженість отриманих результатів.

РОЗДІЛ 3.
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕДУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ

3.1. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Перш за все зауважимо, що у процесі реалізації місцевих та регіональних програм одним із ключових завдань виступає своєчасне виявлення та мінімізація ризиків. Враховуючи специфіку функціонування Обухівської громади, ризики мають як загальноекономічний, так і локальний характер, що потребує побудови чіткого алгоритму управління.

Крім того, аналіз та оцінка дозволили з'ясовати, що ефективна система управління ризиками ґрунтується на послідовності взаємопов'язаних етапів. До першочергових віднесено ідентифікацію ризиків, яка передбачає визначення потенційних загроз у соціальній, економічній, фінансовій, екологічній та організаційній площинах. Встановлено, що в умовах реалізації проєктів на рівні громади особливе значення мають ризики військовий, культурний, екологічний, науково-технічний. З огляду на що подальшим кроком є якісна та кількісна оцінка ризиків, адже, її проведення дозволяє окреслити ймовірність настання негативних подій і визначити масштаби їхнього впливу на досягнення цілей програми.

Покладаючись на роботи Е. Бойченко, Н. Васильчук [4, С. 129-131] встановлено, що для практики місцевого управління доцільно застосовувати комбіновані методи оцінки, які поєднують експертне ранжування із використанням формалізованих показників. Відтак, наступним етапом є розроблення заходів з мінімізації ризиків.

Для успішної реалізації місцевих та регіональних проєктів важливо розглядати чинники ризику крізь призму їх життєвого циклу. Такий підхід

дозволяє чітко визначити етапи виникнення ризиків, простежити вектор їх розвитку, а також оцінити силу впливу та середовище походження. Це створює можливість не лише зафіксувати наявні загрози, а й своєчасно виявити потенційні проблеми, які можуть проявитися в подальших фазах проєкту.

Схематично життєвий цикл ризиків у реалізації місцевих та регіональних програм може бути представлений як послідовність стадій, що відображають трансформацію ризику від його зародження до прояву та подолання (рис. 3.1).

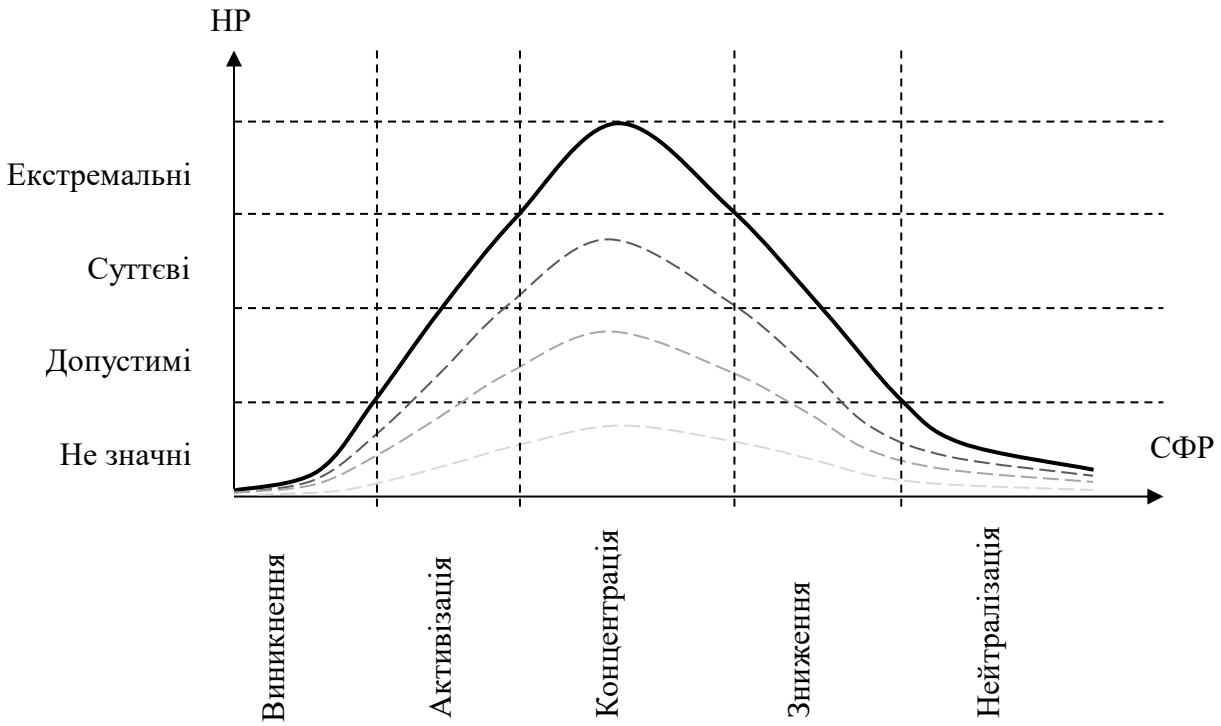


Рис. 3.1. Життєвий цикл ризиків, що впливають на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм

Джерело: побудовано автором на засадах досліджень [2, С. 318]

На осі абсцис відображаються можливі наслідки ризику реалізації місцевих та регіональних програм, а на осі ординат – стадії формування ризикових ситуацій. З рисунка видно, що наслідки можуть варіюватися від незначних і допустимих до значних та екстремальних. Відсутність будь-яких наслідків суперечить самій природі ризику, оскільки будь-яка громада є

відкритою системою, що перебуває у постійному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем.

Встановлено, що між силою впливу ризиків та етапами їх життєвого циклу існує пряма кореляція. На стадії зародження ризик зазвичай має незначний вплив, аналогічна ситуація спостерігається і під час його нейтралізації. Проте у процесі активізації вплив посилюється, а в момент концентрації досягає екстремального рівня. Саме тому завдання управлінців полягає у недопущенні концентрації ризиків, адже це дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з подоланням їхніх наслідків.

Варто зауважити, що важливою складовою запропонованої методики управління ризиками у реалізації програм є розробка матриці відповідності між силою впливу ризиків та значимістю їхніх наслідків (табл. 3.1). Така матриця надає можливість системно співставити вірогідність і масштаб негативних подій та визначити пріоритетні напрями реагування.

Таблиця 3.1

Матриця відповідності ступеня впливу ризику та значущості наслідків для реалізації проєктів місцевих і регіональних програм

Чинники ризику	Слабкий вплив	Помірний вплив	Суттєвий вплив	Максимальний вплив
Економічний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціально-демографічний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Екологічний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Науково-технічний (цифровізація)	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Політико-правовий	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Культурний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Військовий	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Значущість наслідків	Незначні	Допустимі	Значні	Екстремальні

↑ - зростання тренду

Джерело: побудовано автором на засадах досліджень [2, С 334]

Для складання матриці було використано чинники, які оцінювалися у другому розділі дослідження. Подальший аналіз дозволив визначити ступінь впливу кожного з них на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця відповідності ступеня впливу ризику та значущості наслідків для реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади

Показники	Слабкий вплив	Помірний вплив	Суттєвий вплив	Максимальний вплив
Економічний				
Інвестиції	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Фінансова спроможність	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Ринок праці	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Доступ до кредитів	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Розвиток підприємництва	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціально-демографічний				
Демографічна ситуація	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Рівень зайнятості	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Освітній потенціал	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціальна інфраструктура	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Якість життя	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Екологічний				
Стан атмосферного повітря	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Якість водних ресурсів	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Стан земельних ресурсів	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Наявність рекреаційних зон	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Управління відходами	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Науково-технічний (цифровізація)				
Цифрова інфраструктура	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Інновації	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Цифровізація послуг	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Доступ до телекомунікацій	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Smart City	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Політико-правовий				
Законодавча стабільність	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Державна політика	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Рівень децентралізації	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Адміністративна підтримка	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Співфінансування	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Культурний				
Культурна інфраструктура	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Підтримка традицій	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Доступність послуг	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Культурна ідентичність	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Участь громади	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Військовий				
Безпекова ситуація в регіоні	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Рівень мобілізаційної готовності	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Стан цивільної оборони	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Взаємодія з військовими структурами	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціальна підтримка військових та ветеранів	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑

↑ - зростання тренду
↓ - зниження тренду

Джерело: складено автором на основі досліджень [2, С. 335-337]

Як видно з таблиці, до чинників ризику з зростаючою тенденцією віднесено: рівень цифрової інфраструктури, цифровізацію послуг органів місцевого самоврядування, доступність телекомунікацій, демографічні процеси (міграційні зміни, природний приріст), а також соціально-культурні аспекти, пов’язані зі зміною ціннісних орієнтирів та поведінкових моделей населення. Окрім цього, суттєву групу становлять економічні чинники: інвестиційна активність, фінансова спроможність бюджету громади, рівень інфляції, ціни на ресурси та комунальні послуги, а також ризики, пов’язані з корупційними проявами.

Перевага запропонованої методики полягає в тому, що вона дозволяє не лише визначити силу впливу чинників ризику, але й зрозуміти напрям їх розвитку. Це дає можливість своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та зосередити ресурси громади на їх попередженні. Таким чином, управлінські рішення можуть бути більш обґрунтованими та орієнтованими на довгострокову стійкість. Водночас, матриця, представлена у таблиці 3.2, носить переважно візуальний характер. Для отримання комплексної та кількісно вимірюваної оцінки доцільно застосувати шкалу інтегральної оцінки ризику, яка співвідносить його рівень із наслідками для соціально-економічного розвитку громади (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шкала відповідності інтегральної оцінки ризику рівню впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм

Градація ризику	Ймовірність небажаного результату (величина ризику)	Сила дії та напрям впливу ризику
Практично відсутній	0 – 0,1	Слабка
Низький	0,1 – 0,3	
Допустимий	0,3 – 0,4	Помірна
Відчутний	0,4 – 0,6	
Критичний	0,6 – 0,8	Суттєва
Катастрофічний	0,8 – 1,0	Максимальна

Джерело: складено автором на основі досліджень [2, С. 338]

Згідно з таблицею 3.3 ризики можна охарактеризувати як практично відсутній ризик, що означає мінімальний рівень негативного впливу, який не призводить до суттєвих змін у розвитку громади. Низький рівень ризику визначається як такий, що безпосередньо не впливає на перебіг процесів, однак його наслідки проявляються у незначних негативних змінах, які можуть відображатися на реалізації місцевих та регіональних програм.

Допустимий ризик характеризується силою впливу, що не перевищує межу підвищеної небезпеки. У цьому випадку наслідки ризику мають несуттєвий характер, проте накопичення ризикових ситуацій та їхніх наслідків може зумовлювати ймовірність концентрації у майбутньому.

Відчутний (високий) рівень ризику створює несприятливі умови для розвитку громади, викликаючи порушення у стабільності функціонування окремих сфер. Критичний і катастрофічний рівні ризику є найбільш небезпечними для стратегічного розвитку, оскільки зумовлюють жорсткі обмеження для реалізації програм і проєктів та створюють реальні загрози соціально-економічній безпеці громади.

Таким чином, процедура вимірювання та управління чинниками ризику має базуватися на системній ідентифікації та оцінці всіх складових із подальшим урахуванням їхнього впливу за наступним авторським алгоритмом (рис. 3.2).

Таким чином, застосування запропонованої методики мінімізує невизначеність зовнішнього середовища, у якому відбувається розвиток місцевих та регіональних програм. Це, у свою чергу, забезпечує можливість своєчасного прийняття як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень, сприяє зміцненню позицій громади та створює передумови для досягнення запланованих соціально-економічних результатів. Разом із тим, для забезпечення практичного використання результатів діагностики та авторського алгоритму необхідно перейти від опису ризиків до формування конкретних управлінських рішень і рекомендацій. Саме ці аспекти становлять зміст наступного підпункту.

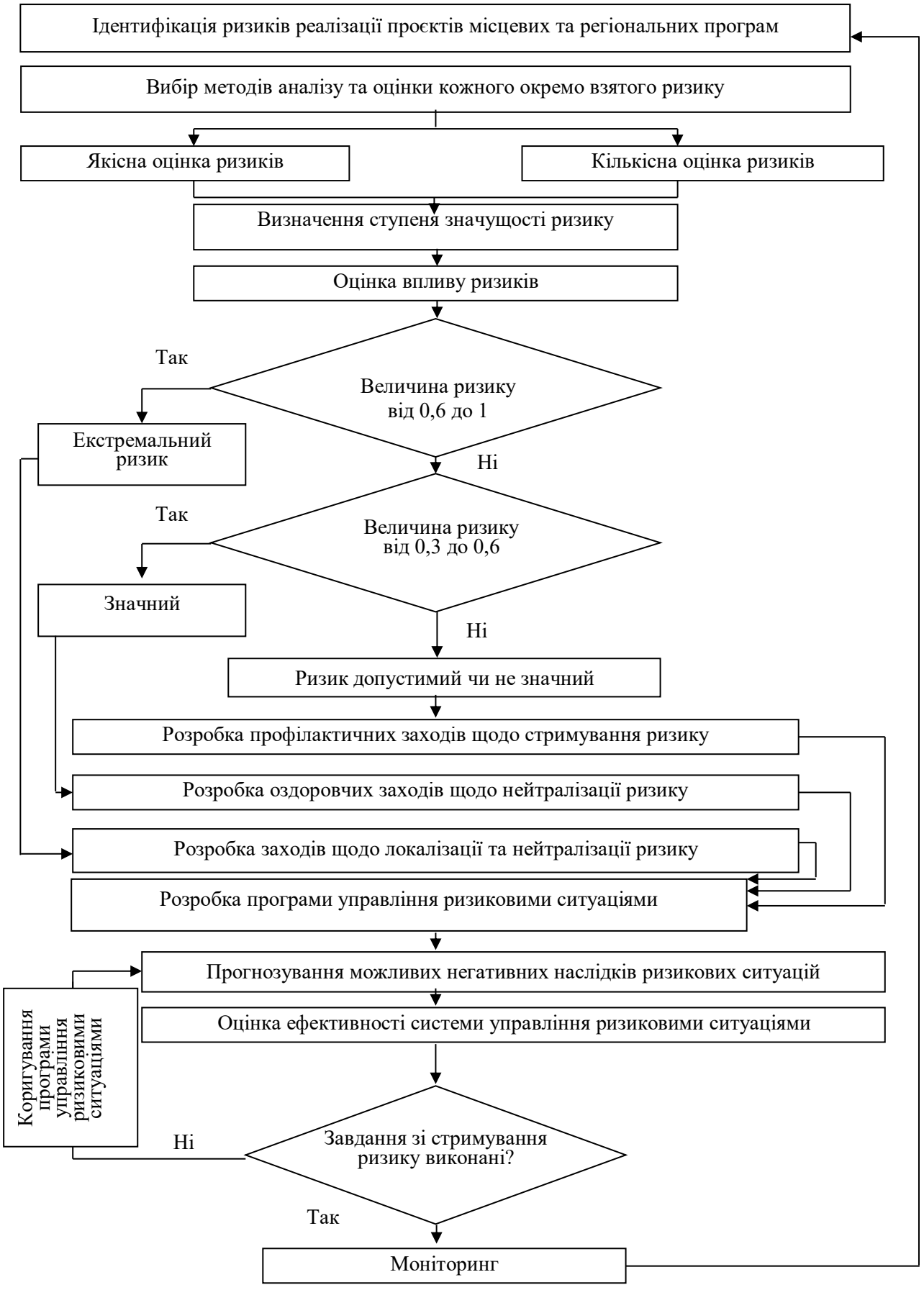


Рис. 3.2. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм. *Джерело*: складено автором на засадах [2, С. 340]

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні

Проведений аналіз та оцінка дали змогу виявити як сильні сторони громади, і разом з тим, низку проблемних аспектів, що суттєво впливають на результативність реалізації місцевих і регіональних програм. У першу чергу йдеться про відсутність екологічної складової у стратегії розвитку громади, що в умовах значної концентрації промислових підприємств створює додаткові ризики для навколишнього середовища та здоров'я населення. Не менш вагомою проблемою залишається недостатній рівень цифровізації, що обмежує ефективність управління та прозорість взаємодії між владою і мешканцями.

Варто відзначити, що особливе місце серед ризиків посідає військовий чинник, який за оцінками експертів має найбільший вплив на розвиток громади. Низька мобілізаційна готовність населення, проблеми з розвитком систем цивільного захисту та психологічна втома мешканців вимагають нових управлінських рішень. Водночас слід визнати, що й у економічній сфері, попри її відносно високі позиції, існують обмеження,в числі яких слабка динаміка інвестицій, і залежність від бюджетних надходжень, що робить економіку громади вразливою до зовнішніх коливань. Менш гостро, але все ж відчутно, проявляються проблеми в соціально-демографічній сфері, які відбиваються у нерівномірності розселення, міграції молоді, потребі в оновленні соціальної інфраструктури.

Також політико-правові механізми потребують більшої координації з обласним та державним рівнями. Культурний чинник, хоча і отримав вищі оцінки, нині виконує радше компенсаторну функцію, ніж розвиваючу.

Отже, результати діагностики дозволяють зробити висновок, що найбільш критичними для громади залишаються військовий, екологічний та науково-технічний чинники, тоді як решта напрямів демонструють наявність проблем помірного рівня. Це вимагає розробки комплексу пропозицій,

здатних підвищити ефективність управління реалізацією проєктів на місцевому рівні та забезпечити більш збалансований розвиток (табл. 3.4).

Таблиця з пропозиціями дозволила систематизувати ключові вектори роботи, а також визначити відповідальних структурних підрозділів і строки реалізації заходів. Вона формувалась на засадах використання офіційних даних МТГ, а саме, інформації про Структурні підрозділи міської ради.

Ітак, економічний напрям є одним з найважливіших, адже від фінансової спроможності громади та рівня розвитку підприємництва безпосередньо залежить здатність підтримувати інші сфери. Недостатній рівень інвестицій та обмеженість ресурсів бюджету стримують реалізацію нових програм, особливо екологічних та цифрових, які потребують значних витрат. Тому акцент на стимулюванні підприємництва та формуванні сприятливого інвестиційного клімату є першочерговим завданням.

Соціально-демографічна складова також демонструє уразливі місця, зокрема, в частині зменшення чисельності населення окремих сіл, трудової міграції молоді та нерівномірності у доступі до соціальних послуг. Розширення освітніх ініціатив і програм зайнятості дозволить утримувати молодь у громаді та збалансувати демографічну структуру.

Найбільш проблемним напрямом виявилась екологічна складова, яка фактично відсутня у стратегії розвитку громади. В умовах функціонування великих промислових підприємств це становить серйозний ризик. Відсутність системи екологічного моніторингу та належного управління відходами може призвести до деградації довкілля й зниження якості життя населення. Саме тому запропоновані заходи у сфері екології мають не лише локальне, а й стратегічне значення, оскільки дозволяють гармонізувати місцеву політику з регіональними документами Київщини, де екологічний аспект займає важливе місце.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні

Напрям	Пропозиція	Відповідальні	Строки реалізації	Документ для відображення
Економічний	Створення програми стимулювання інвестицій та підтримки малого й середнього бізнесу	Управління економіки, Фінансове управління	2025–2026 рр. (середньострокова)	Програма розвитку МСП; Стратегія розвитку громади
Соціально-демографічний	Запровадження комплексної програми підтримки зайнятості молоді та освітніх ініціатив	Управління освіти, Управління соціального захисту населення	2025 р. (короткострокова)	Програма зайнятості; Програма соціального розвитку
Екологічний	Впровадження системи моніторингу стану довкілля та створення рекреаційних зон	Відділ охорони навколишнього середовища, Відділ з питань благоустрою	2025–2027 (середньо- та довгострокова)	Нова екологічна програма громади; Стратегія розвитку громади
Науково-технічний (цифровий)	Реалізація концепції «Smart City» (електронні сервіси, розширення доступу до інтернету)	Відділ інформаційних технологій та електронного урядування, Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та комунікації з громадськістю	2025–2028 рр. (довгострокова)	Програма «Розумне місто»
Політико-правовий	Розширення практик співфінансування та посилення адміністративної підтримки місцевих проєктів	Юридичний відділ, Виконавчий комітет міської ради	Постійно (коротко- та середньострокова)	Програми співфінансування; Стратегія розвитку
Культурний	Розвиток культурної інфраструктури, підтримка місцевих колективів та розширення доступу до культурних послуг	Відділ культури, Відділ молоді, фізичної культури та спорту	2025–2027 рр. (середньострокова)	Програма культурного розвитку
Військовий	Посилення системи цивільної оборони (укриття, системи оповіщення), соціальна підтримка військових і ветеранів	Відділ оборонної роботи, Сектор з ведення персонально-первинного обліку призовників, Служба у справах дітей та сім’ї	2025 р. (короткострокова) і далі постійно	Програма «Безпечна громада»; Програма підтримки ветеранів

Науково-технічний та цифровий напрям поки що залишається недооціненим. Цифровізація послуг і розвиток електронних сервісів є критично необхідними для підвищення прозорості управління, залучення громадян до ухвалення рішень та формування моделі «розумної громади». Водночас низький рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури та обмежена кількість електронних сервісів створюють бар'єри для ефективності.

Політико-правові аспекти хоча і виглядають більш стабільними, однак потребують подальшого розвитку. Відсутність системного співфінансування та недостатня підтримка місцевих ініціатив із боку державних структур уповільнюють динаміку реалізації програм. Посилення партнерства з органами вищого рівня влади та використання правових механізмів підтримки може створити більш стійке середовище для впровадження проєктів.

Культурний напрям відіграє особливу роль у воєнний час. Культура стає інструментом підтримки морального духу населення, збереження ідентичності та зміцнення соціальної згуртованості. Інвестування у розвиток культурної інфраструктури й розширення доступу до культурних послуг створює фундамент для формування стійкої та єдиної громади.

Нарешті, військовий чинник був визначений експертами як найбільший ризик. Низькі оцінки мобілізаційної готовності пов'язані насамперед не з роботою органів влади, а з моральною втомою населення. Водночас саме посилення системи цивільної оборони, розвиток укриттів, ефективне оповіщення та соціальна підтримка військових і ветеранів можуть значною мірою знизити вразливість громади. Це завдання набуває пріоритетного характеру в умовах воєнного часу та визначає стратегію розвитку не лише на короткострокову, а й на середньо- і довгострокову перспективу.

Враховуючи той факт, що усі напрями є взаємопов'язані, оскільки економічна база формує ресурси для вирішення екологічних і цифрових проблем, соціально-демографічна політика забезпечує людський потенціал,

культура підтримує соціальну стійкість, а військові заходи гарантують безпеку, узгоджена реалізація цих пропозицій дозволить громаді не лише подолати наявні слабкі місця, а й використати власний потенціал для сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячено організаційному забезпеченню процедури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, в результат чого у дослідженні запропоновано методичний підхід до оцінки чинників ризику на основі концепції їхнього життєвого циклу, що дозволяє простежити послідовність виникнення, розвитку та нейтралізації ризиків і своєчасно визначати критичні етапи, на яких управлінський вплив має бути найактивнішим. Для практичної оцінки ризиків рекомендовано застосування матричного методу, що дає змогу визначати співвідношення між силою впливу чинників і значущістю їхніх наслідків.

У роботі складено матрицю відповідності ступеня впливу чинників ризику та вагомості їхніх наслідків для реалізації проєктів місцевих і регіональних програм Обухівської громади. На цій основі розроблено шкалу інтегральної оцінки, яка дозволяє кількісно характеризувати рівень ризику й визначати його місце у загальній системі управління.

Запропоновано алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, який розглядається як невід'ємний елемент ефективного муніципального управління. Реалізація такого підходу забезпечує можливість завчасного виявлення потенційних загроз, їхньої систематизації та своєчасного реагування, що сприяє мінімізації негативних наслідків і підвищенню результативності місцевих програм.

На засадах діагностики, результати якої наведено у другому розділі, доведено необхідність розроблення комплексу пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління проектами, що включають сім

ключових напрямів, таких як, економічний, соціально-демографічний, екологічний, науково-технічний, політико-правовий, культурний та військовий. Кожна пропозиція містить визначення відповідальних структурних підрозділів Обухівської міської ради, строки реалізації та вказівку на нормативно-програмні документи, у яких вона має бути відображена.

Обґрунтовано, що реалізація таких заходів дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й створити синергетичний ефект між різними сферами управління. Зокрема, розвиток економічного потенціалу сприятиме забезпеченню фінансової бази для вирішення екологічних та цифрових проблем, а культурні та соціальні ініціативи забезпечуватимуть підтримку громадської стійкості у воєнний час.

ВИСНОВКИ

У першому розділі вирішено наукову задачу формування теоретико-методичного підґрунтя дослідження місцевих та регіональних програм крізь призму проєктного підходу до їх реалізації.

На засадах узагальнення наукового доробку та нормативно-правових актів встановлено сутність і зміст місцевих та регіональних програм як інструментів державної політики розвитку територій, що поєднують стратегічні пріоритети з практичними механізмами їх досягнення. Шляхом систематизації підходів доведено, що проєкти виступають ключовим інструментом реалізації програм, оскільки забезпечують перехід від стратегічних намірів до конкретних соціально-економічних результатів.

На основі аналізу наукових праць і практичних рекомендацій розглянуто підходи до реалізації проєктів місцевих і регіональних програм. Встановлено, що ефективність їх реалізації залежить від дотримання принципів поетапності, узгодженості із потребами громади, системності управління, моніторингу та контролю. Шляхом зіставлення різних концепцій сформовано авторське бачення логіки реалізації проєктів, яке підкреслює взаємозв’язок етапів, від ідеї та ініціювання до оцінки результатів і дозволяє знизити ризики невиконання, забезпечити прозорість та підзвітність.

Шляхом систематизації наукових і методичних джерел ідентифіковано чинники впливу на реалізацію місцевих та регіональних проєктів. Встановлено, що вирішальне значення мають як внутрішні (організаційні, ресурсні, управлінські), так і зовнішні (соціально-економічні, політичні, культурні, екологічні) детермінанти. Шляхом узагальнення сучасних досліджень доведено необхідність виокремлення військового чинника, оскільки він безпосередньо впливає на формування управлінських рішень, визначає безпекові умови функціонування територій та залишатиметься

актуальним навіть після завершення воєнних дій у зв’язку з потребою у відновленні та гарантуванні стійкості регіонального розвитку.

У другому розділі проведено діагностику реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини, яка передбачала формування соціально-економічного портрету громади, аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях, а також оцінку чинників впливу на реалізацію проектів, що дозволило діагностувати низку проблем.

Формування соціально-економічного портрету громади здійснено за авторською концепцією, яка передбачає діагностування географічної соціально-демографічної, економічної та екологічної складових портрету. В результаті з’ясовано, що територія громади географічно тяжіє до столичного ядра, що обумовлює інтенсивні транспортно-логістичні зв’язки та посилену конкуренцію за інвестиції і трудові ресурси.

З’ясовано, що чисельність населення громади у 2024 р. становила близько 47,69 тис. осіб. при цьому спостерігається демографічна нерівномірність, суть якої розкривається в тому що місто Обухів концентрує основну частку населення 36,49 тис. осіб, тоді як окремі села (Шевченкове, Застугна, Безіменне) характеризуються низьким рівнем заселеності, де кількість жителів коливається від 16 до 39 осіб. Крім того в громаді простежується гендерний дисбаланс із переважанням жіночого населення у співвідношенні 25725 осіб жіночої статті і 21965 чоловіків. Окреслено вікову структуру, яка свідчить про те що близько третини населення становить молодь 15–35 років, майже однакові частки припадають на дітей та людей старшого віку, а найбільший сегмент особи працездатного віку 36–60 років.

Визначено, що економічно активне населення налічує понад 28 тис. осіб, із яких 36 % зайнято у промисловості. Торгівля, будівництво, транспорт та інші сфери мають менші частки, однак разом формують розгалужену економічну структуру.

Встановлено, що ключовим джерелом наповнення бюджету є податок на доходи фізичних осіб, частка якого перевищує дві третини доходів

загального фонду і складає 64%. Значення має і єдиний податок (18 %), тоді як інші податкові надходження відіграють допоміжну роль і коливаються в межах від 2% до 8%. Це свідчить про високу залежність бюджету від динаміки ринку праці. Також встановлено, що промислове ядро громади формують підприємства переробної галузі, харчової промисловості, фармацевтики та деревообробки.

Отриманий портрет громади дає підстави стверджувати що сильними сторонами громади є вигідне розташування поблизу Києва, високий рівень економічної активності населення, потужна промислово-виробнича база та стабільна фіскальна спроможність. Однак, попри наявний потенціал для розвитку громади встановлено вразливі сторони такі як демографічні диспропорції між містом і селами, залежність від одного податкового джерела, а також екологічні та інфраструктурні виклики, які пов’язані з діяльністю промислових підприємств.

Аналіз реалізації місцевих програм Обухівської міської ради засвідчив, що стратегічна орієнтація громади зосереджена передусім на вирішенні традиційних соціально-економічних завдань. Дійшли висновку, що домінуючим напрямами виступають житлово-комунальне господарство, благоустрій, охорона здоров’я, соціальний захист, освіта та безпека населення. Це підтверджується значною кількістю комплексних програм підтримки ОСББ, енергоефективності, реконструкції об’єктів, благоустрою, розвитку закладів охорони здоров’я, програм соціального захисту дітей, ветеранів та малозабезпечених категорій населення.

Встановлено, що у структурі програмних документів окреслюється прагнення забезпечити коротко- та середньострокову стабільність функціонування громади шляхом пріоритетного фінансування базових сфер життєдіяльності. Водночас виявлено, що напрями, пов’язані з екологією, інноваційним розвитком, цифровізацією та формуванням креативної економіки, представлені фрагментарно і не займають провідних позицій у програмному полі, що створює певну асиметрію. Так, забезпечуючи

соціально-побутові потреби, водночас громада ризикує залишити поза увагою перспективні можливості довгострокового сталого розвитку, що вимагає перегляду стратегічних програмних пріоритетів та інструментарію реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини.

З метою дослідження чинників впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм в роботі проведено експертне оцінювання, в ході якого встановлено неоднорідність впливу різних груп чинників на ефективність реалізації місцевих та регіональних проєктів громади.

З'ясовано, що найбільший вплив має економічний чинник (20,3 % питомої ваги), зокрема найвагомішим показником експерти назвали розвиток підприємництва (42 бали) та фінансову спроможність місцевого бюджету (43 бали). Це підтверджує тісну залежність стратегії громади від ділової активності бізнес-середовища, а також можливостей залучення інвестицій і формування бази для створення робочих місць. Водночас динаміка інвестицій оцінена низько (21 бал), що свідчить про наявність бар'єрів у цій сфері.

Оцінка соціально-демографічного чинника склала 18,6 % від сукупності всіх чинників. Найвищі бали експерти виставили освітньому потенціалу 43 бали та соціальній інфраструктурі 39 балів, що доводить, наявність у громади якісного кадрового і освітнього потенціалу, проте залишається актуальним питання демографічної нерівномірності та міграційних процесів, які оцінено у 20 балів.

Однією з найбільш проблемних складових експерти визнали екологічну складову, яка склала 12,6 % у загальному рейтингу. Особливо низькі оцінки виставлені за стан атмосферного повітря 19 балів, водних (17 балів) та земельних ресурсів (16 балів), що вказує на потребу посилення природоохоронних заходів і моніторингу.

Майже таке ж місце було відведено експертами науково-технічному чиннику, питома вага якого склала 12,0 %. На думку експертів низькі бали

пов’язані із слабким рівнем цифровізації та впровадження інноваційних підходів. Найнижчі оцінки отримали цифровізація послуг місцевого самоврядування (17 балів) та розвиток «розумних технологій» (18 балів), що вказує на практичну відсутність концепції «Smart City» у стратегії громади. Водночас певний потенціал зафіксовано у сфері телекомунікацій (32 бали).

Політико-правовий чинник в рейтингу впливу зайняв третю позицію і склав 13,6 %. Найвищий бал отримав рівень децентралізації та повноважень громади (42 бали), що підтверджує роль державної політики у підтримці місцевих ініціатив. Проте відносно низькі оцінки виставлено за адміністративну підтримку на місцях (32 бали), що знижує ефективність проєктної діяльності.

Визначено, що культурний чинник (13,5 %) на думку експертів демонструє середній рівень впливу. Найвищий бал виставлено підтримці місцевих традицій і ініціатив (33 бали), а також участі громади у культурному житті (33 бали). Це підтверджує вагому роль культурної ідентичності у формуванні соціальної згуртованості, хоча розвиток культурної інфраструктури оцінено лише на середньому рівні (32 бали).

Військовий чинник (9,9 %) у нинішніх умовах залишається стратегічним. В розрізі показників за цим критерієм, найбільший вплив експерти відмічають за наявність та стан цивільної оборони (38 балів) і безпекову ситуацію у регіоні (33 бали). Це формує передумови для реалізації комплексних заходів у сфері мобілізаційної готовності та соціальної підтримки ветеранів, учасників бойових дій тощо.

З метою усунення суб’єктивізму проведеної оцінки в дослідженні розраховано коефіцієнт конкордації підсумкове значення якого становило 0,92, що дає підстави стверджувати про достовірність і неупередженість отриманих результатів.

Третій розділ присвячено організаційному забезпеченню процедури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, в результат чого у дослідженні запропоновано методичний підхід до оцінки чинників ризику на

основі концепції їхнього життєвого циклу, що дозволяє простежити послідовність виникнення, розвитку та нейтралізації ризиків і своєчасно визначати критичні етапи, на яких управлінський вплив має бути найактивнішим. Для практичної оцінки ризиків рекомендовано застосування матричного методу, що дає змогу визначати співвідношення між силою впливу чинників і значущістю їхніх наслідків.

У роботі складено матрицю відповідності ступеня впливу чинників ризику та вагомості їхніх наслідків для реалізації проєктів місцевих і регіональних програм Обухівської громади. На цій основі розроблено шкалу інтегральної оцінки, яка дозволяє кількісно характеризувати рівень ризику й визначати його місце у загальній системі управління.

Запропоновано алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, який розглядається як невід'ємний елемент ефективного муніципального управління. Реалізація такого підходу забезпечує можливість завчасного виявлення потенційних загроз, їхньої систематизації та своєчасного реагування, що сприяє мінімізації негативних наслідків і підвищенню результативності місцевих програм.

На засадах діагностики, результати якої наведено у другому розділі, доведено необхідність розроблення комплексу пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління проектами, що включають сім ключових напрямів, таких як, економічний, соціально-демографічний, екологічний, науково-технічний, політико-правовий, культурний та військовий. Кожна пропозиція містить визначення відповідальних структурних підрозділів Обухівської міської ради, строки реалізації та вказівку на нормативно-програмні документи, у яких вона має бути відображена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо реалізації соціальної відповідальності університетів під час конфліктів, воєнних дій та повоєнного відновлення: препринт (аналітичні матеріали) / Є. Балджи, І. Власова, С. Калашнікова, В. Ковтунець, О. Литовченко, О. Оржель, В. Рябченко, К. Трима, Л. Червона, Н. Шофолова; за ред. С. Калашнікової та О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 145 с.

2. Бойченко Е.Б. Відтворення продуктивних сил в контексті розвитку регіонального соціуму: питання теорії, практики, діагностики : монографія. Київ: «ХайТек Прес», 2015. 372 с.

3. Бойченко Е.Б., Васильчук Н.О. Порівняльна характеристика розвитку територіальних громад України та Польщі. Сучасні тенденції в економіці та управлінні: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. У 2-х частинах (м. Запоріжжя, 30 червня 2017 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2017. Ч. 1. 112 с. С. 76-80

4. Бойченко Е.Б., Васильчук Н.О. Соціально демографічні проблеми розвитку об’єднаних територіальних громад. Наукові підходи до модернізації економіки та системи управління: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 15–16 грудня 2017 р. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2017. С. 129-131.

5. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

6. Васильчук Н.О. Визначення соціально-демографічного портрету сегментів регіонального ринку праці: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 /

Васильчук Наталія Олександрівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т екон.-прав. дослідж., Луган. філ. Луганськ, 2011. 239 с.

7. Васильчук Н.О. Демографічні чинники впливу на трудовий потенціал. Вісник «Одеського національного університету. Економіка». 2013. Том № 18 випуск 1/1 С 51-53.

8. Васильчук Н.О. Експертна оцінка як інструмент визначення спільних проблем регіонів. Економіка та право. 2016. № 3 (45). С. 17-23.

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.

10. Голик Ю.Г. Зміст принципу підзвітності та відповідальності органів місцевого самоврядування: зарубіжний досвід. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. Спецвипуск. 2022. № 1. С. 41-47. DOI: https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-5-41-47

11. Гусятинський М.В. Татьяніна С.М., Березинець Ю.В. Антикризове державне управління банківською діяльністю. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58(2). С. 87-92. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.58-35

12. Гусятинський М.В., Сірий О.В. Комунікація як основа функціонування інститутів державної влади у взаємодії з громадськістю. Державне управління: Удосконалення та розвиток. № 12. 2024. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.14

13. Давиденко Н., Буряк А., Ключка О. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. 2 (53). С. 417-422. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58

14. Дропа Я.Б., Петик М.І. Бюджет міста як важливий інструмент зміцнення фінансової безпеки територіальної громади. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави, матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) Львів: ЛьвДУВС. 2023. № (239). С. 203.

15. Дяконенко О. Соціальний капітал територіальних громад України в умовах війни: сучасні трансформації та прогнозні зрушення. Demography and social economy. 2023. № 52(2). С. 54-71. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2023.02.054

16. Економічний словник-довідник /уклад. С.В. Мочерний С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко та ін. Київ: Академія, 2006. 864 с.

17. Єдиний державний демографічний реєстр (ЄДДР). Чисельність населення Обухівської міської територіальної громади. 2025. URL: https://youcontrol.com.ua/topics/yedynyy-derzhavnyy-demohrafichnyy-reiestr/

18. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 25. Ст. 195. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

19. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

20. Залізко В.Д., Мартиненков В.І. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку сільських територій України. Академічний огляд. 2016. № 1 (44). С. 101-110.

21. Ідесіс І.В. Статути територіальних громад українських міст: проблеми теорії та практики: монографія. Херсон: Гельветика, 2020. 233 с.

22. Канцур І.Г., Іванов Є.Ю. Стандартизація процедур — ключ до якісного надання адміністративних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.195

23. Канцур І.Г., Іванов Є.Ю. Синергія розвитку – економічний, освітній та науковий потенціал публічного управління та адміністрування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.11

24. Камардіна Ю.В. Реалізація принципів місцевого самоврядування в умовах муніципальної реформи в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2021. №3. С. 45-50. DOI https://doi.org/10.15421/392147

25. Кізляр О. Зарубіжний досвід впровадження концепції «Розумне місто»: Кращі практики та досвід для України. Věda a perspektivy. 2023. № (1 (20)). DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-1(20)-204-217

26. Київська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Київської області на період до 2027 року. Київ, 2021. 365 с. URL: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakciya-1.pdf (дата звернення: 20.08.2025).

27. Ключка О.В, Ростов М.В. Вплив ефективного ризик-менеджменту на фінансові результати бізнес-організації Актуальні проблеми економіки. 2025. №1 (283). с. 91-97. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-91-97.

28. Ключка О., Давиденко Н. Стратегії підвищення ефективності зовнішнього державного фінансового контролю в контексті міжнародного досвіду. Успіхи і досягнення у науці. 2025. 3 (3). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-814-82.

29. Ключка О.В., Ключка С.С. Світова практика організації державного фінансового контролю та можливість її адаптації в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2021. №6. С. 93-100. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104

30. Костенко А., Король С., Панченко Ю. Людський ресурс громад: аналіз портрету працездатного населення на прикладі Конотопської ОТГ. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 4 (27). С. 94–99.

31. Майкл Х., Рамеш М. Перл А. Словник публічної політики. Видавництво Едварда Елгара, 2022. 320 с.

32. Макгоуен Л., Фіннемор Д. Словник Європейського Союзу. Routledge, 2024. 502 с.

33. Мартинович Н.О. Коваленко В.П. Публічне управління і міжнародна дипломатія: як менеджмент сприяє зміцненню позицій України в світі. Матеріали всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах». 25 березня 2025 року м. Ірпінь. С. 112-118.

34. Матвіїшин Є. Виявлення соціально-економічних проблем на основі аналізу оцінок процесу децентралізації влади в Україні. Ефективність державного управління. 2023. Вип. 66. С. 202–216.

35. Офіційний веб-сайт Обухівської міської ради. Перелік місцевих Програм, що знаходяться на контролі Обухівської міської ради. URL: https://obcity.gov.ua/miska-rada/miski-programi/

36. Петришин О.О. Місцеве самоврядування в Україні: правові, соціально-політичні виклики воєнного часу та перспективи післявоєнного відновлення. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2022. №43. С. 118- 140.

37. Петровський П.М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 240 с.

38. Половцев О.В., Подольчак Н.Ю. Практика публічного управління та адміністрування: системний підхід як методологія розв'язання типових проблем. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 3 (38). С. 197 5–16. DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.1

39. Присяжнюк В.В. Міжнародний досвід управління регіональним розвитком. Збірник тез ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи», 2023. 209 с.

40. Проєкт Європейського Союзу Підтримка політики регіонального розвитку України. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. 159 с. https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf

41. Реут А., Клименко Ю. Соціально-економічний портрет територіальних громад: оцінка умов життя населення. Демографія та соціальна економіка. 2021. № 3 (45). С. 25–37. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2021.03.025

42. Словник української мови: в 11 т. / редкол.: І. К. Білодід (голова) та ін. Київ: Наукова думка, 1970–1980.

43. Стратегія розвитку Обухівської міської територіальної громади Обухівського району Київської області до 2027 року. Обухів, 2021. 92 с.

44. Тарасевич О.В., Градобоєва Ю.С., Волкова А.О. Економіко-правові аспекти забезпечення відкритості міста з урахуванням чинників повоєнної відбудови. Економіка та право. 2022. №4 (67). С. 72-81. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.072

45. Філіппова В.Д., Буканов Г.М. Залучення та розширення можливостей місцевих громад у вирішенні питань локального розвитку. Вісник ХНТУ. 2021. № 3 (78). С. 169–174.

46. Філософський енциклопедичний словник / ред. В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

47. Шарлея Р, Каспрук І. Оптимізація публічних послуг та інфраструктури у територіальних громадах України. Методичний посібник для органів місцевого самоврядування. Фонд розвитку місцевої демократії ім. Єжи Регульского (Польща). 2023. 106 с.

48. Шевченко Б., Падун, Ю. Інституційна структура економіки територіальних громад. Збірник наукових праць. 2023. 210 с.

49. Шейгас, М. В. (2022). Участь територіальної громади м. Києва у здійсненні публічного управління містом. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, №32, С. 83-91.

50. Edmondson D., Kern F., Rogge K. (2019). Co-evolution of political mixes and socio-technical systems: Key concepts of feedback between political mixes in transitions to sustainable development. Research Policy. Vol. 48. No. 10. pp. 106-128.

51. Ciffolilli A. EcorysIsmeri Europa & Applica. Distribution of competences in relation to regional development policies in the member states of the European Union. Final report for DG REGIO. Brussels: European Commission. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/305114868_Distribution_of_competences_in_relation_to_regional_development_policies_in_the_Member_States_of_the_European_Union

52. Kiuru J., Inkinen TElectronic capital and economic growth in European megacities: Using social media messages in technological analysis of cities. Journal of Urban Technology. 2020. Vol. 26. No. 2. P. 67-88.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ
чинників впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади

Мета опитування:
Визначити силу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм в Обухівській міській територіальній громаді.

Інструкція для експертів:
Будь ласка, оцініть кожний із наведених чинників за 10-бальною шкалою, де:
1 бал – мінімальний (слабкий) вплив;
10 балів – максимальний (вирішальний) вплив.

Анкета експертного оцінювання

Чинники	Показники	Оцінка (1–10 балів)
Економічний	Динаміка інвестицій у громаду	
	Рівень розвитку підприємництва	
	Фінансова спроможність бюджету	
	Доступ до кредитних ресурсів	
	Розвиток ринку праці	
Соціально-демографічний	Демографічна ситуація (міграція, народжуваність)	
	Рівень зайнятості населення	
	Освітній потенціал громади	
	Соціальна інфраструктура (школи, лікарні тощо)	
	Якість життя населення	
Екологічний	Стан атмосферного повітря	
	Якість водних ресурсів	
	Стан земельних ресурсів	
	Наявність рекреаційних зон	
	Рівень екологічної безпеки та управління відходами	
Науково-технічний (цифровий)	Розвиток цифрової інфраструктури	
	Використання інновацій у підприємництві	
	Цифровізація послуг органів місцевого самоврядування	
	Доступність інтернету та телекомунікацій	
	Розвиток «розумних технологій» (Smart City)	
Політико-правовий	Законодавча стабільність	
	Державна політика регіонального розвитку	
	Рівень децентралізації та повноважень громади	
	Адміністративна підтримка місцевих проєктів	
	Наявність програм державного співфінансування	

Культурний	Розвиток культурної інфраструктури (театри, музеї)	
	Підтримка місцевих традицій та мистецьких ініціатив	
	Рівень доступності культурних послуг для населення	
	Культурна ідентичність та привабливість громади	
	Участь громади у культурному житті (фестивалі, свята)	
Військовий	Безпекова ситуація в регіоні	
	Рівень мобілізаційної готовності громади	
	Наявність та стан цивільної оборони (укриття, оповіщення)	
	Взаємодія з військовими структурами	
	Соціальна підтримка військових та ветеранів	

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ……. 14
1.1. Сутність та зміст місцевих, регіональних програм …… 14
1.2. Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм…….. 19
1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм …… 27
Висновки до розділу 1 …….. 32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ОБУХІВСЬКОЇ ГРОМАДИ КИЇВЩИНИ 34
2.1. Соціально-економічний портрет обухівської громади …… 34
2.2. Аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях….. 48
2.3. Оцінка чинників впливу на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів ……. 53
Висновки до розділу 2……. 65
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕДУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ 69
3.1. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм……. 69
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні …….. 76
Висновки до розділу 3…… 80
ВИСНОВКИ …… 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……. 88
ДОДАТКИ …….. 95

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан розвитку місцевих та регіональних програм в Україні визначається складними трансформаційними умовами, що поєднують у собі як внутрішні інституційні зміни (децентралізація, розширення повноважень громад, впровадження стратегій регіонального розвитку), так і зовнішні виклики, серед яких ключовим є воєнний фактор. З 2022 року громади функціонують у ситуації повномасштабної війни, що суттєво впливає на економічну стабільність, соціальну згуртованість і можливості реалізації місцевих ініціатив. В умовах багаторівневої кризи, яка поєднує економічні, екологічні, соціально-демографічні, культурні та військові ризики, особливої актуальності набуває пошук інструментів підвищення ефективності управління проєктами місцевих та регіональних програм. Їхня своєчасна та результативна реалізація безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень довіри до органів влади, здатність громад забезпечувати базові послуги й розвивати економічний та соціальний потенціал. Все це обумовлює актуальність та свідчить про своєчасність представлених у дослідженні результатів.

Стан та ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблематика реалізації місцевих та регіональних програм останніми роками активно висвітлюється у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у дослідження соціально-економічних аспектів розвитку громад здійснили Е. Бойченко, яка у своїх працях акцентує на відтворенні продуктивних сил у контексті регіонального розвитку та на проблемах соціально-демографічного характеру [2]. У співавторстві з Н. Васильчук проаналізовано специфіку розвитку об’єднаних територіальних громад України та Польщі, що дозволяє зробити порівняльні висновки щодо ефективності управлінських практик [3, С. 76-80, 4 С. 129-131]. Водночас сама Н. Васильчук у низці досліджень висвітлює демографічні чинники впливу на трудовий потенціал та застосовує

метод експертної оцінки як інструмент для виявлення спільних проблем регіонів [6, 7, С 51-53].

Окремої уваги заслуговують дослідження О. Ключки, в яких розкривається роль ризик-менеджменту у підвищенні фінансових результатів бізнес-організацій та механізми державного фінансового контролю. У співавторстві з Н. Давиденко розроблено підходи до цифровізації фінансового менеджменту підприємств, що безпосередньо корелює з актуальними викликами управління місцевим розвитком в умовах діджиталізації [13, С. 417-422, 27, 28, 29]. Крім того, варто згадати праці М. Гусятинського, у яких розглянуто проблеми антикризового державного управління та комунікаційної взаємодії між владними інституціями і громадськістю [11, С. 87-92, 12]. Ці положення є релевантними у контексті управління місцевими програмами в умовах кризових викликів.

У сучасних дослідженнях також порушується питання міжнародного досвіду публічного управління, ролі культури та дипломатії у зміцненні позицій України у світі, що висвітлено у працях Н. Мартинович [33, С. 112-118]. Важливими є й напрацювання І. Канцура, спрямовані на стандартизацію процедур надання адміністративних послуг і формування синергії між економічним, освітнім та науковим потенціалом публічного управління [22, 23].

Узагальнюючи, можна констатувати, що наукова база з проблематики місцевих і регіональних програм є доволі широкою та багатогранною. Проте, попри наявність ґрунтовних досліджень, досі залишається актуальною потреба у практико-орієнтованих методиках оцінки ефективності реалізації місцевих програм з урахуванням воєнних ризиків, екологічної складової та цифровізації. Ці обставини зумовлюють **мету дослідження**, сутність якої полягає у розробці теоретичних, методичних та практичних засад реалізація проєктів місцевих та регіональних програм.

Виходячи з мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

— встановити сутність та зміст місцевих, регіональних програм

— систематизувати підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм;

— узагальнити чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм;

— сформувати соціально-економічний портрет обухівської громади;

— проаналізувати стан реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях;

— оцінити чинники впливу на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів;

— розробити алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм;

— сформувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні.

Об’єкт дослідження – процес реалізації місцевих та регіональних програм у територіальних громадах України на прикладі Обухівської міської територіальної громади.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські умови, механізми та чинники впливу на ефективність реалізації проєктів місцевих і регіональних програм в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів.

Методи дослідження: У процесі написання роботи було застосовано комплекс методів, що дозволив поєднати теоретичний аналіз із практичною діагностикою стану Обухівської громади. Загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення) застосовувались під час опрацювання наукової літератури та Стратегії розвитку Київської області та Обухівської міської територіальної громади. Це дало змогу систематизувати підходи до реалізації проєктів місцевих та регіональних програм і уточнити понятійний апарат.

Статистичні методи використовувалися при формуванні соціально-економічного портрету громади (п. 2.1). Зокрема, за допомогою аналізу

демографічних показників, структури зайнятості, розподілу населення та бюджетних надходжень було виявлено ключові тенденції соціально-економічного розвитку території. Методи стратегічного аналізу використані у п. 2.2 для оцінки змісту стратегічних і програмних документів. Це дозволило визначити сильні та слабкі сторони розвитку Обухівської громади та виявити відсутність екологічної й цифрової складової у стратегії.

Експертні методи стали основним інструментом п. 2.3. Метод експертних оцінок дозволив визначити силу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на реалізацію проєктів, а також ранжувати їх за ступенем значущості. Такий підхід дав можливість виокремити найбільш критичні проблеми (екологічний, військовий та цифровий чинники).

Методи ризик-менеджменту застосовувались у розділі 3. Зокрема, запропоновано алгоритм управління ризиками, складено матриці впливу чинників ризику, а також розроблено шкалу інтегральної оцінки, що забезпечило можливість формалізованого підходу до управління ризиками реалізації проєктів. Графічні методи (діаграми, схеми, таблиці) активно використовувались для візуалізації результатів діагностики. Вони забезпечили наочність отриманих даних та створили основу для презентації висновків у структурованому вигляді.

Інформаційною основою роботи стали нормативно-правові документи, стратегічні й програмні матеріали, статистичні дані, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, використано Стратегію розвитку Київської області та Стратегію розвитку Обухівської міської територіальної громади до 2027 року, а також офіційні місцеві програми, які перебувають на контролі Обухівської міської ради. Ці документи дозволили проаналізувати стан реалізації регіональних і місцевих проєктів, виявити пріоритетні напрями та слабкі сторони стратегічного планування.

Важливим джерелом стала статистична інформація Державної служби статистики України та Єдиного державного демографічного реєстру, що

надали можливість сформувати соціально-економічний портрет громади, визначити динаміку чисельності населення, рівень зайнятості та демографічні тенденції.

Додатково інформаційну базу склали матеріали Обухівської міської ради (офіційний сайт, звіти про виконання бюджету, локальні програми та рішення сесій), а також звітні документи місцевих органів виконавчої влади, які дали змогу оцінити фактичні результати реалізації програм на практиці.

Структура роботи передбачає три розділи. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні аспекти реалізації проєктів місцевих та регіональних програм. У другому розділі проведено діагностику реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини. У третьому розділі розроблено організаційне забезпечення процедури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ

1.1. Сутність та зміст місцевих, регіональних програм

Розкриваючи це питання, варто сказати, що у процесі стратегічного розвитку держави особливе місце посідають місцеві та регіональні програми, оскільки вони забезпечують реалізацію державної політики на рівні територіальних громад та регіонів. Аналіз цих понять є необхідним для формування цілісного розуміння механізмів управління соціально-економічними процесами. Саме через місцеві та регіональні програми реалізуються завдання сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів, покращення умов життя населення та ефективне використання ресурсного потенціалу.

Для ґрунтовного розкриття сутності цих категорій розпочнемо з аналізу визначень, які закріплені у законодавстві України та відображають загальноприйнятий підхід до розуміння місцевих і регіональних програм.

Так, згідно закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», регіональні програми розглядаються як комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на вирішення важливих соціально-економічних проблем, що мають регіональне значення [18]. У цьому контексті регіональні програми виступають основним інструментом реалізації державної політики у межах окремих областей, районів та інших адміністративно-територіальних одиниць.

Крім того, низка сучасних науковців акцентує увагу на тому, що регіональні програми формуються з урахуванням ресурсного потенціалу, економічної специфіки регіону, а також потреб усунення соціально-

економічних диспропорцій між територіями. Зокрема, І. Г. Канцур та Є. Ю. Іванов розглядають стандартизацію процедур у реалізації регіональних програм як необхідну умову забезпечення якості надання адміністративних послуг, що уможливлює ефективну реалізацію регіональних стратегій розвитку [23]. У своїй іншій роботі ці автори підкреслюють синергійний ефект, що виникає від поєднання економічного, освітнього й наукового потенціалу в межах публічного управління, що прямо впливає на дієвість регіональних проєктів і програм [23]. Водночас у працях інших дослідників, зокрема в аналітичних звітах під загальною редакцією С. Калашнікової та О. Оржель, наголошується на важливості врахування викликів і потреб територіальних громад в умовах воєнного часу, що також має бути інтегровано в регіональні програми та політики [1]. Подібний підхід забезпечує не лише інтеграцію інтересів державних і регіональних органів влади, а й створює передумови для розробки реалістичних стратегій комплексного розвитку.

Поряд із регіональними програмами важливу роль відіграють місцеві програми, які розробляються органами місцевого самоврядування та мають більш прикладний характер. Закон України «Про місцеве самоврядування» (1997 р.) визначає їх як цільові документи, спрямовані на вирішення конкретних проблем територіальних громад – у сферах житлово-комунального господарства, благоустрою, екології, туризму тощо [19].

Науковці підкреслюють, що місцеві програми відзначаються високим рівнем адресності, оскільки безпосередньо враховують потреби населення відповідної громади, ґрунтуючись на аналізі соціально-економічної ситуації на місцях. Зокрема, у працях Е. Бойченко та Н. Васильчук розкривається значення місцевих ініціатив у формуванні інституційної спроможності громад, що забезпечує ефективність реалізації програм розвитку [3; 4, С. 129-131]. Г. Васильченко, І. Парасюк І. та Н. Єременко у навчальному посібнику для органів місцевого самоврядування акцентують увагу на важливості планування та моніторингу виконання місцевих програм як основи

управління змінами на рівні громади [5]. У сучасних умовах особливого значення набуває соціальна орієнтованість місцевих програм, про що зазначають О. Дяконенко О. та В. Філіппова у контексті підвищення ролі людського капіталу й локального самовизначення в умовах децентралізації та війни [15, С. 54-71; 45, С. 169–174]. Таким чином, можна зробити висновок, що місцеві програми є ключовим інструментом реалізації політики розвитку на рівні територіальних громад, дозволяючи врахувати унікальні локальні потреби, мобілізувати наявні ресурси та досягти сталих результатів на основі громадської участі та партнерства.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що як у вітчизняній науковій думці, так і в законодавстві, поняття регіональних та місцевих програм трактуються по різному. Це зумовлено різним рівнем управлінської відповідальності, пріоритетами програмних документів, масштабом охоплення територій та рівнем ресурсного забезпечення. З метою систематизації існуючих тлумачень доцільно узагальнити основні підходи до визначення понять «регіональні програми» та «місцеві програми», що представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення понять
«регіональні програми» та «місцеві програми»

№ з/п	Визначення регіональних програм	Визначення місцевих програм
1	Комплекс заходів, спрямованих на усунення територіальних диспропорцій, розкриття потенціалу регіону та стимулювання розвитку (Канцур І.Г., Іванов Є.Ю., 2025)	Цільові документи, спрямовані на вирішення конкретних проблем громади, з урахуванням безпосередніх потреб населення (Гончар, Беляк, 2020)
2	Інструмент реалізації державної регіональної політики, який формується відповідно до пріоритетів, визначених у стратегіях розвитку (Гусятинський Б., 2019)	Програми органів місцевого самоврядування, що мають прикладний характер і стосуються сфери ЖКГ, благоустрою, екології, туризму тощо (Закон України «Про місцеве самоврядування», 1997)

Продовження табл. 1.1

3	Системний план дій на регіональному рівні, що координується між різними секторами влади (Петришин О.О., 2023)	Локальні програми, які передбачають адресні заходи у межах територіальної громади, часто з невеликим обсягом фінансування (Філіппова В.Д., Буканов Г.М., 2021)
4	Регіональні програми охоплюють масштабні території (області) та формуються облдержадміністраціями відповідно до держстратегії (Шевченко Б., Падун Ю., 2023)	Мають обмежену територіальну дію (ОТГ, міста, селища), затверджуються місцевими радами і мають гнучкий характер (Дяконенко О., 2023)
5	Документи середньо- або довгострокового планування, спрямовані на розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, стимулювання економіки регіону (Дропа Я.Б., Петик М.І., 2023)	Програми реалізації повноважень місцевого самоврядування щодо забезпечення життєдіяльності громади (Ідесіс І.В., 2020)
6	Охоплюють багатогалузеві пріоритети: транспорт, інновації, освіта, охорона здоров’я (Бойченко Е.Б., Васильчук Н.О., 2017)	Спрямовані на розв’язання точкових проблем – ремонт доріг, освітлення вулиць, покращення соціальних послуг (Матвіїшин Є., 2023)
7	Є механізмом міжбюджетної координації, який передбачає співфінансування з держбюджету (Ключка О.В., Давиденко Н., 2025)	Як правило, фінансуються з місцевого бюджету, іноді за рахунок грантів чи держсубвенцій (Камардіна Ю.В., 2021)

Джерело: складено автором на засадах узагальнення [4, 11, 12, 14, 15, 19, 21, 23, 24, 28, 34, 36, 45, 48,]

Як свідчить проведений аналіз літературних джерел, регіональні та місцеві програми мають спільну мету, а саме, соціально-економічний розвиток територій, однак вони різняться за масштабом, ініціаторами, джерелами фінансування, механізмами реалізації та характером впливу. Про це зокрема відмічається в монографії І. Ідесіс, де автор пропонує наступну класифікацію регіональних та місцевих програм (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Класифікація регіональних та місцевих програм

Джерело: побудовано автором на засадах [21]

Таким чином, під регіональною програмою в роботі розуміється стратегічний документ середньострокового або довгострокового планування, що визначає пріоритетні напрями розвитку регіону, формує комплекс заходів для досягнення збалансованого просторового розвитку, передбачає координацію з державною регіональною політикою та міжрівневу взаємодію органів влади.

Під місцевою програмою будемо розуміти управлінську ініціативу органів місцевого самоврядування, яка спрямована на вирішення конкретних завдань територіальної громади, має гнучкий і прикладний характер, забезпечує безпосередній зв'язок між владою та потребами мешканців, базується на принципах адресності, ефективності й прозорості використання ресурсів.

Отже, як місцеві, так і регіональні програми формують стратегічний та організаційний каркас розвитку територій, задаючи вектор для реалізації конкретних ініціатив. Водночас саме проєкти виступають основним інструментом втілення завдань, закладених у цих програмах, адже вони деталізують цілі, визначають обсяги ресурсів, виконавців і строки виконання. Тому подальший аналіз доцільно спрямувати на розгляд підходів до реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, що дозволить виявити оптимальні механізми їх ефективного виконання.

1.2. Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Варто зауважити, що в контексті публічного управління проєкти, що реалізуються в межах місцевих та регіональних програм, розглядаються як операційний інструмент досягнення цілей, визначених програмними документами розвитку територій. Якщо програма задає стратегічні орієнтири, визначає пріоритети та напрями розвитку, то проєкт є конкретним комплексом дій, спрямованих на вирішення визначеної проблеми або

реалізацію окремої ініціативи у межах цієї програми. Такий висновок було зроблено на засадах аналізу існуючого наукового доробку.

Так наприклад, за визначенням О. Петришиної [36, С. 118- 140], регіональний або місцевий проєкт «це структурована система заходів, узгоджена за строками, ресурсами та виконавцями, результат якої має бути вимірюваним і відповідати стратегічним цілям громади чи регіону». І. Ідесіс [21] наголошує, що такі проєкти завжди інтегровані у ширший управлінський процес, а їхній зміст та механізми реалізації безпосередньо залежать від положень, закладених у відповідних статутах територіальних громад.

Важливу характеристику проєктів у своїх роботах подає І. Канцур та Є. Ю. Іванов [23], які відзначають, що ефективний проєкт у межах регіональної чи місцевої програми повинен відповідати стандартам планування та управління, забезпечувати координацію між різними секторами влади і гарантувати належну якість публічних послуг.

З позицій Е. Бойченко та Н. Васильчук [4, С. 129-131], проєкти можна вважати своєрідними «модулями» у загальній системі програмного розвитку, які дозволяють адаптувати масштабні стратегії до потреб конкретних територіальних громад, зберігаючи при цьому цілісність регіональної політики. Як зазначають Н. Давиденко, А. Буряк та О. Ключка, цифровізація управлінських і фінансових процесів формує нові підходи до координації та контролю за проєктами, забезпечуючи прозорість, оптимізацію витрат та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень [13, С. 417-422].

Отже окреслені результати досліджень науковців, дають підстави стверджувати що в роботі під проєктом місцевої чи регіональної програми варто розуміти інструмент практичної реалізації завдань програмного розвитку територій, що поєднує цілі, ресурси, виконавців і часові рамки для досягнення вимірюваних результатів у межах стратегічних пріоритетів громади чи регіону (Авторське бачення).

Також, покладаючись на окреслені наукові положення зазначених вище авторів, дійшли висновку, що сутність проєктів місцевих та регіональних програм розкривається крізь поєднання двох рівнів:

— стратегічного (зв'язок із загальними пріоритетами програми, узгодженість із державними та регіональними стратегіями);

— операційного (чітке визначення завдань, ресурсів, виконавців, показників результативності).

Це забезпечує гнучкість у плануванні та контрольованість у реалізації, а також створює можливості для залучення додаткових партнерів та ресурсів на користь громади чи регіону.

Розкриваючи підходи до реалізації проєктів місцевих та регіональних програм необхідно зупинитися на тлумаченні категорії «реалізація». У науковому та управлінському дискурсі поняття «реалізація» має багатошаровий зміст. У Словнику української мови воно трактується як «втілення в життя, здійснення певного плану, наміру чи ідеї» [42]. Це визначення наголошує на практичному аспекті, від задуму до конкретної дії, що змінює реальність.

Великий тлумачний словник сучасної української мови підкреслює подібний вимір, визначаючи реалізацію як «здійснення, виконання; практичне втілення задуму, програми, плану» [9]. Тут акцент робиться на послідовному процесі, в якому задум поступово набуває форми. Філософський підхід розширює це значення. У Філософському енциклопедичному словнику поняття реалізації подається як «перехід від можливого до дійсного, процес набуття ідеєю предметної форми» [46]. Таким чином, реалізація постає не лише як управлінська чи технічна дія, а як онтологічний процес, шлях від потенції до акту.

В економічній літературі поняття наповнюється ще й функціональним змістом. Так, в економічному словнику-довіднику воно трактується як «процес виконання запланованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, перетворення ресурсів у результат» [16]. У цьому випадку

реалізація є механізмом трансформації наявного ресурсного потенціалу у відчутні результати розвитку.

Аналіз публікацій, свідчить, що ідея будь-якого місцевого чи регіонального проєкту зазвичай виникає як відповідь на конкретну потребу громади або як інструмент втілення завдань, визначених у програмі розвитку. На початковому етапі це може бути лише концепція, тобто, бачення того, яким чином можна вирішити певну проблему або скористатися новими можливостями. Як слушно зазначають Г. Васильченко І. Парасюк, Н. Єременко [5], саме в цей момент важливо правильно сформулювати мету й чітко окреслити очікувані результати, адже від цього залежить подальший успіх реалізації.

Від задуму до конкретних дій шлях передбачає кілька логічно пов’язаних етапів. Спершу ініціатива має отримати підтримку ключових стейкхолдерів, а саме, органів влади, місцевого бізнесу, громадських організацій. На думку В. Філіппової та Г. Буканова [45, С. 169–174], цей етап є критичним для забезпечення фінансової та організаційної стійкості проєкту, оскільки дозволяє об’єднати ресурси й знизити ризики.

Далі відбувається перехід від концепції до плану дій. Тут важливе значення має якісне проєктне планування, що пердбачає визначення етапів реалізації, часових рамок, бюджетів, виконавців і системи моніторингу. В статті І. Канцур та Є. Іванова [23] підкреслюють, що на цьому етапі доцільно застосовувати стандартизовані процедури управління, щоб уникнути дублювання функцій і неефективного використання ресурсів.

Після цього розпочинається безпосередня реалізація проєкту, що передбачає виконання запланованих заходів, координацію діяльності всіх учасників, проведення проміжних оцінок для своєчасного коригування дій. В. Присяжнюк [39] звертає увагу на те, що адаптація до умов середовища та гнучке реагування на непередбачувані обставини є не менш важливими, ніж дотримання початкового плану.

У цьому контексті важливим є й аспект фінансового контролю. Як зазначають О. Ключка та Н. Давиденко, ефективність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості зовнішнього державного фінансового контролю, що має враховувати як національні, так і міжнародні стандарти [28]. Запровадження стратегій контролю дозволяє забезпечити цільове використання ресурсів, мінімізувати ризики нецільових витрат і підвищити рівень прозорості проєктної діяльності. Більше того, міжнародний досвід свідчить, що фінансова дисципліна та публічна підзвітність є визначальними факторами для довгострокової стійкості проєктів на місцевому та регіональному рівнях.

Як показав аналіз публікацій різних авторів, у науковій літературі водночас спостерігаються різні підходи до визначення сутності й структури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм. Так, одні дослідники роблять акцент на концептуальному вимірі, розглядаючи реалізацію як перехід від стратегії до конкретних управлінських рішень. Інші наголошують на фінансових і контрольних механізмах, які забезпечують цільове використання ресурсів. Є також підходи, що підкреслюють соціальну спрямованість проєктів, їхню здатність мобілізувати громаду та формувати нові практики взаємодії між владою, бізнесом і населенням.

З огляду на це, доцільно систематизувати наявні наукові погляди й узагальнити основні визначення та бачення етапів реалізації проєктів місцевих і регіональних програм у вигляді порівняльної таблиці. Це дозволить виявити спільні риси, відмінності та запропонувати власний підхід, що поєднує стратегічні орієнтири, управлінську логіку та практичну реалізацію (табл. 1.2).

Таким чином, процес перетворення ініціативи на реальний проєкт можна уявити як поступову еволюцію від ідеї до конкретного, вимірюваного результату (рис. 1.2). Кожен етап цього шляху є взаємопов’язаним і формує підґрунтя для наступного. Без якісного формування ідеї не буде ефективного плану, а без дієвої координації реалізація залишиться формальністю.

Таблиця 1.2

Підходи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Автор(и)	Сутність / визначення реалізації	Акценти та етапи реалізації	Особливості
Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко [4]	Формулювання цілей і завдань проєкту, окреслення очікуваних результатів	Початкове визначення мети, результатів, завдань	Реалізація успішна лише за умови правильно сформульованих цілей
В. Філіппова, Г. Буканов [4]	Реалізація як процес забезпечення стійкості ініціативи через партнерство	Ініціація, залучення ресурсів, підтримка громади й бізнесу	Акцент на фінансовій та організаційній ста більності
І. Канцур, Є. Іванов [4]	Реалізація являє собою стандартизований процес управління	Планування, координація, уникнення дублювання функцій	Важливість управлінь ських стандартів та процедур
В. Присяжнюк [4]	Реалізація як адаптивний процес, що реагує на зовнішні умови	Виконання заходів, моніторинг, корекція дій	Адаптивність і гнуч кість як ключ до ефективності
О. Ключка, Н. Давиденко [20]	Реалізація проєктів пов’яза на з якістю фінансового контролю	Контроль, звітність, відповідність міжнародним стандартам	Прозорість і фінансова дисципліна забезпечують стійкість
Авторське бачення	Реалізація це послідовний процес втілення програм них ідей у конкретні вимірювані результати	1) Ініціювання, 2) Планування, 3) Організація, 4) Реалізація, 5) Моніторинг і контроль, 6) Завершення й оцінка	Комплексність, циклічність, прозорість, адаптивність поетапність

Джерело: побудовано автором

Саме така поетапність і послідовність, доповнена прозорим моніторингом, забезпечує життєздатність і стійкість місцевих та регіональних проєктів.

Отже, у контексті нашого дослідження реалізація розуміється як втілення стратегічного задуму програми у практичних проєктах, і одночасно як перехід від ідеї до конкретного соціально-економічного результату, що стає відчутним на рівні громади чи регіону.

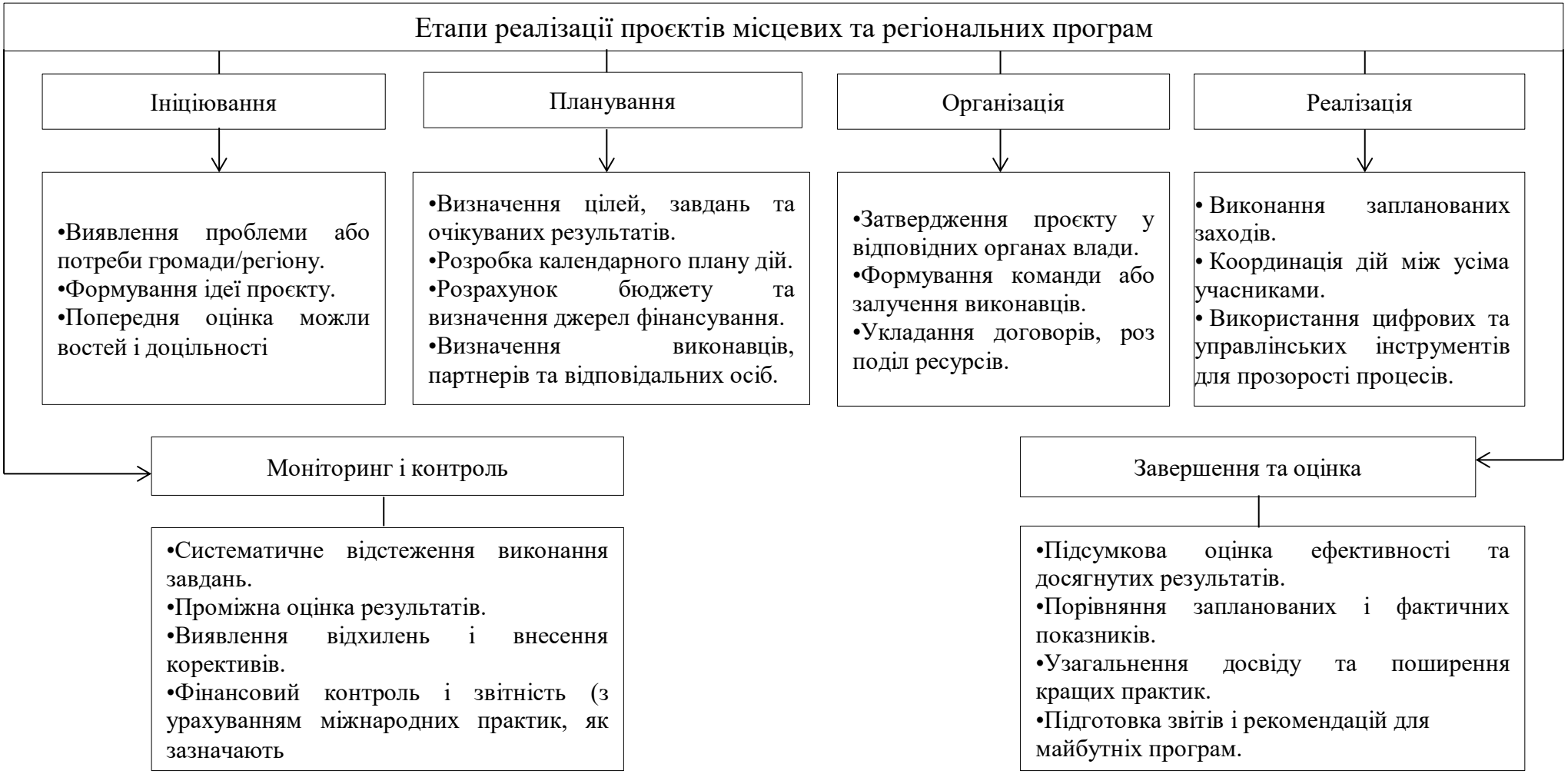


Рис. 1.2. Етапи реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Джерело: побудовано автором на засадах узагальнення робіт [5, 13, 45, С. 169–174, 22, 23, 27-29, 39]

Як бачимо, кожен етап має власну логіку і значення. Ініціювання дозволяє визначити реальну потребу громади й перевести її у формат проєктної ідеї. Планування забезпечує перехід від загальної концепції до конкретного плану дій із чітко визначеними ресурсами та строками. Організаційний блок формує управлінську спроможність та координаційні механізми, без яких реалізація була б неможливою. Сам процес виконання заходів підкріплюється системою моніторингу та контролю, що дозволяє своєчасно коригувати дії. Нарешті, завершальний етап передбачає оцінку досягнутих результатів, узагальнення досвіду та формування основ для нових проєктів.

Таким чином, представлена схема є не лише відображенням узагальнених наукових підходів, але й авторським баченням логіки реалізації місцевих і регіональних проєктів, яке акцентує увагу на їх комплексності, циклічності та здатності адаптуватися до викликів середовища і забезпечує поетапність та логіку переходу від ідеї до результату; дозволяє здійснювати контроль і корекцію на всіх стадіях, зменшуючи ризики невиконання; підвищує прозорість та підзвітність перед громадою, що є особливо важливим у сучасних умовах децентралізації; сприяє формуванню управлінської культури, орієнтованої на результат.

Разом із тим варто зазначити, що навіть ідеально вибудувана логіка етапів не є запорукою автоматичного успіху. На практиці результативність залежить від комплексу чинників, які або підсилюють ефективність реалізації, або, навпаки, створюють ризики для досягнення очікуваних результатів. Тому важливо не лише окреслити послідовність дій, а й визначити ті фактори успіху та потенційні ризики, які формують реальні умови реалізації проєктів місцевих і регіональних програм. Саме вони будуть у центрі подальшого аналізу.

1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм

Аналіз наукових джерел і словникових дефініцій засвідчує, що поняття «чинник» трактується як елемент або умова, яка справляє визначальний вплив на перебіг процесу чи формування результату. У словниках наголошується, що чинник може мати як позитивний, так і негативний характер, виступаючи стимулятором розвитку або, навпаки, гальмом певних перетворень. Такий підхід дозволяє розглядати чинники реалізації місцевих і регіональних проєктів не лише як умови зовнішнього середовища, але і як внутрішні параметри їхньої організації та управління.

Як показав аналіз наукових праць, дослідники акцентують увагу на різних групах чинників. Одні вивчають демографічні та соціально-економічні передумови розвитку територій, наприклад, Н. Васильчук [7, С 51-53], Є. Матвіїшин [34, С. 202–216], інші акцентують на інституційних та організаційних аспектах, як от, В. Залізко, В. Мартиненков [20, С. 101-110], ще інші на правових і фінансових засадах, що формують стійкість регіональних ініціатив. В числі таких авторів О. Тарасевич, Ю. Голик, Я. Дропа [44, С. 72-81]. Систематизація зазначених робіт дозволила дійти висновку, що саме поєднання різних груп чинників формує підґрунтя для успішної реалізації проєктів. Інакше кажучи, результат не можна пояснити лише впливом однієї умови, він завжди є наслідком комплексу взаємодіючих обставин. Аналіз також свідчить про те, що негативні і позитивні чинники в реалізації місцевих і регіональних програм мають багатовимірний характер. Вони охоплюють як зовнішнє середовище (економічна ситуація, державна політика, демографічні процеси), так і внутрішнє (організаційна культура, управлінська компетентність, фінансова дисципліна). Саме тому дослідження чинників доцільно вести у комплексі, розглядаючи їх як взаємопов’язану систему, де зміни в одній площині неминуче відбиваються на інших (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Чинники впливу на реалізацію регіональних проєктів і програм

Джерело: побудовано автором на засадах [31]

Для побудови рисунка 1.3, що ілюструє зовнішні й внутрішні чинники реалізації регіональних проєктів, ми взяли за основу «Методологію планування регіонального розвитку в Україні», розроблену в рамках Проєкту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України» (ППРРУ). Цей

документ став ключовим орієнтиром у систематизації чинників і формуванні інтегрованої структури, суть якої розкривається крізь інтегрований підхід до планування «знизу вгору», виділення стратегічних платформ (SWOT-аналіз, соціально-економічний аналіз, формування цілей і бачення), поєднання таких складових, як план реалізації, фінансовий план, моніторинг і оцінка.

Крім того, варто зауважити, що зовнішнє середовище окрім політичного, економічного, культурного, екологічного, науково-технічного, соціально-демографічного та природно-географічного чинники включає додатковий військовий чинник, що виступає не лише контекстуальним фоном, але й визначальним чинником стійкості та перспективності будь-яких регіональних проєктів. Доцільність виокремлення військового фактору як окремої категорії можна обґрунтувати тріадою складових (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Військовий чинник як особливий детермінант реалізації регіональних проєктів і програм

Джерело: авторське бачення

Розглянемо кожну складову більш детально.

Доцільність виокремлення реалій безпекового середовища пояснюється тим, що сучасні регіональні проєкти в Україні реалізуються в умовах воєнної агресії, що прямо впливає на доступність ресурсів, безпеку інфраструктури та

стійкість інвестиційних процесів. Ігнорування цього аспекту призведе до спотвореної оцінки можливостей реалізації програм.

Прямий вплив на управлінські рішення пояснюється тим, що військові ризики формують обмеження для планування, в тому числі в частині неможливості реалізувати окремі інфраструктурні проекти, необхідності перегляду фінансування, тимчасового зупинення реалізації окремих програм.

Системоутворююча роль проявляється у впливі військового чинника на інші складові, такі як політика (через пріоритет безпеки), економіка (через зміну бюджетних витрат), соціальна сфера (через міграцію населення) та екологія (через руйнування довкілля). Таким чином, його логічно виділити як окремий детермінант.

Виокремлення військового чинника дозволяє розробляти адаптивні стратегії управління регіональними програмами, враховуючи як ризики, так і можливості, наприклад, відбудовні проєкти чи залучення міжнародної допомоги. Таким чином, рисунок 1.3 демонструє не просто перелік чинників, а їхню взаємодію в межах цілісної проєктної системи, де зміни в одній площині неминуче відображаються на інших. Виокремлення військового чинника свідчить про авторське бачення сучасних реалій регіонального розвитку України й робить модель більш наближеною до актуальних викликів, підкреслюючи практичну спрямованість дослідження.

Варто підкреслити, що виокремлення військового чинника як самостійної категорії не варто розглядати лише як реакцію на сучасні реалії війни. Його значення не вичерпується моментом завершення бойових дій, адже наслідки воєнного протистояння матимуть тривалу дію. Перш за все, йдеться про відновлення зруйнованої інфраструктури, подолання екологічних і соціальних проблем, які продовжать впливати на пріоритети регіонального розвитку ще довгі роки.

Крім того, навіть після перемоги Україна залишатиметься в умовах підвищених безпекових ризиків. Це означає, що будь-який стратегічний чи проєктний документ повинен враховувати потребу у створенні стійкої

інфраструктури безпеки, спроможної гарантувати стабільність і захищеність територіальних громад. Військовий чинник стає своєрідним «фільтром», крізь який проходить оцінка доступності ресурсів, перспектив інвестицій та довіри з боку міжнародних партнерів.

Варто також зауважити, що війна змінює соціально-демографічну структуру населення, стимулює масштабні міграційні процеси, породжує нові виклики для інтеграції переселенців і підтримки ветеранів. Тому регіональні програми й надалі потребуватимуть врахування військової компоненти як фактору соціальної стабільності та розвитку людського капіталу.

Отже, військовий чинник не лише визначає умови реалізації регіональних проєктів у воєнний час, але й зберігатиме системоутворююче значення у післявоєнний період. Його роль полягає у забезпеченні комплексної безпеки, формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на захист і відновлення, а також у створенні довгострокових передумов для сталого розвитку.

По завершені, зауважимо, що систематизація наукових підходів та врахування практичного досвіду підтверджують поєднання класичних факторів із безпековим компонентом, що створює основу для більш стійких і життєздатних проєктів. Це забезпечує їхню адаптивність до невизначеного середовища, підвищує прозорість управління та гарантує більшу соціальну легітимність. У такий спосіб чинники впливу стають не лише умовами середовища, а й важливими орієнтирами для побудови методології регіональної політики, здатної забезпечити баланс між поточними потребами та стратегічними завданнями розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі вирішено наукову задачу формування теоретико-методичного підґрунтя дослідження місцевих та регіональних програм крізь призму проєктного підходу до їх реалізації.

На засадах узагальнення наукового доробку та нормативно-правових актів встановлено сутність і зміст місцевих та регіональних програм як інструментів державної політики розвитку територій, що поєднують стратегічні пріоритети з практичними механізмами їх досягнення. Шляхом систематизації підходів доведено, що проєкти виступають ключовим інструментом реалізації програм, оскільки забезпечують перехід від стратегічних намірів до конкретних соціально-економічних результатів.

На основі аналізу наукових праць і практичних рекомендацій розглянуто підходи до реалізації проєктів місцевих і регіональних програм. Встановлено, що ефективність їх реалізації залежить від дотримання принципів поетапності, узгодженості із потребами громади, системності управління, моніторингу та контролю. Шляхом зіставлення різних концепцій сформовано авторське бачення логіки реалізації проєктів, яке підкреслює взаємозв’язок етапів, від ідеї та ініціювання до оцінки результатів і дозволяє знизити ризики невиконання, забезпечити прозорість та підзвітність.

На засадах систематизації наукових і методичних джерел ідентифіковано чинники впливу на реалізацію місцевих та регіональних проєктів. Встановлено, що вирішальне значення мають як внутрішні (організаційні, ресурсні, управлінські), так і зовнішні (соціально-економічні, політичні, культурні, екологічні) детермінанти. Шляхом узагальнення сучасних досліджень доведено необхідність виокремлення військового чинника, оскільки він безпосередньо впливає на формування управлінських рішень, визначає безпекові умови функціонування територій та залишатиметься актуальним навіть після завершення воєнних дій у зв’язку з потребою у відновленні та гарантуванні стійкості регіонального розвитку.

Узагальнені результати дозволили поглибити розуміння сутності програм і проєктів, окреслити логіку їхньої реалізації та систематизувати чинники впливу, що створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження практики реалізації місцевих і регіональних програм у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ОБУХІВСЬКОЇ ГРОМАДИ КИЇВЩИНИ

2.1. Соціально-економічний портрет обухівської громади

Перш за все варто сказати, що соціально-економічний портрет території є базовою передумовою для аналізу умов реалізації місцевих і регіональних програм. Адже будь-який проєкт не може існувати поза контекстом реального стану громади, який характеризується чисельністю населення, економічним потенціалом, інфраструктурними можливостями, соціальними викликами і екологічними обмеженнями. Саме він створює інформаційне тло для розуміння як наявних ресурсів, так і потенційних ризиків, визначаючи рамки для прийняття управлінських рішень.

Як показав аналіз наукових досліджень поняття «соціально-економічний портрет» розглядається як інтегральна характеристика певної території, що включає сукупність соціальних і економічних параметрів, які формують її сучасний стан та динаміку розвитку. Зокрема, у працях А. Костенко, С. Король, Ю. Панченко [30, С. 94–99] акцентується, що соціально-економічний портрет дозволяє не лише ідентифікувати поточні тенденції, а й визначити критичні точки, від яких залежить ефективність регіональної політики. На думку А. Реут, Ю. Клименко [41, С. 25–37], такий портрет є своєрідною «діагностичною картою» території, адже поєднує кількісні індикатори з якісними характеристиками середовища.

У дисертаційному дослідженні Н. Васильчук [6] наголошується, що соціально-демографічний портрет є інструментом для ідентифікації структурних особливостей ринку праці та розробки адекватних регіональних стратегій. Авторка акцентує на методичній цінності цього підходу, оскільки він дозволяє поєднати формальні індикатори з якісними характеристиками,

що в комплексі дає змогу більш повно оцінити потенціал і проблеми розвитку.

У контексті даного дослідження такий підхід важливий тому, що він демонструє не просто опис існуючого стану, а структуровану модель, яка дає змогу побачити взаємозв'язки між соціальною, демографічною та економічною сферами. Це дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони регіону, а й прогнозувати, силу впливу чинників що відбиваються на ефективності реалізації місцевих і регіональних програм.

Покладаючись на все вище сказане, в дослідженні під соціально-економічним портретом Обухівського району Київщини розуміється цілісна система показників, що відображають демографічну, економічну, соціальну та екологічну специфіку регіону. На відміну від традиційних описових характеристик, в роботі акцентується увага на тих аспектах, які безпосередньо впливають на можливості реалізації місцевих і регіональних проектів, а відтак, до уваги беруться таки показники як рівень зайнятості, структура економіки, якість інфраструктури, а також чинники просторового розвитку. Такий підхід дозволяє поєднати наукові методики з практичними завданнями управління розвитком громади, створюючи основу для подальшої діагностики реальних ініціатив.

Формування соціально економічного портрету обухівського району Київщини відбувалось за авторською схемою (рис. 2.1). Такий підхід відповідає дозволяє не лише фіксувати стан, а й створити підґрунтя для подальшої оцінки структури та трендів, які мають безпосередній вплив на проєктні рішення (навантаження на міську інфраструктуру, доступність послуг у сільській місцевості, просторове планування).

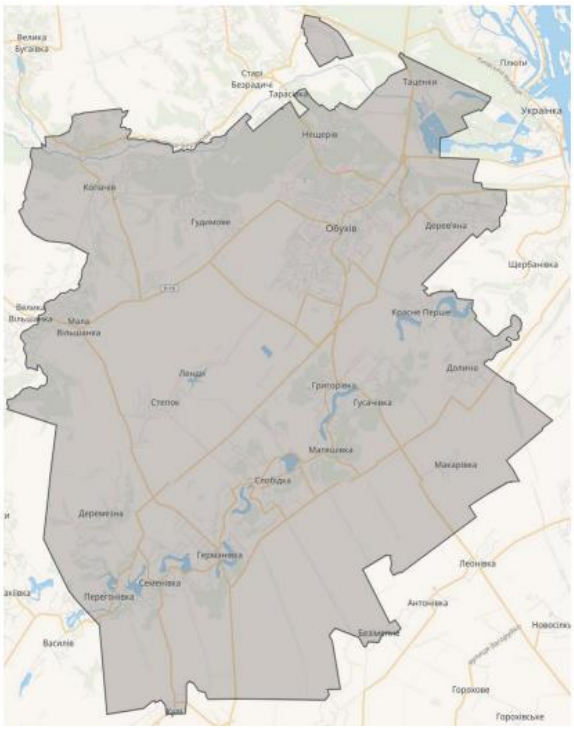


Рис. 2.1. Структура соціально-економічного портрету обухівської громади

Джерело: авторське бачення

Обухівська міська територіальна громада була створена 27 червня 2019 року на підставі рішення міської ради (№1166-50-VII). Відповідно до перспективного плану формування територіальних громад, адміністративним центром громади стало місто Обухів, яке увійшло до складу Обухівського району Київської області [43]. Місто Обухів розташоване у центральній частині України 44 км автошляхом (залізницею 35 км) на південь від міста Києва. Відстань до Білої Церкви 65 км, до Борисполя 69 км, до Житомира 180 км, до Вінниці 225 км, до Черкас 153 км. [43].

Загальна площа громади, станом на 2024 рік складала 39293,1 га (в межах населених пунктів 12777,60 га, поза межами 26515,50 га). До громади належить 25 населених пунктів, серед яких місто Обухів та низка сіл: Таценки, Ленди, Нещерів, Григорівка, Гусачівка, Матяшівка, Германівка,



Дерев'яна, Деремезна, Долина, Макарівка, Копачів, Застугна, Шевченкове, Слобідка, Безіменне, Красне Перше, Козіївка, Мала Вільшанка, Степок, Перегонівка, Гудимове, Семенівка та Кулі. У структурі громади функціонують три старостинські округи. До Дерев'янського належить село Дерев'яна; Красненський Перший об'єднує села Красне Перше та Козіївка; Нещерівський охоплює територію села Нещерів. (рис. 2.2).

Рис. 2.2 Географічне розташування обухівської громади Київщини
Джерело: [43]

Географічно район безпосередньо тяжіє до столичного ядра, що зумовлює тісні транспортно-логістичні зв'язки та посилену конкуренцію за інвестиції й трудові ресурси. Така близькість до Києва одночасно формує додану вартість (ринок збуту, робочі місця, інфраструктура) і підвищує планувальні вимоги до якості публічних послуг.

Станом на 1 січня 2025 року, відповідно до даних демографічного реєстру, чисельність населення Обухівської міської громади становила 47,69 тис. осіб. Із них у міських умовах проживає 36,49 тис. осіб, тоді як у сільських населених пунктах 11,2 тис. жителів. Найменше заселеними залишаються окремі села, серед яких Шевченкове, Застугна та Безіменне (рис. 2.3). Тут кількість жителів коливається від 16 до 39 осіб, що свідчить про демографічну нерівномірність у межах громади та потребує врахування при плануванні розвитку територій.

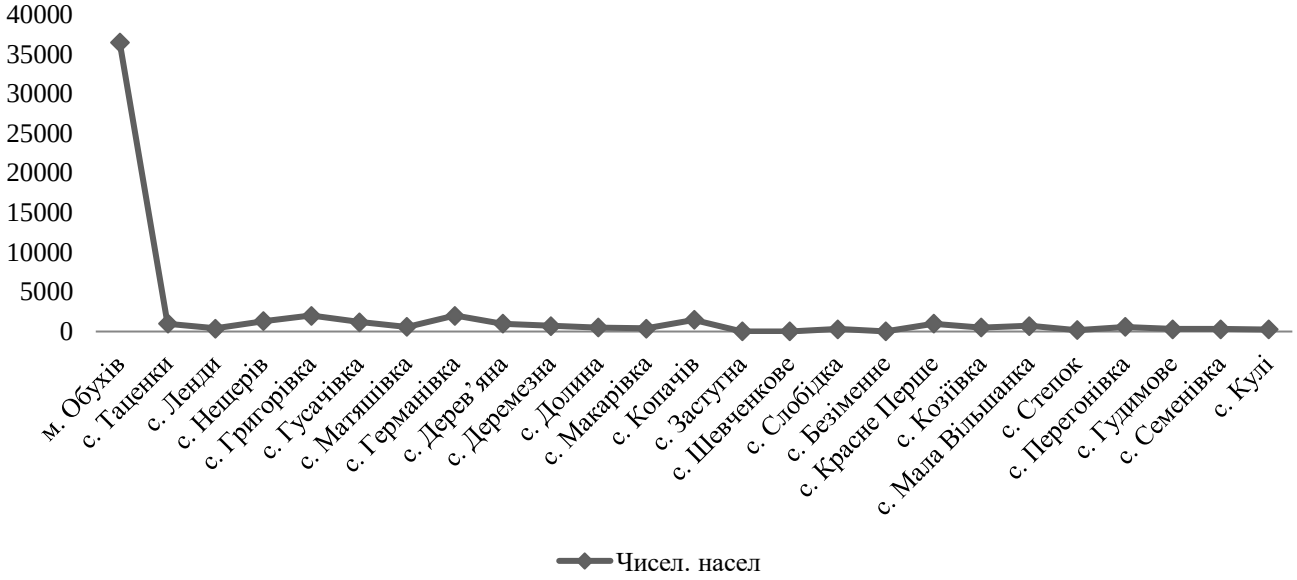


Рис. 2.3. Чисельність населення Обухівської міської громади у 2024 році, осіб. *Джерело*: побудовано автором за даними [17]

Як свідчать дані на рис. 2.3, чисельність населення Обухівської міської територіальної громади у 2024 році становила майже 47 тис. осіб, що дає можливість простежити співвідношення міського та сільського населення. Однак для повнішої характеристики соціально-демографічного портрету громади важливо врахувати й гендерну структуру (рис. 2.4).

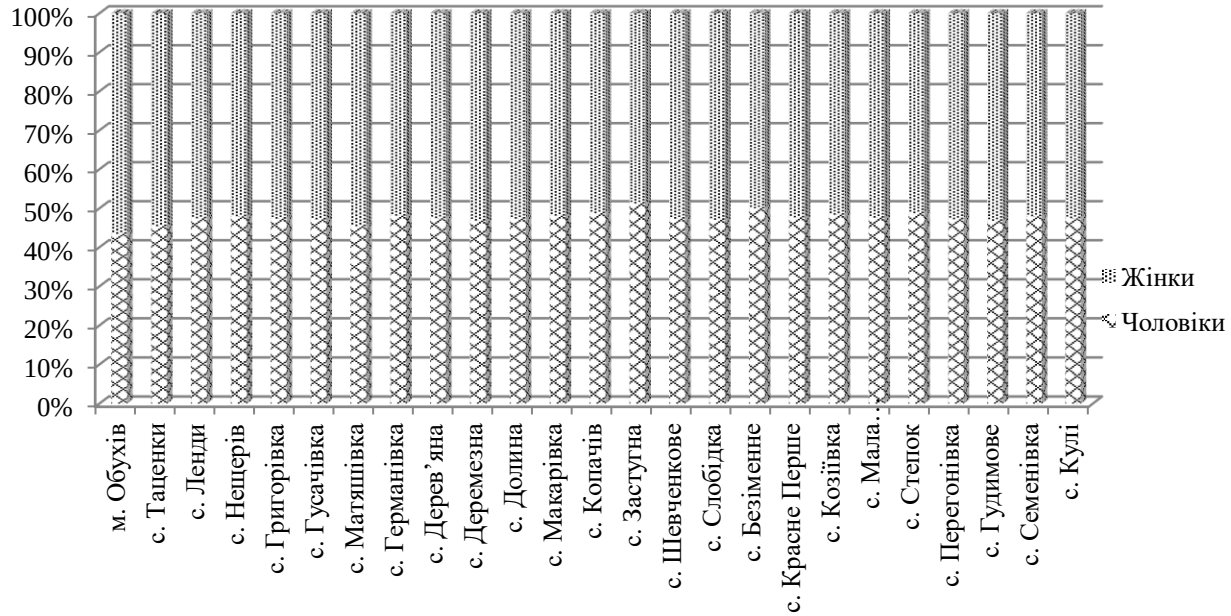


Рис. 2.4. Розподіл населення за статтю по населених пунктах громади

Джерело: побудовано автором за даними [43]

Станом на 2024 рік у демографічній структурі Обухівської міської територіальної громади спостерігається переважання жінок. Їх чисельність становить 25 725 осіб, тоді як чоловіків 21 965. З огляду на стратегічні пріоритети громади [43], особливу увагу слід приділити аналізу ролі молоді як ключового ресурсу розвитку. Саме тому на (рис. 2.5) подано структуру населення за віковою категорією молоді (15–35 років), яка становить значну частку жителів громади.

Молодь віком 15–35 років нараховує 15299 осіб, що складає 32 % від усього населення громади. Частка старшого працездатного населення (36–60 років) становить близько 35 %, це 16517 осіб. Діти у віці до 14 років формують приблизно 17 % жителів, що є співставним показником із часткою літніх мешканців, старших за 60 років.

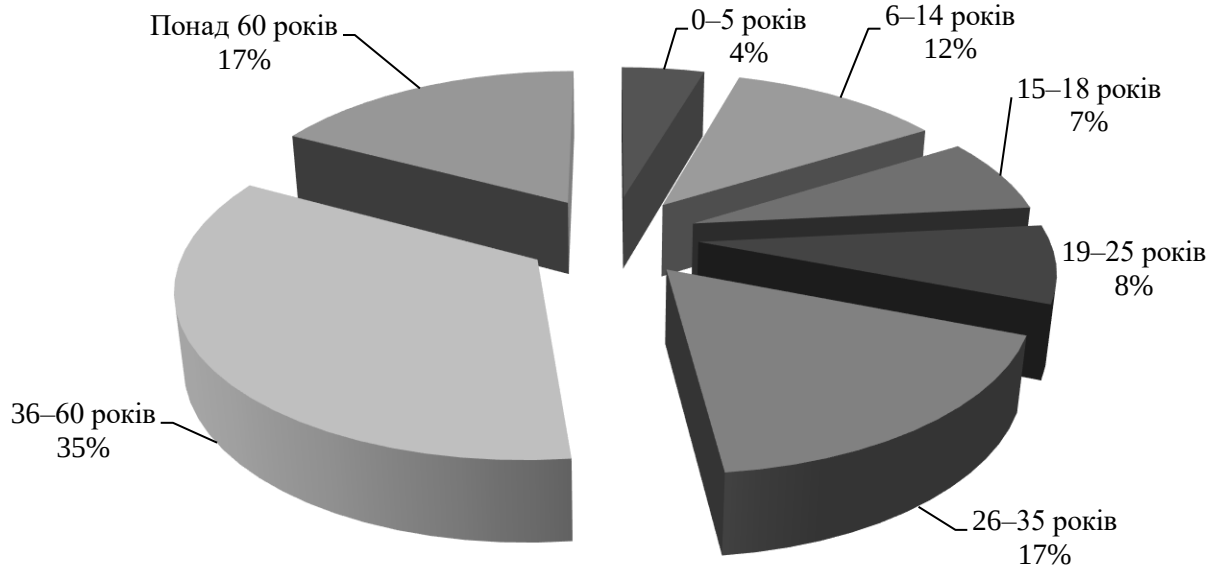


Рис. 2.5. Вікова структура молоді Обухівської міської громади у 2024 році, %. *Джерело*: побудовано автором за даними [43]

Важливим аспектом соціально-економічного розвитку Обухівської міської територіальної громади є стан зайнятості населення. Структура вікових груп (рис. 2.5) засвідчує, що більшість мешканців перебуває у працездатному віці, що створює як потенціал для економічного зростання,

так і потребу у забезпеченні достатньої кількості робочих місць. Зайнятість визначає рівень добробуту населення, стабільність місцевого бюджету та перспективи розвитку громади. Водночас наявність безробіття вимагає системного підходу до формування політики зайнятості, впровадження програм перекваліфікації та створення умов для розвитку малого й середнього бізнесу, здатного поглинути надлишок робочої сили.

Так, згідно Стратегії розвитку Обухівської міської територіальної громади Обухівського району Київської області до 2027 року економічно активне населення громади складає близько 28300 осіб, з них 36% зайняті у промисловості. Загальний вигляд структури розподілу економічно активного населення по галузях наведена на (рис. 2.6)

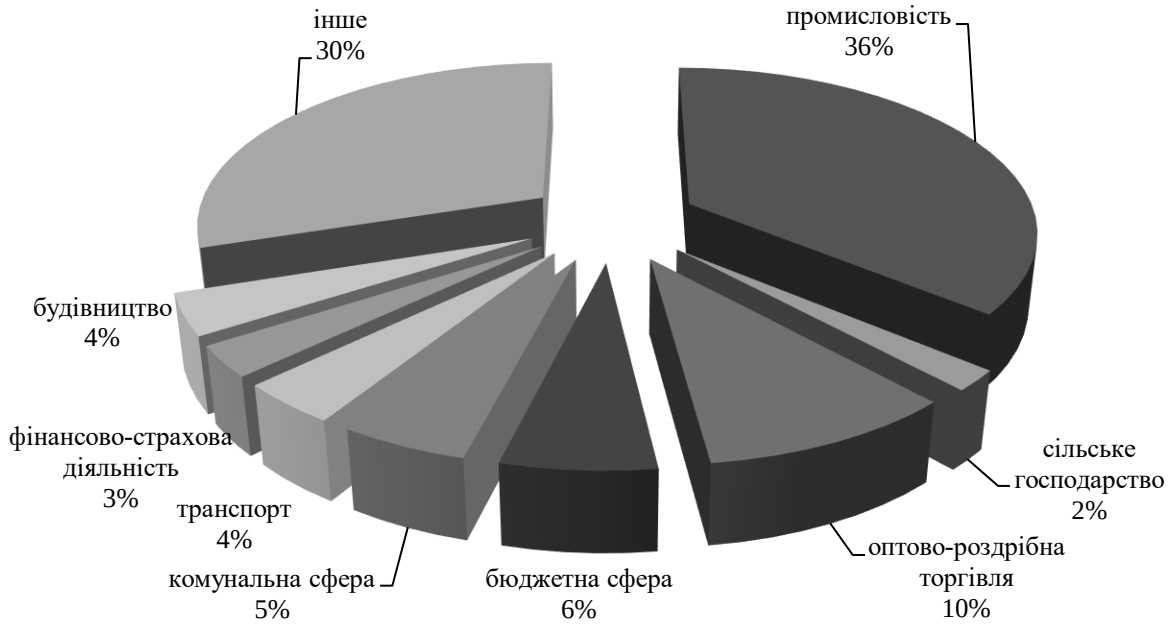


Рис. 2.6. Структури розподілу економічно активного зайнятого населення по галузях. *Джерело*: побудовано автором за даними [43 С. 18]

Як бачимо, третина усіх зайнятих 36 %, що становить 10165 осіб це промисловість. Це свідчить про провідну роль промислового сектору в економіці громади, адже саме він формує основну частину робочих місць і забезпечує стабільність доходів місцевого населення.

Другу за чисельністю зайнятого населення група «інше». В цій категорії зайнято 30 % або 8 475 осіб. Важливу роль відіграє сфера торгівлі, яка охоплює 10 %, тобто 2823 особи. Це пояснюється вигідним географічним положенням громади та зростанням попиту на послуги обслуговування. Суттєвий внесок у формування зайнятості належить бюджетній сфері, вона склала 6 % або 1694 особи та комунальна галузь 5 % або 1411 осіб, адже вони забезпечують життєдіяльність населення та соціальну стабільність [43, С. 18].

Будівництво та транспорт займають по 4 %, демонструючи динамічність розвитку інфраструктури та мобільність економіки. Фінансово-страхова діяльність, хоч і представлена меншою часткою (3 %, 847 осіб), є важливим елементом економічної системи, оскільки забезпечує доступ до фінансових інструментів та послуг. Найменша частка припадає на сільське господарство лише 2 % (564 особи). Це свідчить про відносно низьку залежність громади від аграрного сектору, що характерно для територій, де розвиток орієнтований на промисловість і сферу послуг [43, С. 18].

Характеризуючи зайнятість і безробіття, варто зауважити, що упродовж 2024 року до Обухівської філії Київського обласного центру зайнятості за допомогою у працевлаштуванні та отриманні соціальних послуг звернулося 774 мешканці громади, які не були зайняті трудовою діяльністю. Як зазначає державний центр зайнятості, протягом року на обліку перебувало 911 осіб, що шукали роботу. Завдяки сприянню спеціалістів служби вдалося забезпечити працевлаштування 467 громадян на вакантні або новостворені робочі місця [43, С. 19]. Таким чином, рівень працевлаштування у громаді становив 51,3 %. Станом на 1 жовтня 2024 року конкуренція на ринку праці відповідала співвідношенню: два безробітних на одне вільне робоче місце. Допомогу по безробіттю у цей період отримували 724 особи.

Аналізуючи ситуацію на ринку праці, варто зазначити, що рівень зайнятості та динаміка безробіття безпосередньо впливають на потреби громади в освітній, медичній та культурній сферах. Отже далі приділимо їм увагу.

Аналіз офіційного сайту громади, дозволив з’ясувати, що на території Обухівської міської територіальної громади станом на 01.01.2025 р. функціонує 14 закладів дошкільної освіти і 3 заклади у складі НВК; 14 закладів загальної середньої освіти (надалі ЗЗСО) з 2 філіями; 2 заклади позашкільної освіти (Обухівський міський Центр творчості дітей, юнацтва та молоді «Романтик» (надалі ЦТДЮМ «Романтик»), Центр військово-патріотичного виховання та допризовної підготовки (надалі ЦВПВ); дитячо-юнацька спортивна школа (надалі ДЮСШ); інклюзивно-ресурсний центр (надалі ІРЦ) [43, С. 13].

Потужність закладів дошкільної освіти складає — 2050 місць, в яких здійснюється виховання 1622 дітей. В 7 закладах організовано інклюзивне навчання, працює 20 інклюзивних груп, які відвідує 55 дітей з особливими освітніми потребами. Також на базі 7 закладів дошкільної освіти створено 15 логопедичних груп, які налічують 251 вихованця.

Крім того, встановлено, що в Обухівській міській територіальній громаді функціонує 14 ЗЗСО з 2 філіями, в яких навчається 6708 учнів. Середня наповнюваність у класах 22,3 учня (місто 27,3, село 11,5). 12 закладів загальної середньої освіти працюють в очному форматі, 2 ЗЗСО у змішаному форматі. У 10 ЗЗСО відкрито 34 класи старшої школи. У ЗЗСО облаштовано 270 класів з інтерактивними поверхнями та засобами візуалізації (проєктор, телевізор) [43, С. 13].

Первинну та вторинну медичну допомогу населенню громади забезпечує Комунальне некомерційне підприємство Обухівської міської ради «Обухівська багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування» зі стаціонаром на 240 ліжок. Зокрема, первинну допомогу жителям Обухівської громади надають 11 амбулаторій загальної практики сімейної медицини, в яких налічується 39 сімейних лікарів. Обухівська стоматологія в 2024 році взяла участь у пілотному проекті Національної служби здоров'я України «Зубопротезування окремих категорій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України» [43, С. 14].

Окрім цього, аналіз показав, що на території Громади зараз функціонує 18 закладів культури: 11 будинків культури та 7 клубів. У 2024 році працювали творчі колективи Обухівської міської територіальної громади. Згідно наказу Департаменту культури та туризму Київської обласної військової адміністрації № 97-од від 26 червня 2024 року звання «Народний» підтвердили народний духовий оркестр Будинку культури села Германівка та народна вокально-естрадна студія «Джайв» Обухівського центру культури та дозвілля [43, С. 13].

Соціально-демографічна інфраструктура громади формує основу для розвитку людського потенціалу, однак не менш важливим є економічний складник, адже саме він визначає фінансову спроможність забезпечувати належний рівень життя населення. Економічна діяльність Обухівської міської територіальної громади охоплює ключові сектори, такі як промисловість, аграрний комплекс, будівництво та транспортну сферу, вони створюють робочі місця і забезпечують надходження до місцевого бюджету. Так протягом 2024 року до бюджету Обухівської міської територіальної громади надійшло 1121867,6 тис. грн доходів, що значно перевищує показник попереднього року, який складав 806 714,3 тис. грн. Із цієї суми 1090039,6 тис. грн становили надходження до загального фонду (разом із трансфертами), тоді як у 2023 році цей показник складав 769 526,9 тис. грн. До спеціального фонду у 2024 році зараховано 31 828,0 тис. грн в той час як у 2023 році 37 187,4 тис. грн) [43, С. 15].

Доходи від місцевих податків і зборів, що формуються за рахунок підприємницької діяльності, у 2024 році сягнули 258,63 млн грн, зокрема надходження від єдиного податку становили 132,6 млн грн. Для порівняння, у 2023 році аналогічний показник складав 190,9 млн грн, у тому числі 90,6 млн грн від єдиного податку [43, С. 15]. Загалом, у 2024 році обсяг податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів від підприємництва становив 937,0 млн грн від юридичних осіб та 145,5 млн грн від фізичних осіб-підприємців. Власні доходи загального фонду (без трансфертів) були

перевиконані на 104,2 %. При плановому показнику у 722 912,8 тис. грн фактично отримано 753 075,9 тис. грн, що дало змогу залучити додатково 30 163,1 тис. грн понад план [43, С. 14]. Загалом структура загального фонду бюджету наведена нижче.

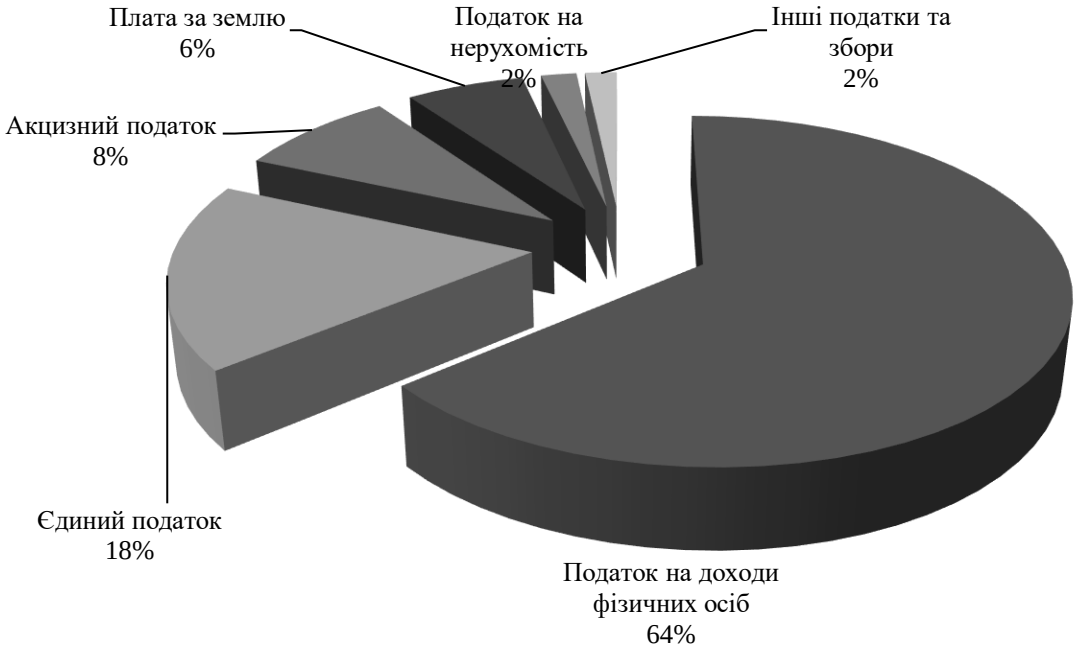


Рис. 2.7. Структура загального фонду бюджету

Джерело: побудовано автором за даними [43, С. 18]

Як видно з рисунка, структура є досить концентрованою, оскільки найбільшу частку займає податок на доходи фізичних осіб (64 %), що свідчить про його провідну роль у наповненні місцевого бюджету. Важливе місце посідає також єдиний податок (18 %), який відображає активність малого та середнього підприємництва. Меншу, але помітну частку формують акцизний податок (8 %) та плата за землю (6 %). Натомість надходження від податку на нерухомість (2 %) та інших зборів (2 %) мають другорядне значення. Така структура демонструє залежність громади від стабільних джерел, таких як заробітна плата та підприємницька діяльність, тоді як потенціал розвитку місцевих податків і зборів (особливо у сфері нерухомості) поки що використовується обмежено.

Як показав аналіз, в громаді дуже розвиненою є промисловість, яка сприяє і створенню робочих місць, і наповненню бюджету. Так, встановлено що станом на початок 2025 р. на території громади здійснювали господарську діяльність 35 виробничих та переробних підприємства [43, С. 16]. Найбільш потужні підприємства громади наведено у таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Перелік виробничих та переробних підприємств Обухівської МТГ

№ з/п	Назва підприємства	Характеристика
1	ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	Спеціалізується на випуску картонно-паперової продукції. У 2024 році підприємство виготовило продукції на суму 7 983,88 млн грн, з яких реалізовано 7 981,10 млн грн. Протягом року було створено 19 нових робочих місць, а чисельність персоналу становила 2133 особи.
2	ТОВ «Інтерфом»	Є провідним виробником еластичного пінополіуретану (поролону) та виробів з нього блоків, листів і фігурних елементів. За 2024 рік підприємством вироблено продукції на 267,3 млн грн, реалізовано — на 266,9 млн грн. Штат налічує 116 працівників.
3	ПрАТ «Обухівський молочний завод»	Входить до числа ключових підприємств молокопереробної галузі Київщини. Асортимент нараховує понад 50 позицій під торговою маркою «Лукавиця». За 2024 рік обсяги виробництва та реалізації склали 344,5 млн грн. На заводі працює 226 осіб.
4	ТОВ «Алеана»	Здійснює діяльність у сфері переробки пластмас. Підприємство пропонує товари для дому, кухні, садово-городнього використання, дитячі вироби та пластикові меблі. У 2024 році обсяг виробництва становив 848,6 млн грн, а реалізації 650,4 млн грн. Кількість зайнятих 389 осіб.
5	ТОВ «Золотий Мандарин Квадра»	Спеціалізується на виробництві бетонних виробів методом вібропресування, зокрема тротуарної плитки, стінових блоків, парканних каменів, бордюрів та елементів благоустрою. За 2024 рік виготовлено продукції на 324,1 млн грн, а реалізовано на 358,9 млн грн. У штаті працюють 180 робітників.
6	ТОВ «М-Квадро»	Випускає силікатну цеглу (одинарну, модульну, подвійну) та гідратне вапно. У 2024 року обсяг виробництва склав 19,6 млн грн, тоді як реалізація 37,5 млн грн. Працює 92 особи.
7	ТОВ «Геліком ЛВ»	Спеціалізується на виготовленні пиломатеріалів та погонажних виробів (дошка обрізна, брус, дошка підлоги, вагонка, блок-хауз, плінтус та ін.). За 2024 рік виготовлено продукції на 26,5 млн грн, реалізовано на 24,1 млн грн. Штат 33 працівники.
8	ТОВ «Лекхім-Обухів»	Виробляє стерильні лікарські засоби. У 2024 році підприємством виготовлено продукції на 8,5 млн грн, реалізовано — на 11,4 млн грн. Кількість зайнятих — 41 особа.

Окрім крупного виробництва в громаді розвинений малий та сердній бізнес. Загалом кількість прибуткових підприємств мікро-, малого та середнього бізнесу складає 2135: юридичні особи 241; фізичні особи 1894. У 2023 році кількість прибуткових підприємств становила 2205: юридичні особи 230; фізичні особи 1975. З початку 2024 року мікро-, малим та середнім підприємництвом за оперативними даними, наданими від суб'єктів підприємницької діяльності, вироблено продукції на суму 2385,6 млн грн, що на 146,1 млн грн більше ніж у 2023 році 2239,2 млн грн, реалізовано на суму 2276,7 млн грн, що на 192,2 млн грн більше ніж у 2023 році 2084,5 млн грн.

Таким чином, проведений аналіз економічної складової розвитку ТГ дозволяє констатувати її багатогалузевий характер із вираженим домінуванням промислового сектору та стабільним розвитком малого і середнього бізнесу. Водночас, інтенсивне господарське навантаження на територію зумовлює потребу в гармонійному поєднанні економічного зростання з раціональним використанням природних ресурсів та забезпеченням безпеки просторового розвитку.

Аналіз інформації що розміщена на офіційному веб-сайті Обухівської міської ради, свідчить про те, що екологічна складова розвитку МГ залишається питанням, яке, на жаль, не знаходить належного відображення у стратегічних документах. Попри те, що територія громади володіє значним природно-ресурсним потенціалом, акценти робляться переважно на економічному зростанні, тоді як екологічні аспекти залишаються поза увагою. Передусім варто зазначити, що громада має у своєму розпорядженні багаті природні ресурси. Лісові масиви, річка Стугна та родючі сільськогосподарські землі формують сприятливі умови для гармонійного розвитку та створюють основу для рекреаційної діяльності. Проте використання цих ресурсів здебільшого обмежується їх практичною функцією як сировинної бази для виробництва та господарської діяльності.

Окремої уваги заслуговують рекреаційні можливості Обухівщини. Мальовничі ландшафти, водойми та зелені зони відкривають перспективи

для розвитку туризму й організації якісного відпочинку населення. Водночас інфраструктура рекреаційного призначення розвинута слабо, відсутні комплексні програми зі створення екологічно орієнтованих зон відпочинку, популяризації зеленого туризму чи формування екологічних маршрутів. Таким чином, наявний потенціал використовується лише частково й залишається нереалізованим у повному обсязі.

Найбільш гострою проблемою є екологічні виклики, що постають перед громадою у зв'язку з функціонуванням великих промислових підприємств. Викиди в атмосферу, значне навантаження на земельні ресурси, проблеми з утилізацією та переробкою відходів це ті чинники, які впливають на якість життя мешканців та довгострокову безпеку просторового розвитку. На жаль, у стратегії відсутні чітко визначені екологічні пріоритети, що робить цю сферу вразливою та другорядною.

Отже, можна зробити висновок, що екологічна складова в Обухівській громаді не отримує належної уваги. У стратегічних документах домінують економічні та соціальні аспекти, тоді як питання охорони довкілля, енергозбереження чи розвитку рекреаційного потенціалу залишаються поза рамками комплексного планування. Це створює ризики для збалансованого розвитку громади, адже сталий прогрес неможливий без поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою. Однак, представлені вище припущення потребують додаткової перевірки, оскільки викладені тези ґрунтувалися на власних судженнях та тому досвіді який було отримано під час проходження практики. Тому у наступному п 2.2. проведено аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях.

2.2. Аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях

Проведення аналізу реалізації проєктів у межах Обухівської міської територіальної громади базувалося на поєднанні стратегічного та програмного підходів. Основою дослідження стала Стратегія розвитку громади до 2027 року [43], а також затверджені місцеві цільові програми, що реалізуються за участю міської ради та відповідних управлінь. Такий методологічний підхід дозволяє здійснити комплексне бачення того, як на практиці реалізуються визначені стратегічні орієнтири, та виявити, наскільки ефективно поєднуються регіональні й локальні ініціативи у забезпеченні сталого розвитку громади.

У процесі проведеного аналізу виявлено, що стратегія розвитку Обухівської міської територіальної громади до 2027 року загалом має чітку логіку та узгоджується з низкою місцевих програм, що ухвалюються міською радою. Більшість програм деталізують і конкретизують стратегічні пріоритети, надаючи їм прикладного виміру. Зокрема, це стосується питань соціального захисту, розвитку освіти, охорони здоров’я, інфраструктури та підприємництва. Таким чином, можна зробити висновок, що між стратегічним баченням і практичними інструментами його реалізації існує пряма кореляція, що створює основу для системного розвитку громади.

Однак, зіставивши стратегічні документи розвитку різних рівнів, встановлено, що Стратегія розвитку Київської області до 2027 року [26] вирізняється структурованим підходом до визначення як соціально-економічних, так і екологічних пріоритетів. У ній докладно розглядаються питання охорони довкілля: стан атмосферного повітря, ситуація у сфері водокористування, рівень забруднення ґрунтів, збереження біорізноманіття, утворення та переробка відходів, а також екологічні ризики, пов’язані з функціонуванням небезпечних об’єктів. Ці фактори чітко позначені й у

SWOT-аналізі Київської області, де екологічні загрози фіксуються серед «слабких сторін» та викликів регіонального розвитку.

Водночас у Стратегії розвитку Обухівської МТГ подібний підхід практично відсутній. Документ не містить ґрунтовної екологічної характеристики території, немає згадки ані про природні ресурси, ані про рекреаційні можливості, ані про локальні екологічні проблеми. Ба більше, у SWOT-аналізі громади взагалі не виділено екологічних факторів, що свідчить про недостатню інтеграцію цього напряму у стратегічне бачення розвитку.

Подібна невідповідність проявляється і у частині цифровізації. Так, у Стратегії Київської області цифрова трансформація визначається як окремий напрям збалансованого розвитку, що має забезпечити модернізацію економіки та підвищення конкурентоспроможності територій. Натомість у стратегії Обухівської громади цифровий компонент згадується лише побіжно, без конкретних індикаторів та програмних орієнтирів.

Отже, можна зробити висновок, що попри загальну відповідність напрямів соціально-економічного розвитку, місцевий документ не враховує повною мірою тих викликів, які зафіксовані на регіональному рівні. Це стосується насамперед екологічної складової та цифровізації. Саме ці аспекти доцільно винести на передній план у подальших пропозиціях щодо вдосконалення стратегічного розвитку Обухівської громади.

Важливо зазначити, що відсутність екологічної складової в стратегічному документі Обухівської громади відбивається й на змісті місцевих програм. Так, аналіз місцевих програм (табл.. 2.2) свідчить про зосередження уваги насамперед на напрямах, що мають першочергове значення для забезпечення життєдіяльності населення. Передусім це житлово-комунальне господарство та інфраструктурний розвиток. Значна кількість програм стосується реконструкції, капітального ремонту об’єктів комунальної власності, розвитку вулично-дорожньої мережі, енергозбереження та благоустрою.

Таблиця 2.2

Перелік місцевих програм Обухівської міської ради

Відповідальний підрозділ	Назва програми	Термін дії
Управління економіки	Програма реалізації громадського бюджету	2021–2025
	Програма виготовлення технічних паспортів та оцінки об’єктів комунальної власності	2021–2025
	Програма «Шкільний бюджет участі»	2020–2024
	Програма розвитку МСП	2025–2026
	Програма соціально-економічного та культурного розвитку	2025
Управління капітального будівництва	Комплексна програма з питань будівництва, реконструкції та капремонту об’єктів	2021–2025
	Комплексна програма утримання та розвитку вулиць і доріг	2021–2025
Відділ ЖКГ і транспорту	Програма підтримки ОСББ	2021–2025
	Програма енергозбереження та ЖКГ	2021–2025
	Програма співфінансування реконструкції багатоквартирних будинків	2021–2025
	Програма обстеження об’єктів, пошкоджених війною	2023–2024
	Програма відшкодування тарифної різниці (водопостачання/водовідведення)	2023–2024
	Програма фінансової підтримки КП «Обухівтеплотрансбуд»	2024–2025
Відділ благоустрою	Програма благоустрою	2021–2025
Відділ інфраструктури, містобудування та архітектури	Програма містобудівної документації	2021–2025
Секретар міської ради	Програма співробітництва з організаціями ВАОМС	2021–2025
	Програма забезпечення діяльності депутатів	2021–2025
Служба у справах дітей та сім’ї	Комплексна програма підтримки сім’ї та дітей «Назустріч дітям»	2021–2025
	Програма для кривдників	2025–2028
Управління соцзахисту населення	Комплексна програма «Турбота»	2021–2025
	Програма фінпідтримки громадських організацій	2021–2025
	Комплексна програма реінтеграції ветеранів, військовослужбовців та сімей загиблих	2025–2026
Земельний відділ	Програма врегулювання земельних відносин	2023–2025
Відділ охорони навколишнього середовища	Комплексна програма охорони довкілля	2021–2025
Заступник міського голови (Шевченко А.В.)	Комплексна програма свят, ювілеїв та заохочень	2021–2025
	Комплексна програма підтримки закладів охорони здоров’я	2021–2025
	Програма місцевих стимулів для медичних працівників	2023–2025
Сектор охорони здоров’я	Програма стоматологічної допомоги дітям	2024–2025
	Програма стоматологічних послуг для дорослих	2023–2025

Продовження табл. 2.2

Відділ культури	Комплексна програма культурно-мистецьких заходів	2021–2025
	Програма розвитку та функціонування української мови	2025–2027
Відділ молоді, фізичної культури та спорту	Програма розвитку молодіжної політики, спорту і фізкультури	2021–2025
Відділ інформ.-аналітичного забезпечення	Комплексна програма інформування громадськості	2021–2025
Заступник міського голови (Савенко М.М.)	Програма залучення інвестицій та поліпшення інвестклімату	2022–2025
	Програма розвитку сфери адмінпослуг	2023
Відділ оборонної роботи та НС	Комплексна програма громадського порядку	2021–2025
	Програма «Безпечна громада»	2021–2025
	Цільова програма підтримки сервісного центру МВС	2024
	Програма «НАЦСПРОТИВ»	2025–2026
Сектор НС і ЦЗ	Програма захисту населення від НС	2024
	Програма захисту населення від НС	2025
Відділ ІТ та електронного урядування	Комплексна програма «Розумне місто»	2021–2025
Управління освіти	Програма розвитку системи освіти	2024–2025
Сектор із запобігання корупції	Антикорупційна програма	2024–2025

Джерело: складено автором за даними [35]

Другим за масштабом блоком виступають соціальний захист і підтримка населення. На особливу увагу заслуговують програми, спрямовані на підтримку дітей і сімей («Назустріч дітям»), надання допомоги ветеранам війни, їхнім сім’ям та сім’ям загиблих, а також реалізація заходів реінтеграції військовослужбовців. Це свідчить про усвідомлений курс громади на формування соціальної стабільності та зміцнення соціального капіталу в умовах тривалих воєнних викликів.

Окремим важливим напрямом є охорона здоров’я, де зафіксовано низку цільових програм. Серед них підтримка місцевих закладів охорони здоров’я, запровадження стимулів для медичних працівників, а також спеціалізовані програми з надання стоматологічних послуг окремим категоріям населення. Такий акцент свідчить про намагання громади зберегти доступність базових

медичних послуг і водночас утримати кадровий потенціал медичної сфери, який нині зазнає значного навантаження.

Не залишаються поза увагою й освіта та молодіжна політика. Зокрема, діють програми розвитку освітньої системи, підтримки учнівських ініціатив («Шкільний бюджет участі»), а також молодіжних і спортивних проєктів. Це відображає стратегічну орієнтацію на формування майбутнього громади через інвестиції в людський капітал.

У полі зору громади перебуває й забезпечення безпеки. Програми на кшталт «Безпечна громада», «НАЦСПРОТИВ», а також заходи цивільного захисту та підтримки правоохоронних органів формують основу для зміцнення обороноздатності та підвищення стійкості до надзвичайних ситуацій. Це закономірний акцент у контексті воєнних загроз і необхідності убезпечення населення.

Водночас аналіз засвідчує наявність слабших напрямів. Наприклад, хоча існує одна Комплексна програма охорони навколишнього природного середовища, екологічна тематика загалом представлена дуже обмежено. Відсутні програми щодо управління відходами, розвитку «зеленої» інфраструктури чи адаптації до кліматичних змін. Це вказує на недостатню увагу до питань сталого розвитку. Ще однією сферою, згідно аналізу реалізації проєктів на місцевому рівні якій приділяється незначна увага, є цифровізація та інновації. Так, окрім програми «Розумне місто», інших комплексних ініціатив у цій площині фактично немає. Слабко представлений і напрям туризму та креативних індустрій, що може стримувати потенціал громади у сфері економічної диверсифікації та формування нових точок зростання.

Таким чином, програма розвитку громади чітко демонструє домінування традиційних соціально-інфраструктурних пріоритетів (ЖКГ, соціальний захист, охорона здоров’я, освіта, безпека), тоді як напрями, пов’язані з екологією, інноваціями та розвитком креативної економіки, залишаються на периферії стратегічної уваги. Це створює певний дисбаланс,

адже забезпечуючи коротко- та середньострокову стабільність, громада ризикує втратити довгострокові можливості для сталого розвитку.

Отже, проведений аналіз стратегічних документів та місцевих програм дозволив виявити низку внутрішніх прогалин у плануванні й реалізації проєктів розвитку громади. Водночас отримані результати ще не дають повної картини, адже на розвиток громади впливає сукупність чинників, які варто враховувати, в тому числі в процесі формування пріоритетів розвитку ТГ. Крім того, необхідно враховувати силу і напрям впливу чинників зовнішнього середовища. З огляду на що наступним кроком є проведення експертного оцінювання, яке дасть змогу визначити силу впливу цих чинників та окреслити їх значущість для ефективної реалізації проєктів.

2.3. Оцінка чинників впливу на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів

Перш за все варто сказати що у п. 1.3 кваліфікаційної роботи було систематизовано ключові зовнішні чинники, що формують умови для реалізації проєктів як на регіональному, так і на місцевому рівнях. Цю структур взяли за основу для подальшої експертної оцінки. Як було встановлено раніше, чинники зовнішнього середовища суттєво впливають на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів. Особливість полягає в тому, що ці фактори є неконтрольованими з боку громади, що створює додаткові ризики для розвитку. Саме тому виникає потреба у їх системній оцінці. Покладаючись на аналіз літературних джерел [8, С. 17-23], а також беручи до уваги інформацію отриману під час проходження практик, для подальшої оцінки прийнято рішення використати метод експертних оцінок, який дозволяє отримати зважені результати шляхом узагальнення індивідуальних думок фахівців.

Експерти виступають у ролі носіїв професійного досвіду та компетентних суджень щодо складних або суперечливих ситуацій. У нашому випадку для оцінювання було залучено групу експертів з числа представників органів місцевого самоврядування, а саме 3 представників Обухівської міської ради з різних відділів, 1 представника науки і освіти, і 1 представника з Асоціації розвитку та реконструкції регіонів України. Всі вони мають практичний досвід у сфері стратегічного планування, місцевого розвитку та управління проектами не менше 5 років.

Добір експертів здійснювався документальним методом, тобто з урахуванням їхніх професійних характеристик, досвіду роботи та участі у реалізації регіональних і локальних програм. Відібрані спеціалісти мають багаторічний стаж у сфері управління, брали участь у конференціях та підвищенні кваліфікації, що забезпечує високий рівень компетентності та об’єктивність оцінювання.

Для проведення оцінки було підготовлено бланки із запитаннями (Додаток А), спрямованими на визначення пріоритетності та сили впливу факторів зовнішнього середовища. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, що дало змогу систематизувати чинники макросередовища у відповідні групи та виявити найбільш значущі з них.

Окрім того, з метою перевірки узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації, який дає змогу з’ясувати, наскільки отримані результати є випадковими чи, навпаки, відображають стабільну тенденцію. Результати експертного оцінювання представлено у (табл. 2.3-2.9) і дозволять більш глибоко зрозуміти, які саме чинники зовнішнього середовища найбільш істотно впливають на ефективність реалізації проєктів в Обухівській міській громаді.

За результатами експертного опитування було встановлено, що серед економічних чинників найбільш значущий вплив на реалізацію регіональних та місцевих проєктів справляє фінансова спроможність бюджету (43 бали). На думку експертів, саме цей показник визначає можливості органів

місцевого самоврядування щодо забезпечення фінансування стратегічних програм і проєктів розвитку (табл.. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати оцінки впливу економічного чинника на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Динаміка інвестицій у громаду	5	4	4	5	3	21
2	Рівень розвитку підприємництва	9	8	8	9	8	42
3	Фінансова спроможність бюджету	9	9	8	9	8	43
4	Доступ до кредитних ресурсів	6	7	6	6	7	32
5	Розвиток ринку праці	7	8	7	7	8	37
Разом, по E – economic		36	36	33	36	34	175

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Високі оцінки екскретами виставлено розвитку підприємництва (42 бали), який тісно корелює з фінансовими можливостями місцевого бюджету, оскільки розвиток бізнес-середовища формує базу для надходжень до бюджету, а також забезпечує створення робочих місць, що позитивно впливає на соціально-економічну стабільність громади.

Розвиток ринку праці (37 балів) отримав середній рівень оцінки, що свідчить про його достатній потенціал, але водночас і про наявність обмежень, зокрема у питаннях підготовки кадрів та відповідності їхніх компетентностей сучасним викликам. Натомість динаміка інвестицій у громаду (21 бал) оцінена експертами дуже низькими балами. Це підтверджує і Стратегія розвитку Обухівської МТГ, де інвестиційна привабливість розглядалася як слабка сторона розвитку регіону. Недостатній рівень інвестицій обмежує можливості модернізації інфраструктури та запровадження інноваційних проєктів. Ще одним стримувальним чинником можна вважати доступ до кредитних ресурсів,якій екскрети оцінили у 32 бали.

Наступний – соціально-демографічний, який оцінювався за п’ятьма показниками і результати оцінки якого наведено у (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати оцінки впливу соціально-демографічного чинника на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Демографічна ситуація (міграція, народжуван)	4	5	4	3	4	20
2	Рівень зайнятості населення	7	8	7	8	7	37
3	Освітній потенціал громади	8	9	8	9	9	43
4	Соціальна інфраструктура (школи, лікарні тощо)	8	8	7	8	8	39
5	Якість життя населення	6	7	6	6	7	32
Разом, по S – social		33	37	32	34	35	171

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Як видно з результатів експертного оцінювання, найбільший вплив на реалізацію проєктів мають освітній потенціал громади (43 бали) та розвинена соціальна інфраструктура (39 балів). Це свідчить про те, що Обухівська громада володіє міцним кадровим і освітнім ресурсом, здатним підтримувати інноваційні й соціально значущі ініціативи. Водночас наявність достатньої кількості шкіл, медичних закладів та установ культури формує передумови для стабільного соціального розвитку.

Високі оцінки також отримав показник зайнятості населення (37 балів), що відображає відносно стійку ситуацію на ринку праці. Це важливий аспект, оскільки зайнятість забезпечує фінансову стабільність населення та підсилює економічну базу громади. Водночас експерти низько оцінили демографічну ситуацію (20 балів), яка залишається проблемною через негативні тенденції народжуваності та міграційних процесів. Подібно, показник якості життя населення (32 бали) не отримав високої оцінки, що свідчить про наявність певних соціально-економічних диспропорцій, які потребують вирішення.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що соціальна складова громади є достатньо сильною завдяки освітньому та інфраструктурному потенціалу, проте демографічні проблеми та питання підвищення якості життя залишаються викликом, який стримує реалізацію стратегічних цілей.

Далі розглянемо результати оцінки за екологічним критерієм і п’ятьма показниками (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Результати оцінки впливу екологічного чинника на реалізацію проєктів регіонального та місцевого рівнів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Стан атмосферного повітря	4	4	3	4	4	19
2	Якість водних ресурсів	3	4	3	3	4	17
3	Стан земельних ресурсів	3	3	4	3	3	16
4	Наявність рекреаційних зон	4	3	4	3	4	18
5	Рівень екологічної безпеки та управління відходами	3	4	3	4	3	17
Разом, по E – ecological		17	18	17	17	18	87

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Аналіз думок експертів свідчить, що екологічна складова розвитку громади є однією з найбільш проблемних. Сумарні значення за всіма п’ятьма критеріями виявилися нижчими у порівнянні з економічними та соціальними групами, що підтверджує наявність екологічних ризиків і слабких сторін у розвитку території.

Найнижчі оцінки отримали такі показники, як стан атмосферного повітря та якість водних ресурсів, що вказує на існування суттєвих екологічних загроз для населення та господарської діяльності. Дещо вищі, але також недостатньо високі оцінки зафіксовано у стані земельних ресурсів та наявності рекреаційних зон. Це свідчить про обмеження можливостей громади у забезпеченні належної якості навколишнього середовища та створенні сприятливих умов для відпочинку й оздоровлення населення.

Відносно кращим серед досліджуваних показників виявився показник рівня екологічної безпеки та управління відходами, однак і тут значення залишаються середніми, що сигналізує про потребу у вдосконаленні системи поводження з твердими побутовими відходами, запровадженні сучасних практик утилізації та переробки, а також у посиленні контролю за екологічними стандартами. Отже, екологічний блок факторів однозначно

визначається як слабка сторона громади, що створює додаткові ризики для сталого розвитку. Поліпшення ситуації потребує пріоритетних інвестицій у природоохоронні заходи, модернізацію інфраструктури очищення води та повітря, а також розвиток рекреаційних територій, здатних підвищити якість життя населення. Покладаючись на відповіді експертів, а також беручи до уваги той факт що Стратегія розвитку не містить екологічної складової, можна впевнено констатувати що даний напрямок потребує підвищеної уваги з боку органів місцевої влади і саме на цей сегмент у третьому розділі буде спрямовано авторські пропозиції.

Ще одним слабким аспектом у розвитку Обухівської МТГ експерти вважають рівень цифровізації. Так, найнижчі бали отримав показник цифровізації послуг органів місцевого самоврядування (17 балів) та розвитком «розумних» технологій (18 балів) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати оцінки впливу науково-технічного чинника на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Розвиток цифрової інфраструктури	5	4	5	4	5	23
2	Використання інновацій у підприємництві	6	5	6	5	6	28
3	Цифровізація послуг органів місцевого самоврядування	3	4	3	3	4	17
4	Доступність інтернету та телекомунікацій	6	7	6	7	6	32
5	Розвиток «розумних» технологій (Smart City)	3	4	4	3	4	18
Разом, по Т – technological		23	24	24	22	25	118

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Такі оцінки вказують на слабкий рівень впровадження інноваційних підходів у діяльність місцевої влади та практично відсутність сучасних концепцій «Smart City». Водночас дещо краща ситуація на думку експертів спостерігається у доступності інтернету та телекомунікацій (32 бали), що пояснюється природним розвитком ринку цифрових послуг. Також відносно позитивно оцінено використання інновацій у підприємництві (28 балів) та розвиток цифрової інфраструктури (23 бали), однак і ці показники не

досягають рівня, який можна вважати достатнім для ефективної трансформації громади. Загалом результати свідчать, що технологічний та цифровий напрям залишаються недостатньо розвиненими та не розглядаються як пріоритетні у стратегічному плануванні. Це створює бар'єри для формування сучасної конкурентоспроможної громади, яка здатна інтегрувати інновації та ефективно управляти місцевим розвитком.

Не менш важливим чинником впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади є політико-правовий, який експерти загалом оцінили високими балами. Так, на 36 балів фахівці оцінили державну політику регіонального розвитку та наявність програм співфінансування (37 балів), вважаючи їх важливими інструментами для підтримки місцевих ініціатив (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати оцінки політико-правового чинника впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Показники	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Законодавча стабільність	6	7	6	5	6	30
2	Державна політика регіонального розвитку	7	7	8	7	7	36
3	Рівень децентралізації та повноважень громади	8	8	9	8	9	42
4	Адміністративна підтримка місцевих проєктів	6	7	6	6	7	32
5	Наявність програм державного співфінансування	7	8	7	7	8	37
Разом, по P – political		34	37	36	33	37	177

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Найвищий сумарний показник отримано за показником «рівень децентралізації та повноважень громади» (42 бали). Це демонструє, що процес децентралізації розглядається як ключовий рушій розвитку місцевих проєктів. Разом з тим, менш вагомі оцінки отримали законодавча стабільність (30 балів) та адміністративна підтримка місцевих проєктів (32 бали). Це свідчить про наявні ризики у сфері нормативно-правового забезпечення та недостатньо системну адміністративну підтримку на місцях. Саме ці аспекти експерти вважають слабкими сторонами, які можуть

обмежувати результативність реалізації стратегічних і програмних документів громади. Отже, політико-правовий чинник впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади можна охарактеризувати як той, що має подвійний характер, а саме, з одного боку, децентралізація та державна підтримка створюють додаткові можливості для розвитку, з іншого нестабільність законодавства та нерівномірність адміністративної підтримки можуть стримувати ефективну реалізацію проєктів. Тому не зважаючи на відносно високі бали, даний чинник варто постійно відстежувати і за рахунок управлінських рішень та інструментів спрямовувати в потрібне русло, нівелюючи його в бік можливості а не загрози.

Перш ніж перейти до результатів оцінки наступного чинника (табл. 2.8) варто сказати, що у воєнний період культура та культурний чинник набувають особливої ваги. Вони виконують не лише роль збереження історичної пам'яті та національної ідентичності, а й стають потужним інструментом підтримки морального духу населення. Культура наразі виступає своєрідним засабом протидії деструктивним впливам війни, сприяє інтеграції населення, підтримує молодь та вразливі категорії, створює умови для відновлення соціальних зв'язків. Тому оцінка культурного чинника є невід'ємною складовою аналізу ефективності розвитку громади, адже від рівня його забезпеченості залежить здатність місцевої спільноти долати кризові ситуації та зберігати цілісність.

Таблиця 2.8

Результати оцінки культурного чиннику впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Оціночні критерії	Експерти					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Розвиток культурної інфраструктури (театри, музеї)	6	7	6	7	6	32
2	Підтримка місцевих традицій та мистецьких ініціатив	7	6	7	6	7	33
3	Рівень доступності культурних послуг для населення	5	6	5	6	5	27
4	Культурна ідентичність та привабливість громади	6	7	6	6	6	31
5	Участь громади у культурному житті (фестивалі, свята)	7	6	7	7	6	33
Разом, по С – cultural		31	32	31	32	30	156

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Аналіз результатів експертного оцінювання культурного чинника засвідчив, що дана сфера має відносно середній рівень розвитку та потенціалу впливу на стратегію громади. Найвищі оцінки отримали показники «Підтримка місцевих традицій та мистецьких ініціатив» та «Участь громади у культурному житті» (по 33 бали), що свідчить про збереження та активність культурних практик у середовищі мешканців. Водночас «Рівень доступності культурних послуг» виявився менш значущим (27 балів), що вказує на недостатню рівність у доступі до культурної інфраструктури, особливо у віддалених районах громади.

Таким чином, можна стверджувати, що культурний чинник у розвитку громади не є визначальним, однак він відіграє важливу роль у формуванні локальної ідентичності та соціальної згуртованості. Подальші кроки мають бути спрямовані на підвищення доступності культурних послуг та розвиток інфраструктури, що дозволить зміцнити культурний потенціал як основу сталого розвитку громади і подолання наслідків війни. І останній чинник – військовий (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Результати оцінки військового чинника впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

№ з/п	Оціночні критерії	Експерт					Σ ранг впливу
		1	2	3	4	5	
1	Безпекова ситуація в регіоні	7	6	7	6	7	33
2	Рівень мобілізаційної готовності громади	4	5	3	4	4	20
3	Наявність та стан цивільної оборони (укриття, оповіщення)	8	7	8	7	8	38
4	Взаємодія з військовими структурами	6	6	5	6	5	28
5	Соціальна підтримка військових та ветеранів	7	8	7	8	7	37
Разом, по Military		32	32	30	31	31	156

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

У стратегії розвитку Обухівської громади до 2027 року в розділі «Безпека та громадський порядок» наголошується на необхідності створення умов для підвищення рівня безпеки жителів громади, розвитку системи цивільного захисту, запобігання надзвичайним ситуаціям та забезпечення

громадського порядку. При цьому відзначено потребу у вдосконаленні системи управління безпекою, підвищенні готовності громади до реагування на кризові виклики та формуванні дієвих механізмів підтримки населення в умовах воєнного стану .

Разом із тим, результати експертного опитування показали, що рівень мобілізаційної готовності громади отримав низькі бали (у більшості випадків нижчі за 5 балів). Це свідчить не скільки про відсутність організаційних заходів чи неспроможність місцевої влади забезпечити призов, а радше про низьку морально-психологічну готовність населення до участі у військових діях. Таким чином, можна зробити висновок, що формальна увага до питань безпеки у стратегії громади не повністю корелює з реальними оцінками експертів. Документ передбачає комплексні заходи з розвитку безпеки, але реальний рівень мобілізаційної готовності показує наявність глибинних соціальних бар'єрів, які необхідно враховувати при реалізації заходів безпекової політики.

Для більшої наочності зведені результати оцінки впливу чинників представимо на (рис. 2.8), який відбиває питому вагу по кожному чиннику.

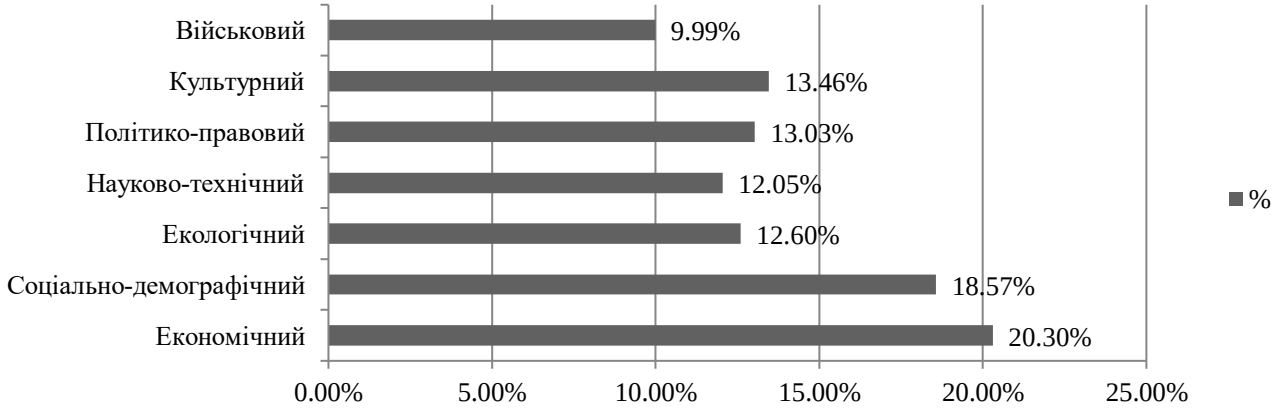


Рис. 2.8. Питома вага кожного чиннику впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади, %

Джерело: побудовано автором за результатами експертного оцінювання

Аналіз узагальнених результатів оцінки чинників засвідчив неоднорідність їхнього впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади.

Найнижчі оцінки отримали технологічний, екологічний та військовий чинники, що вказує на проблемність цих сфер і недоопрацювання з боку місцевої та регіональної влади. Вони створюють найбільші ризики для громади. Разом з тим, економічні, соціальні та культурні чинники отримали вищі оцінки експертів, що відкриває перспективи для зростання. Саме ці сильні сторони можуть стати компенсаторним ресурсом для подолання слабких місць. Наприклад, економічний потенціал громади здатен забезпечити фінансову базу для модернізації цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. Соціальна сфера та культурний чинник можуть підтримувати психологічну стійкість і згуртованість населення у воєнний період, мінімізуючи вплив воєнних та екологічних ризиків.

Для того щоб результати експертної оцінки мали наукову обґрунтованість і могли використовуватися як підґрунтя для розробки рекомендацій, необхідно перевірити ступінь узгодженості суджень залучених експертів. Адже самі по собі відсоткові значення ваги чинників ще не гарантують достовірності висновків, важливо з’ясувати, чи не є вони випадковим збігом думок окремих експертів. З цією метою скористаємося коефіцієнтом конкордації Кендалла, який дозволяє кількісно визначити рівень узгодженості групових оцінок (формула 2.1).

$$W = \frac{\sigma_{\phi}^2}{\sigma_{\max}^2}, \tag{2.1}$$

де: σ_{ϕ}^2 – фактична дисперсія сумарних (упорядкованих) оцінок, даних експертів; σ_{max}^2 – дисперсія сумарних (максимальних) оцінок даних експертів.

Його використання дає змогу перевірити, наскільки одностайними були експерти у визначенні впливу економічних, соціальних, політичних, екологічних та інших чинників на розвиток громади. З теоретичної точки зору [8, С. 17-23] прийнятним вважається рівень $W \geq 0{,}5$, адже він свідчить про достатню узгодженість для обґрунтованого використання експертних оцінок. Якщо ж коефіцієнт нижчий за 0,3, то результати аналізу не можна брати за основу без додаткових перевірок чи повторної експертизи.

Крім того, для розрахунку коефіцієнта конкордації сформуємо таблицю визначення рангів важливості чинників впливу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення рангів важливості чинників впливу на реалізацію проєктів Обухівської громади

Експерти	Чинники						
	Економічний	Соціально-демографіч	Екологічний	Науково-технічний	Політико-правовий	Культурний	Військовий
1	36	33	17	23	34	31	32
2	36	37	18	24	37	32	32
3	33	32	17	24	36	31	30
4	36	34	17	22	33	32	31
5	34	35	18	25	37	30	31
Σ ранг впливу	175	171	87	118	177	156	156
$\delta_{ср.}$	35	34,2	17,4	23,6	35,4	31,2	31,2
$\delta_{\max}$	36	37	18	25	37	32	32

Джерело: побудовано автором за результатами експертного оцінювання

В результаті розрахунків отримано:

$\sigma_{ф}^{2}$ = 43264;

σ_{max}^{2} =47089;

W = 0,918, тобто 0,92

Виходячи з того, що коефіцієнт конкордації W = 0,92 дії експертів вважаються узгодженими і з високим ступенем достовірності. Таким чином, результати діагностики показують, що громада має низку критичних проблем, проте водночас володіє значними можливостями, які при належному стратегічному управлінні можуть бути спрямовані на їх подолання. Саме ці аспекти стали основою для розробки рекомендацій у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено діагностику реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини, яка передбачала формування соціально-економічного портрету громади, аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях, а також оцінку чинників впливу на реалізацію проектів, що дозволило діагностувати низку проблем.

Формування соціально-економічного портрету громади здійснено за авторською концепцією, яка передбачає діагностування географічної соціально-демографічної, економічної та екологічної складових портрету. В результаті з'ясовано, що територія громади географічно тяжіє до столичного ядра, що обумовлює інтенсивні транспортно-логістичні зв'язки та посилену конкуренцію за інвестиції і трудові ресурси.

З'ясовано, що чисельність населення громади у 2024 р. становила близько 47,69 тис. осіб. при цьому спостерігається демографічна нерівномірність, суть якої розкривається в тому що місто Обухів концентрує основну частку населення 36,49 тис. осіб, тоді як окремі села (Шевченкове, Застугна, Безіменне) характеризуються низьким рівнем заселеності, де кількість жителів коливається від 16 до 39 осіб. Крім того в громаді простежується гендерний дисбаланс із переважанням жіночого населення у співвідношенні 25725 осіб жіночої статті і 21965 чоловіків. Окреслено вікову структуру, яка свідчить про те що близько третини населення становить молодь 15–35 років, майже однакові частки припадають на дітей та людей старшого віку, а найбільший сегмент особи працездатного віку 36–60 років.

Визначено, що економічно активне населення налічує понад 28 тис. осіб, із яких 36 % зайнято у промисловості. Торгівля, будівництво, транспорт та інші сфери мають менші частки, однак разом формують розгалужену економічну структуру.

Встановлено, що ключовим джерелом наповнення бюджету є податок на доходи фізичних осіб, частка якого перевищує дві третини доходів

загального фонду і складає 64%. Значення має і єдиний податок (18 %), тоді як інші податкові надходження відіграють допоміжну роль і коливаються в межах від 2% до 8%. Це свідчить про високу залежність бюджету від динаміки ринку праці. Також встановлено, що промислове ядро громади формують підприємства переробної галузі, харчової промисловості, фармацевтики та деревообробки.

Отриманий портрет громади дає підстави стверджувати що сильними сторонами громади є вигідне розташування поблизу Києва, високий рівень економічної активності населення, потужна промислово-виробнича база та стабільна фіскальна спроможність. Однак, попри наявний потенціал для розвитку громади встановлено вразливі сторони такі як демографічні диспропорції між містом і селами, залежність від одного податкового джерела, а також екологічні та інфраструктурні виклики, які пов’язані з діяльністю промислових підприємств.

Аналіз реалізації місцевих програм Обухівської міської ради засвідчив, що стратегічна орієнтація громади зосереджена передусім на вирішенні традиційних соціально-економічних завдань. Дійшли висновку, що домінуючим напрямами виступають житлово-комунальне господарство, благоустрій, охорона здоров’я, соціальний захист, освіта та безпека населення. Це підтверджується значною кількістю комплексних програм підтримки ОСББ, енергоефективності, реконструкції об’єктів, благоустрою, розвитку закладів охорони здоров’я, програм соціального захисту дітей, ветеранів та малозабезпечених категорій населення.

Встановлено, що у структурі програмних документів окреслюється прагнення забезпечити коротко- та середньострокову стабільність функціонування громади шляхом пріоритетного фінансування базових сфер життєдіяльності. Водночас виявлено, що напрями, пов’язані з екологією, інноваційним розвитком, цифровізацією та формуванням креативної економіки, представлені фрагментарно і не займають провідних позицій у програмному полі, що створює певну асиметрію. Так, забезпечуючи

соціально-побутові потреби, водночас громада ризикує залишити поза увагою перспективні можливості довгострокового сталого розвитку, що вимагає перегляду стратегічних програмних пріоритетів та інструментарію реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини.

З метою дослідження чинників впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм в роботі проведено експертне оцінювання, в ході якого встановлено неоднорідність впливу різних груп чинників на ефективність реалізації місцевих та регіональних проєктів громади.

З'ясовано, що найбільший вплив має економічний чинник (20,3 % питомої ваги), зокрема найвагомішим показником експерти назвали розвиток підприємництва (42 бали) та фінансову спроможність місцевого бюджету (43 бали). Це підтверджує тісну залежність стратегії громади від ділової активності бізнес-середовища, а також можливостей залучення інвестицій і формування бази для створення робочих місць. Водночас динаміка інвестицій оцінена низько (21 бал), що свідчить про наявність бар'єрів у цій сфері.

Оцінка соціально-демографічного чинника склала 18,6 % від сукупності всіх чинників. Найвищі бали експерти виставили освітньому потенціалу 43 бали та соціальній інфраструктурі 39 балів, що доводить, наявність у громади якісного кадрового і освітнього потенціалу, проте залишається актуальним питання демографічної нерівномірності та міграційних процесів, які оцінено у 20 балів.

Однією з найбільш проблемних складових експерти визнали екологічну складову, яка склала 12,6 % у загальному рейтингу. Особливо низькі оцінки виставлені за стан атмосферного повітря 19 балів, водних (17 балів) та земельних ресурсів (16 балів), що вказує на потребу посилення природоохоронних заходів і моніторингу.

Майже таке ж місце було відведено експертами науково-технічному чиннику, питома вага якого склала 12,0 %. На думку експертів низькі бали

пов’язані із слабким рівнем цифровізації та впровадження інноваційних підходів. Найнижчі оцінки отримали цифровізація послуг місцевого самоврядування (17 балів) та розвиток «розумних технологій» (18 балів), що вказує на практичну відсутність концепції «Smart City» у стратегії громади. Водночас певний потенціал зафіксовано у сфері телекомунікацій (32 бали).

Політико-правовий чинник в рейтингу впливу зайняв третю позицію і склав 13,6 %. Найвищий бал отримав рівень децентралізації та повноважень громади (42 бали), що підтверджує роль державної політики у підтримці місцевих ініціатив. Проте відносно низькі оцінки виставлено за адміністративну підтримку на місцях (32 бали), що знижує ефективність проєктної діяльності.

Визначено, що культурний чинник (13,5 %) на думку експертів демонструє середній рівень впливу. Найвищий бал виставлено підтримці місцевих традицій і ініціатив (33 бали), а також участі громади у культурному житті (33 бали). Це підтверджує вагому роль культурної ідентичності у формуванні соціальної згуртованості, хоча розвиток культурної інфраструктури оцінено лише на середньому рівні (32 бали).

Військовий чинник (9,9 %) у нинішніх умовах залишається стратегічним. В розрізі показників за цим критерієм, найбільший вплив експерти відмічають за наявність та стан цивільної оборони (38 балів) і безпекову ситуацію у регіоні (33 бали). Це формує передумови для реалізації комплексних заходів у сфері мобілізаційної готовності та соціальної підтримки ветеранів, учасників бойових дій тощо.

З метою усунення суб’єктивізму проведеної оцінки в дослідженні розраховано коефіцієнт конкордації підсумкове значення якого становило 0,92, що дає підстави стверджувати про достовірність і неупередженість отриманих результатів.

РОЗДІЛ 3.
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕДУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ

3.1. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм

Перш за все зауважимо, що у процесі реалізації місцевих та регіональних програм одним із ключових завдань виступає своєчасне виявлення та мінімізація ризиків. Враховуючи специфіку функціонування Обухівської громади, ризики мають як загальноекономічний, так і локальний характер, що потребує побудови чіткого алгоритму управління.

Крім того, аналіз та оцінка дозволили з'ясовати, що ефективна система управління ризиками ґрунтується на послідовності взаємопов'язаних етапів. До першочергових віднесено ідентифікацію ризиків, яка передбачає визначення потенційних загроз у соціальній, економічній, фінансовій, екологічній та організаційній площинах. Встановлено, що в умовах реалізації проєктів на рівні громади особливе значення мають ризики військовий, культурний, екологічний, науково-технічний. З огляду на що подальшим кроком є якісна та кількісна оцінка ризиків, адже, її проведення дозволяє окреслити ймовірність настання негативних подій і визначити масштаби їхнього впливу на досягнення цілей програми.

Покладаючись на роботи Е. Бойченко, Н. Васильчук [4, С. 129-131] встановлено, що для практики місцевого управління доцільно застосовувати комбіновані методи оцінки, які поєднують експертне ранжування із використанням формалізованих показників. Відтак, наступним етапом є розроблення заходів з мінімізації ризиків.

Для успішної реалізації місцевих та регіональних проєктів важливо розглядати чинники ризику крізь призму їх життєвого циклу. Такий підхід

дозволяє чітко визначити етапи виникнення ризиків, простежити вектор їх розвитку, а також оцінити силу впливу та середовище походження. Це створює можливість не лише зафіксувати наявні загрози, а й своєчасно виявити потенційні проблеми, які можуть проявитися в подальших фазах проєкту.

Схематично життєвий цикл ризиків у реалізації місцевих та регіональних програм може бути представлений як послідовність стадій, що відображають трансформацію ризику від його зародження до прояву та подолання (рис. 3.1).

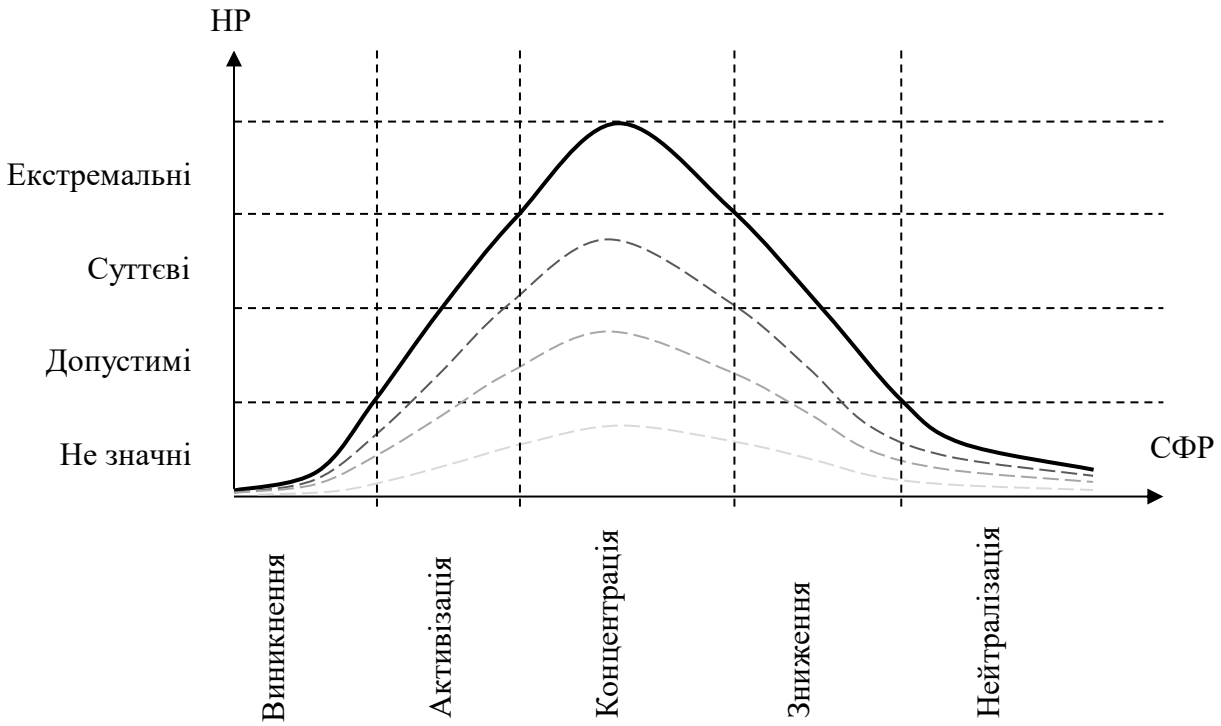


Рис. 3.1. Життєвий цикл ризиків, що впливають на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм

Джерело: побудовано автором на засадах досліджень [2, С. 318]

На осі абсцис відображаються можливі наслідки ризику реалізації місцевих та регіональних програм, а на осі ординат – стадії формування ризикових ситуацій. З рисунка видно, що наслідки можуть варіюватися від незначних і допустимих до значних та екстремальних. Відсутність будь-яких наслідків суперечить самій природі ризику, оскільки будь-яка громада є

відкритою системою, що перебуває у постійному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем.

Встановлено, що між силою впливу ризиків та етапами їх життєвого циклу існує пряма кореляція. На стадії зародження ризик зазвичай має незначний вплив, аналогічна ситуація спостерігається і під час його нейтралізації. Проте у процесі активізації вплив посилюється, а в момент концентрації досягає екстремального рівня. Саме тому завдання управлінців полягає у недопущенні концентрації ризиків, адже це дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з подоланням їхніх наслідків.

Варто зауважити, що важливою складовою запропонованої методики управління ризиками у реалізації програм є розробка матриці відповідності між силою впливу ризиків та значимістю їхніх наслідків (табл. 3.1). Така матриця надає можливість системно співставити вірогідність і масштаб негативних подій та визначити пріоритетні напрями реагування.

Таблиця 3.1

Матриця відповідності ступеня впливу ризику та значущості наслідків для реалізації проєктів місцевих і регіональних програм

Чинники ризику	Слабкий вплив	Помірний вплив	Суттєвий вплив	Максимальний вплив
Економічний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціально-демографічний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Екологічний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Науково-технічний (цифровізація)	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Політико-правовий	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Культурний	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Військовий	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Значущість наслідків	Незначні	Допустимі	Значні	Екстремальні

↑ - зростання тренду

Джерело: побудовано автором на засадах досліджень [2, С 334]

Для складання матриці було використано чинники, які оцінювалися у другому розділі дослідження. Подальший аналіз дозволив визначити ступінь впливу кожного з них на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця відповідності ступеня впливу ризику та значущості наслідків для реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади

Показники	Слабкий вплив	Помірний вплив	Суттєвий вплив	Максимальний вплив
Економічний				
Інвестиції	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Фінансова спроможність	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Ринок праці	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Доступ до кредитів	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Розвиток підприємництва	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціально-демографічний				
Демографічна ситуація	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Рівень зайнятості	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Освітній потенціал	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціальна інфраструктура	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Якість життя	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Екологічний				
Стан атмосферного повітря	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Якість водних ресурсів	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Стан земельних ресурсів	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Наявність рекреаційних зон	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Управління відходами	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Науково-технічний (цифровізація)				
Цифрова інфраструктура	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Інновації	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Цифровізація послуг	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Доступ до телекомунікацій	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Smart City	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Політико-правовий				
Законодавча стабільність	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Державна політика	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Рівень децентралізації	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Адміністративна підтримка	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Співфінансування	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Культурний				
Культурна інфраструктура	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Підтримка традицій	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Доступність послуг	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Культурна ідентичність	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Участь громади	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Військовий				
Безпекова ситуація в регіоні	↓	↓↓	↓↓↓	↓↓↓↓
Рівень мобілізаційної готовності	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Стан цивільної оборони	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Взаємодія з військовими структурами	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑
Соціальна підтримка військових та ветеранів	↑	↑↑	↑↑↑	↑↑↑↑

↑ - зростання тренду
↓ - зниження тренду

Джерело: складено автором на основі досліджень [2, С. 335-337]

Як видно з таблиці, до чинників ризику з зростаючою тенденцією віднесено: рівень цифрової інфраструктури, цифровізацію послуг органів місцевого самоврядування, доступність телекомунікацій, демографічні процеси (міграційні зміни, природний приріст), а також соціально-культурні аспекти, пов’язані зі зміною ціннісних орієнтирів та поведінкових моделей населення. Окрім цього, суттєву групу становлять економічні чинники: інвестиційна активність, фінансова спроможність бюджету громади, рівень інфляції, ціни на ресурси та комунальні послуги, а також ризики, пов’язані з корупційними проявами.

Перевага запропонованої методики полягає в тому, що вона дозволяє не лише визначити силу впливу чинників ризику, але й зрозуміти напрям їх розвитку. Це дає можливість своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та зосередити ресурси громади на їх попередженні. Таким чином, управлінські рішення можуть бути більш обґрунтованими та орієнтованими на довгострокову стійкість. Водночас, матриця, представлена у таблиці 3.2, носить переважно візуальний характер. Для отримання комплексної та кількісно вимірюваної оцінки доцільно застосувати шкалу інтегральної оцінки ризику, яка співвідносить його рівень із наслідками для соціально-економічного розвитку громади (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шкала відповідності інтегральної оцінки ризику рівню впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм

Градація ризику	Ймовірність небажаного результату (величина ризику)	Сила дії та напрям впливу ризику
Практично відсутній	0 – 0,1	Слабка
Низький	0,1 – 0,3	
Допустимий	0,3 – 0,4	Помірна
Відчутний	0,4 – 0,6	
Критичний	0,6 – 0,8	Суттєва
Катастрофічний	0,8 – 1,0	Максимальна

Джерело: складено автором на основі досліджень [2, С. 338]

Згідно з таблицею 3.3 ризики можна охарактеризувати як практично відсутній ризик, що означає мінімальний рівень негативного впливу, який не призводить до суттєвих змін у розвитку громади. Низький рівень ризику визначається як такий, що безпосередньо не впливає на перебіг процесів, однак його наслідки проявляються у незначних негативних змінах, які можуть відображатися на реалізації місцевих та регіональних програм.

Допустимий ризик характеризується силою впливу, що не перевищує межу підвищеної небезпеки. У цьому випадку наслідки ризику мають несуттєвий характер, проте накопичення ризикових ситуацій та їхніх наслідків може зумовлювати ймовірність концентрації у майбутньому.

Відчутний (високий) рівень ризику створює несприятливі умови для розвитку громади, викликаючи порушення у стабільності функціонування окремих сфер. Критичний і катастрофічний рівні ризику є найбільш небезпечними для стратегічного розвитку, оскільки зумовлюють жорсткі обмеження для реалізації програм і проєктів та створюють реальні загрози соціально-економічній безпеці громади.

Таким чином, процедура вимірювання та управління чинниками ризику має базуватися на системній ідентифікації та оцінці всіх складових із подальшим урахуванням їхнього впливу за наступним авторським алгоритмом (рис. 3.2).

Таким чином, застосування запропонованої методики мінімізує невизначеність зовнішнього середовища, у якому відбувається розвиток місцевих та регіональних програм. Це, у свою чергу, забезпечує можливість своєчасного прийняття як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень, сприяє зміцненню позицій громади та створює передумови для досягнення запланованих соціально-економічних результатів. Разом із тим, для забезпечення практичного використання результатів діагностики та авторського алгоритму необхідно перейти від опису ризиків до формування конкретних управлінських рішень і рекомендацій. Саме ці аспекти становлять зміст наступного підпункту.

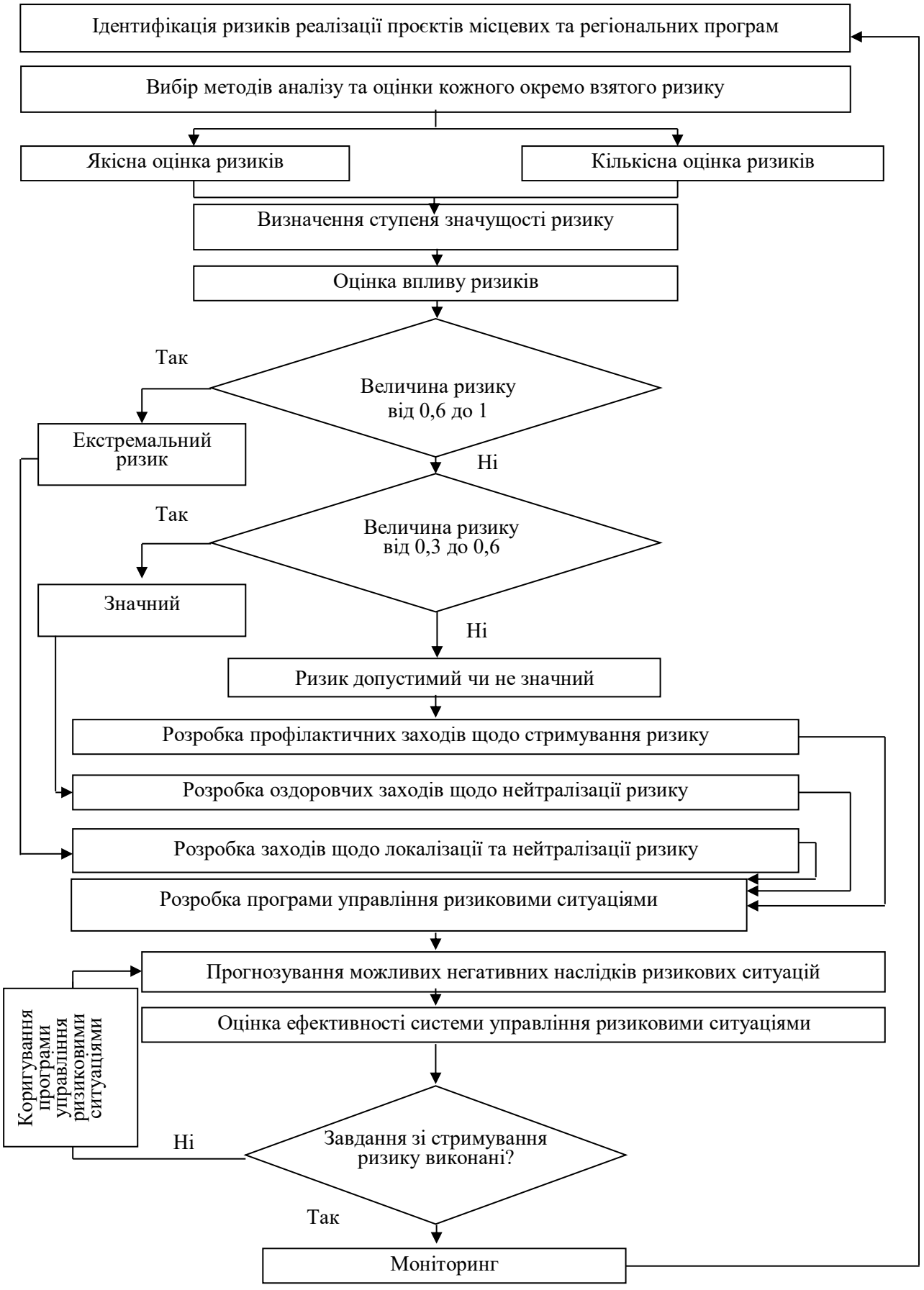


Рис. 3.2. Алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм. *Джерело*: складено автором на засадах [2, С. 340]

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні

Проведений аналіз та оцінка дали змогу виявити як сильні сторони громади, і разом з тим, низку проблемних аспектів, що суттєво впливають на результативність реалізації місцевих і регіональних програм. У першу чергу йдеться про відсутність екологічної складової у стратегії розвитку громади, що в умовах значної концентрації промислових підприємств створює додаткові ризики для навколишнього середовища та здоров'я населення. Не менш вагомою проблемою залишається недостатній рівень цифровізації, що обмежує ефективність управління та прозорість взаємодії між владою і мешканцями.

Варто відзначити, що особливе місце серед ризиків посідає військовий чинник, який за оцінками експертів має найбільший вплив на розвиток громади. Низька мобілізаційна готовність населення, проблеми з розвитком систем цивільного захисту та психологічна втома мешканців вимагають нових управлінських рішень. Водночас слід визнати, що й у економічній сфері, попри її відносно високі позиції, існують обмеження,в числі яких слабка динаміка інвестицій, і залежність від бюджетних надходжень, що робить економіку громади вразливою до зовнішніх коливань. Менш гостро, але все ж відчутно, проявляються проблеми в соціально-демографічній сфері, які відбиваються у нерівномірності розселення, міграції молоді, потребі в оновленні соціальної інфраструктури.

Також політико-правові механізми потребують більшої координації з обласним та державним рівнями. Культурний чинник, хоча і отримав вищі оцінки, нині виконує радше компенсаторну функцію, ніж розвиваючу.

Отже, результати діагностики дозволяють зробити висновок, що найбільш критичними для громади залишаються військовий, екологічний та науково-технічний чинники, тоді як решта напрямів демонструють наявність проблем помірного рівня. Це вимагає розробки комплексу пропозицій,

здатних підвищити ефективність управління реалізацією проєктів на місцевому рівні та забезпечити більш збалансований розвиток (табл. 3.4).

Таблиця з пропозиціями дозволила систематизувати ключові вектори роботи, а також визначити відповідальних структурних підрозділів і строки реалізації заходів. Вона формувалась на засадах використання офіційних даних МТГ, а саме, інформації про Структурні підрозділи міської ради.

Ітак, економічний напрям є одним з найважливіших, адже від фінансової спроможності громади та рівня розвитку підприємництва безпосередньо залежить здатність підтримувати інші сфери. Недостатній рівень інвестицій та обмеженість ресурсів бюджету стримують реалізацію нових програм, особливо екологічних та цифрових, які потребують значних витрат. Тому акцент на стимулюванні підприємництва та формуванні сприятливого інвестиційного клімату є першочерговим завданням.

Соціально-демографічна складова також демонструє уразливі місця, зокрема, в частині зменшення чисельності населення окремих сіл, трудової міграції молоді та нерівномірності у доступі до соціальних послуг. Розширення освітніх ініціатив і програм зайнятості дозволить утримувати молодь у громаді та збалансувати демографічну структуру.

Найбільш проблемним напрямом виявилась екологічна складова, яка фактично відсутня у стратегії розвитку громади. В умовах функціонування великих промислових підприємств це становить серйозний ризик. Відсутність системи екологічного моніторингу та належного управління відходами може призвести до деградації довкілля й зниження якості життя населення. Саме тому запропоновані заходи у сфері екології мають не лише локальне, а й стратегічне значення, оскільки дозволяють гармонізувати місцеву політику з регіональними документами Київщини, де екологічний аспект займає важливе місце.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо підвищення ефективності управління реалізацією проєктів на місцевому рівні

Напрям	Пропозиція	Відповідальні	Строки реалізації	Документ для відображення
Економічний	Створення програми стимулювання інвестицій та підтримки малого й середнього бізнесу	Управління економіки, Фінансове управління	2025–2026 рр. (середньострокова)	Програма розвитку МСП; Стратегія розвитку громади
Соціально-демографічний	Запровадження комплексної програми підтримки зайнятості молоді та освітніх ініціатив	Управління освіти, Управління соціального захисту населення	2025 р. (короткострокова)	Програма зайнятості; Програма соціального розвитку
Екологічний	Впровадження системи моніторингу стану довкілля та створення рекреаційних зон	Відділ охорони навколишнього середовища, Відділ з питань благоустрою	2025–2027 (середньо- та довгострокова)	Нова екологічна програма громади; Стратегія розвитку громади
Науково-технічний (цифровий)	Реалізація концепції «Smart City» (електронні сервіси, розширення доступу до інтернету)	Відділ інформаційних технологій та електронного урядування, Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та комунікації з громадськістю	2025–2028 рр. (довгострокова)	Програма «Розумне місто»
Політико-правовий	Розширення практик співфінансування та посилення адміністративної підтримки місцевих проєктів	Юридичний відділ, Виконавчий комітет міської ради	Постійно (коротко- та середньострокова)	Програми співфінансування; Стратегія розвитку
Культурний	Розвиток культурної інфраструктури, підтримка місцевих колективів та розширення доступу до культурних послуг	Відділ культури, Відділ молоді, фізичної культури та спорту	2025–2027 рр. (середньострокова)	Програма культурного розвитку
Військовий	Посилення системи цивільної оборони (укриття, системи оповіщення), соціальна підтримка військових і ветеранів	Відділ оборонної роботи, Сектор з ведення персонально-первинного обліку призовників, Служба у справах дітей та сім’ї	2025 р. (короткострокова) і далі постійно	Програма «Безпечна громада»; Програма підтримки ветеранів

Науково-технічний та цифровий напрям поки що залишається недооціненим. Цифровізація послуг і розвиток електронних сервісів є критично необхідними для підвищення прозорості управління, залучення громадян до ухвалення рішень та формування моделі «розумної громади». Водночас низький рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури та обмежена кількість електронних сервісів створюють бар'єри для ефективності.

Політико-правові аспекти хоча і виглядають більш стабільними, однак потребують подальшого розвитку. Відсутність системного співфінансування та недостатня підтримка місцевих ініціатив із боку державних структур уповільнюють динаміку реалізації програм. Посилення партнерства з органами вищого рівня влади та використання правових механізмів підтримки може створити більш стійке середовище для впровадження проєктів.

Культурний напрям відіграє особливу роль у воєнний час. Культура стає інструментом підтримки морального духу населення, збереження ідентичності та зміцнення соціальної згуртованості. Інвестування у розвиток культурної інфраструктури й розширення доступу до культурних послуг створює фундамент для формування стійкої та єдиної громади.

Нарешті, військовий чинник був визначений експертами як найбільший ризик. Низькі оцінки мобілізаційної готовності пов'язані насамперед не з роботою органів влади, а з моральною втомою населення. Водночас саме посилення системи цивільної оборони, розвиток укриттів, ефективне оповіщення та соціальна підтримка військових і ветеранів можуть значною мірою знизити вразливість громади. Це завдання набуває пріоритетного характеру в умовах воєнного часу та визначає стратегію розвитку не лише на короткострокову, а й на середньо- і довгострокову перспективу.

Враховуючи той факт, що усі напрями є взаємопов'язані, оскільки економічна база формує ресурси для вирішення екологічних і цифрових проблем, соціально-демографічна політика забезпечує людський потенціал,

культура підтримує соціальну стійкість, а військові заходи гарантують безпеку, узгоджена реалізація цих пропозицій дозволить громаді не лише подолати наявні слабкі місця, а й використати власний потенціал для сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячено організаційному забезпеченню процедури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, в результат чого у дослідженні запропоновано методичний підхід до оцінки чинників ризику на основі концепції їхнього життєвого циклу, що дозволяє простежити послідовність виникнення, розвитку та нейтралізації ризиків і своєчасно визначати критичні етапи, на яких управлінський вплив має бути найактивнішим. Для практичної оцінки ризиків рекомендовано застосування матричного методу, що дає змогу визначати співвідношення між силою впливу чинників і значущістю їхніх наслідків.

У роботі складено матрицю відповідності ступеня впливу чинників ризику та вагомості їхніх наслідків для реалізації проєктів місцевих і регіональних програм Обухівської громади. На цій основі розроблено шкалу інтегральної оцінки, яка дозволяє кількісно характеризувати рівень ризику й визначати його місце у загальній системі управління.

Запропоновано алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, який розглядається як невід'ємний елемент ефективного муніципального управління. Реалізація такого підходу забезпечує можливість завчасного виявлення потенційних загроз, їхньої систематизації та своєчасного реагування, що сприяє мінімізації негативних наслідків і підвищенню результативності місцевих програм.

На засадах діагностики, результати якої наведено у другому розділі, доведено необхідність розроблення комплексу пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління проектами, що включають сім

ключових напрямів, таких як, економічний, соціально-демографічний, екологічний, науково-технічний, політико-правовий, культурний та військовий. Кожна пропозиція містить визначення відповідальних структурних підрозділів Обухівської міської ради, строки реалізації та вказівку на нормативно-програмні документи, у яких вона має бути відображена.

Обґрунтовано, що реалізація таких заходів дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й створити синергетичний ефект між різними сферами управління. Зокрема, розвиток економічного потенціалу сприятиме забезпеченню фінансової бази для вирішення екологічних та цифрових проблем, а культурні та соціальні ініціативи забезпечуватимуть підтримку громадської стійкості у воєнний час.

ВИСНОВКИ

У першому розділі вирішено наукову задачу формування теоретико-методичного підґрунтя дослідження місцевих та регіональних програм крізь призму проєктного підходу до їх реалізації.

На засадах узагальнення наукового доробку та нормативно-правових актів встановлено сутність і зміст місцевих та регіональних програм як інструментів державної політики розвитку територій, що поєднують стратегічні пріоритети з практичними механізмами їх досягнення. Шляхом систематизації підходів доведено, що проєкти виступають ключовим інструментом реалізації програм, оскільки забезпечують перехід від стратегічних намірів до конкретних соціально-економічних результатів.

На основі аналізу наукових праць і практичних рекомендацій розглянуто підходи до реалізації проєктів місцевих і регіональних програм. Встановлено, що ефективність їх реалізації залежить від дотримання принципів поетапності, узгодженості із потребами громади, системності управління, моніторингу та контролю. Шляхом зіставлення різних концепцій сформовано авторське бачення логіки реалізації проєктів, яке підкреслює взаємозв’язок етапів, від ідеї та ініціювання до оцінки результатів і дозволяє знизити ризики невиконання, забезпечити прозорість та підзвітність.

Шляхом систематизації наукових і методичних джерел ідентифіковано чинники впливу на реалізацію місцевих та регіональних проєктів. Встановлено, що вирішальне значення мають як внутрішні (організаційні, ресурсні, управлінські), так і зовнішні (соціально-економічні, політичні, культурні, екологічні) детермінанти. Шляхом узагальнення сучасних досліджень доведено необхідність виокремлення військового чинника, оскільки він безпосередньо впливає на формування управлінських рішень, визначає безпекові умови функціонування територій та залишатиметься

актуальним навіть після завершення воєнних дій у зв’язку з потребою у відновленні та гарантуванні стійкості регіонального розвитку.

У другому розділі проведено діагностику реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини, яка передбачала формування соціально-економічного портрету громади, аналіз реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях, а також оцінку чинників впливу на реалізацію проектів, що дозволило діагностувати низку проблем.

Формування соціально-економічного портрету громади здійснено за авторською концепцією, яка передбачає діагностування географічної соціально-демографічної, економічної та екологічної складових портрету. В результаті з’ясовано, що територія громади географічно тяжіє до столичного ядра, що обумовлює інтенсивні транспортно-логістичні зв’язки та посилену конкуренцію за інвестиції і трудові ресурси.

З’ясовано, що чисельність населення громади у 2024 р. становила близько 47,69 тис. осіб. при цьому спостерігається демографічна нерівномірність, суть якої розкривається в тому що місто Обухів концентрує основну частку населення 36,49 тис. осіб, тоді як окремі села (Шевченкове, Застугна, Безіменне) характеризуються низьким рівнем заселеності, де кількість жителів коливається від 16 до 39 осіб. Крім того в громаді простежується гендерний дисбаланс із переважанням жіночого населення у співвідношенні 25725 осіб жіночої статті і 21965 чоловіків. Окреслено вікову структуру, яка свідчить про те що близько третини населення становить молодь 15–35 років, майже однакові частки припадають на дітей та людей старшого віку, а найбільший сегмент особи працездатного віку 36–60 років.

Визначено, що економічно активне населення налічує понад 28 тис. осіб, із яких 36 % зайнято у промисловості. Торгівля, будівництво, транспорт та інші сфери мають менші частки, однак разом формують розгалужену економічну структуру.

Встановлено, що ключовим джерелом наповнення бюджету є податок на доходи фізичних осіб, частка якого перевищує дві третини доходів

загального фонду і складає 64%. Значення має і єдиний податок (18 %), тоді як інші податкові надходження відіграють допоміжну роль і коливаються в межах від 2% до 8%. Це свідчить про високу залежність бюджету від динаміки ринку праці. Також встановлено, що промислове ядро громади формують підприємства переробної галузі, харчової промисловості, фармацевтики та деревообробки.

Отриманий портрет громади дає підстави стверджувати що сильними сторонами громади є вигідне розташування поблизу Києва, високий рівень економічної активності населення, потужна промислово-виробнича база та стабільна фіскальна спроможність. Однак, попри наявний потенціал для розвитку громади встановлено вразливі сторони такі як демографічні диспропорції між містом і селами, залежність від одного податкового джерела, а також екологічні та інфраструктурні виклики, які пов’язані з діяльністю промислових підприємств.

Аналіз реалізації місцевих програм Обухівської міської ради засвідчив, що стратегічна орієнтація громади зосереджена передусім на вирішенні традиційних соціально-економічних завдань. Дійшли висновку, що домінуючим напрямами виступають житлово-комунальне господарство, благоустрій, охорона здоров’я, соціальний захист, освіта та безпека населення. Це підтверджується значною кількістю комплексних програм підтримки ОСББ, енергоефективності, реконструкції об’єктів, благоустрою, розвитку закладів охорони здоров’я, програм соціального захисту дітей, ветеранів та малозабезпечених категорій населення.

Встановлено, що у структурі програмних документів окреслюється прагнення забезпечити коротко- та середньострокову стабільність функціонування громади шляхом пріоритетного фінансування базових сфер життєдіяльності. Водночас виявлено, що напрями, пов’язані з екологією, інноваційним розвитком, цифровізацією та формуванням креативної економіки, представлені фрагментарно і не займають провідних позицій у програмному полі, що створює певну асиметрію. Так, забезпечуючи

соціально-побутові потреби, водночас громада ризикує залишити поза увагою перспективні можливості довгострокового сталого розвитку, що вимагає перегляду стратегічних програмних пріоритетів та інструментарію реалізації проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади Київщини.

З метою дослідження чинників впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм в роботі проведено експертне оцінювання, в ході якого встановлено неоднорідність впливу різних груп чинників на ефективність реалізації місцевих та регіональних проєктів громади.

З'ясовано, що найбільший вплив має економічний чинник (20,3 % питомої ваги), зокрема найвагомішим показником експерти назвали розвиток підприємництва (42 бали) та фінансову спроможність місцевого бюджету (43 бали). Це підтверджує тісну залежність стратегії громади від ділової активності бізнес-середовища, а також можливостей залучення інвестицій і формування бази для створення робочих місць. Водночас динаміка інвестицій оцінена низько (21 бал), що свідчить про наявність бар'єрів у цій сфері.

Оцінка соціально-демографічного чинника склала 18,6 % від сукупності всіх чинників. Найвищі бали експерти виставили освітньому потенціалу 43 бали та соціальній інфраструктурі 39 балів, що доводить, наявність у громади якісного кадрового і освітнього потенціалу, проте залишається актуальним питання демографічної нерівномірності та міграційних процесів, які оцінено у 20 балів.

Однією з найбільш проблемних складових експерти визнали екологічну складову, яка склала 12,6 % у загальному рейтингу. Особливо низькі оцінки виставлені за стан атмосферного повітря 19 балів, водних (17 балів) та земельних ресурсів (16 балів), що вказує на потребу посилення природоохоронних заходів і моніторингу.

Майже таке ж місце було відведено експертами науково-технічному чиннику, питома вага якого склала 12,0 %. На думку експертів низькі бали

пов’язані із слабким рівнем цифровізації та впровадження інноваційних підходів. Найнижчі оцінки отримали цифровізація послуг місцевого самоврядування (17 балів) та розвиток «розумних технологій» (18 балів), що вказує на практичну відсутність концепції «Smart City» у стратегії громади. Водночас певний потенціал зафіксовано у сфері телекомунікацій (32 бали).

Політико-правовий чинник в рейтингу впливу зайняв третю позицію і склав 13,6 %. Найвищий бал отримав рівень децентралізації та повноважень громади (42 бали), що підтверджує роль державної політики у підтримці місцевих ініціатив. Проте відносно низькі оцінки виставлено за адміністративну підтримку на місцях (32 бали), що знижує ефективність проєктної діяльності.

Визначено, що культурний чинник (13,5 %) на думку експертів демонструє середній рівень впливу. Найвищий бал виставлено підтримці місцевих традицій і ініціатив (33 бали), а також участі громади у культурному житті (33 бали). Це підтверджує вагому роль культурної ідентичності у формуванні соціальної згуртованості, хоча розвиток культурної інфраструктури оцінено лише на середньому рівні (32 бали).

Військовий чинник (9,9 %) у нинішніх умовах залишається стратегічним. В розрізі показників за цим критерієм, найбільший вплив експерти відмічають за наявність та стан цивільної оборони (38 балів) і безпекову ситуацію у регіоні (33 бали). Це формує передумови для реалізації комплексних заходів у сфері мобілізаційної готовності та соціальної підтримки ветеранів, учасників бойових дій тощо.

З метою усунення суб’єктивізму проведеної оцінки в дослідженні розраховано коефіцієнт конкордації підсумкове значення якого становило 0,92, що дає підстави стверджувати про достовірність і неупередженість отриманих результатів.

Третій розділ присвячено організаційному забезпеченню процедури реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, в результат чого у дослідженні запропоновано методичний підхід до оцінки чинників ризику на

основі концепції їхнього життєвого циклу, що дозволяє простежити послідовність виникнення, розвитку та нейтралізації ризиків і своєчасно визначати критичні етапи, на яких управлінський вплив має бути найактивнішим. Для практичної оцінки ризиків рекомендовано застосування матричного методу, що дає змогу визначати співвідношення між силою впливу чинників і значущістю їхніх наслідків.

У роботі складено матрицю відповідності ступеня впливу чинників ризику та вагомості їхніх наслідків для реалізації проєктів місцевих і регіональних програм Обухівської громади. На цій основі розроблено шкалу інтегральної оцінки, яка дозволяє кількісно характеризувати рівень ризику й визначати його місце у загальній системі управління.

Запропоновано алгоритм управління ризиками реалізації проєктів місцевих та регіональних програм, який розглядається як невід'ємний елемент ефективного муніципального управління. Реалізація такого підходу забезпечує можливість завчасного виявлення потенційних загроз, їхньої систематизації та своєчасного реагування, що сприяє мінімізації негативних наслідків і підвищенню результативності місцевих програм.

На засадах діагностики, результати якої наведено у другому розділі, доведено необхідність розроблення комплексу пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління проектами, що включають сім ключових напрямів, таких як, економічний, соціально-демографічний, екологічний, науково-технічний, політико-правовий, культурний та військовий. Кожна пропозиція містить визначення відповідальних структурних підрозділів Обухівської міської ради, строки реалізації та вказівку на нормативно-програмні документи, у яких вона має бути відображена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо реалізації соціальної відповідальності університетів під час конфліктів, воєнних дій та повоєнного відновлення: препринт (аналітичні матеріали) / Є. Балджи, І. Власова, С. Калашнікова, В. Ковтунець, О. Литовченко, О. Оржель, В. Рябченко, К. Трима, Л. Червона, Н. Шофолова; за ред. С. Калашнікової та О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 145 с.

2. Бойченко Е.Б. Відтворення продуктивних сил в контексті розвитку регіонального соціуму: питання теорії, практики, діагностики : монографія. Київ: «ХайТек Прес», 2015. 372 с.

3. Бойченко Е.Б., Васильчук Н.О. Порівняльна характеристика розвитку територіальних громад України та Польщі. Сучасні тенденції в економіці та управлінні: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. У 2-х частинах (м. Запоріжжя, 30 червня 2017 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2017. Ч. 1. 112 с. С. 76-80

4. Бойченко Е.Б., Васильчук Н.О. Соціально демографічні проблеми розвитку об’єднаних територіальних громад. Наукові підходи до модернізації економіки та системи управління: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 15–16 грудня 2017 р. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2017. С. 129-131.

5. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

6. Васильчук Н.О. Визначення соціально-демографічного портрету сегментів регіонального ринку праці: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 /

Васильчук Наталія Олександрівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т екон.-прав. дослідж., Луган. філ. Луганськ, 2011. 239 с.

7. Васильчук Н.О. Демографічні чинники впливу на трудовий потенціал. Вісник «Одеського національного університету. Економіка». 2013. Том № 18 випуск 1/1 С 51-53.

8. Васильчук Н.О. Експертна оцінка як інструмент визначення спільних проблем регіонів. Економіка та право. 2016. № 3 (45). С. 17-23.

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.

10. Голик Ю.Г. Зміст принципу підзвітності та відповідальності органів місцевого самоврядування: зарубіжний досвід. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. Спецвипуск. 2022. № 1. С. 41-47. DOI: https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-5-41-47

11. Гусятинський М.В. Татьяніна С.М., Березинець Ю.В. Антикризове державне управління банківською діяльністю. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58(2). С. 87-92. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.58-35

12. Гусятинський М.В., Сірий О.В. Комунікація як основа функціонування інститутів державної влади у взаємодії з громадськістю. Державне управління: Удосконалення та розвиток. № 12. 2024. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.14

13. Давиденко Н., Буряк А., Ключка О. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. 2 (53). С. 417-422. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58

14. Дропа Я.Б., Петик М.І. Бюджет міста як важливий інструмент зміцнення фінансової безпеки територіальної громади. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави, матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) Львів: ЛьвДУВС. 2023. № (239). С. 203.

15. Дяконенко О. Соціальний капітал територіальних громад України в умовах війни: сучасні трансформації та прогнозні зрушення. Demography and social economy. 2023. № 52(2). С. 54-71. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2023.02.054

16. Економічний словник-довідник /уклад. С.В. Мочерний С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко та ін. Київ: Академія, 2006. 864 с.

17. Єдиний державний демографічний реєстр (ЄДДР). Чисельність населення Обухівської міської територіальної громади. 2025. URL: https://youcontrol.com.ua/topics/yedynyy-derzhavnyy-demohrafichnyy-reiestr/

18. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 25. Ст. 195. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

19. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

20. Залізко В.Д., Мартиненков В.І. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку сільських територій України. Академічний огляд. 2016. № 1 (44). С. 101-110.

21. Ідесіс І.В. Статути територіальних громад українських міст: проблеми теорії та практики: монографія. Херсон: Гельветика, 2020. 233 с.

22. Канцур І.Г., Іванов Є.Ю. Стандартизація процедур — ключ до якісного надання адміністративних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.195

23. Канцур І.Г., Іванов Є.Ю. Синергія розвитку – економічний, освітній та науковий потенціал публічного управління та адміністрування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.11

24. Камардіна Ю.В. Реалізація принципів місцевого самоврядування в умовах муніципальної реформи в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2021. №3. С. 45-50. DOI https://doi.org/10.15421/392147

25. Кізляр О. Зарубіжний досвід впровадження концепції «Розумне місто»: Кращі практики та досвід для України. Věda a perspektivy. 2023. № (1 (20)). DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-1(20)-204-217

26. Київська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Київської області на період до 2027 року. Київ, 2021. 365 с. URL: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakciya-1.pdf (дата звернення: 20.08.2025).

27. Ключка О.В, Ростов М.В. Вплив ефективного ризик-менеджменту на фінансові результати бізнес-організації Актуальні проблеми економіки. 2025. №1 (283). с. 91-97. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-91-97.

28. Ключка О., Давиденко Н. Стратегії підвищення ефективності зовнішнього державного фінансового контролю в контексті міжнародного досвіду. Успіхи і досягнення у науці. 2025. 3 (3). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-814-82.

29. Ключка О.В., Ключка С.С. Світова практика організації державного фінансового контролю та можливість її адаптації в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2021. №6. С. 93-100. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104

30. Костенко А., Король С., Панченко Ю. Людський ресурс громад: аналіз портрету працездатного населення на прикладі Конотопської ОТГ. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 4 (27). С. 94–99.

31. Майкл Х., Рамеш М. Перл А. Словник публічної політики. Видавництво Едварда Елгара, 2022. 320 с.

32. Макгоуен Л., Фіннемор Д. Словник Європейського Союзу. Routledge, 2024. 502 с.

33. Мартинович Н.О. Коваленко В.П. Публічне управління і міжнародна дипломатія: як менеджмент сприяє зміцненню позицій України в світі. Матеріали всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах». 25 березня 2025 року м. Ірпінь. С. 112-118.

34. Матвіїшин Є. Виявлення соціально-економічних проблем на основі аналізу оцінок процесу децентралізації влади в Україні. Ефективність державного управління. 2023. Вип. 66. С. 202–216.

35. Офіційний веб-сайт Обухівської міської ради. Перелік місцевих Програм, що знаходяться на контролі Обухівської міської ради. URL: https://obcity.gov.ua/miska-rada/miski-programi/

36. Петришин О.О. Місцеве самоврядування в Україні: правові, соціально-політичні виклики воєнного часу та перспективи післявоєнного відновлення. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2022. №43. С. 118- 140.

37. Петровський П.М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 240 с.

38. Половцев О.В., Подольчак Н.Ю. Практика публічного управління та адміністрування: системний підхід як методологія розв'язання типових проблем. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 3 (38). С. 197 5–16. DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.1

39. Присяжнюк В.В. Міжнародний досвід управління регіональним розвитком. Збірник тез ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи», 2023. 209 с.

40. Проєкт Європейського Союзу Підтримка політики регіонального розвитку України. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. 159 с. https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf

41. Реут А., Клименко Ю. Соціально-економічний портрет територіальних громад: оцінка умов життя населення. Демографія та соціальна економіка. 2021. № 3 (45). С. 25–37. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2021.03.025

42. Словник української мови: в 11 т. / редкол.: І. К. Білодід (голова) та ін. Київ: Наукова думка, 1970–1980.

43. Стратегія розвитку Обухівської міської територіальної громади Обухівського району Київської області до 2027 року. Обухів, 2021. 92 с.

44. Тарасевич О.В., Градобоєва Ю.С., Волкова А.О. Економіко-правові аспекти забезпечення відкритості міста з урахуванням чинників повоєнної відбудови. Економіка та право. 2022. №4 (67). С. 72-81. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.072

45. Філіппова В.Д., Буканов Г.М. Залучення та розширення можливостей місцевих громад у вирішенні питань локального розвитку. Вісник ХНТУ. 2021. № 3 (78). С. 169–174.

46. Філософський енциклопедичний словник / ред. В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

47. Шарлея Р, Каспрук І. Оптимізація публічних послуг та інфраструктури у територіальних громадах України. Методичний посібник для органів місцевого самоврядування. Фонд розвитку місцевої демократії ім. Єжи Регульского (Польща). 2023. 106 с.

48. Шевченко Б., Падун, Ю. Інституційна структура економіки територіальних громад. Збірник наукових праць. 2023. 210 с.

49. Шейгас, М. В. (2022). Участь територіальної громади м. Києва у здійсненні публічного управління містом. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, №32, С. 83-91.

50. Edmondson D., Kern F., Rogge K. (2019). Co-evolution of political mixes and socio-technical systems: Key concepts of feedback between political mixes in transitions to sustainable development. Research Policy. Vol. 48. No. 10. pp. 106-128.

51. Ciffolilli A. EcorysIsmeri Europa & Applica. Distribution of competences in relation to regional development policies in the member states of the European Union. Final report for DG REGIO. Brussels: European Commission. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/305114868_Distribution_of_competences_in_relation_to_regional_development_policies_in_the_Member_States_of_the_European_Union

52. Kiuru J., Inkinen TElectronic capital and economic growth in European megacities: Using social media messages in technological analysis of cities. Journal of Urban Technology. 2020. Vol. 26. No. 2. P. 67-88.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ
чинників впливу на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм Обухівської громади

Мета опитування:
Визначити силу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на реалізацію проєктів місцевих та регіональних програм в Обухівській міській територіальній громаді.

Інструкція для експертів:
Будь ласка, оцініть кожний із наведених чинників за 10-бальною шкалою, де:
1 бал – мінімальний (слабкий) вплив;
10 балів – максимальний (вирішальний) вплив.

Анкета експертного оцінювання

Чинники	Показники	Оцінка (1–10 балів)
Економічний	Динаміка інвестицій у громаду	
	Рівень розвитку підприємництва	
	Фінансова спроможність бюджету	
	Доступ до кредитних ресурсів	
	Розвиток ринку праці	
Соціально-демографічний	Демографічна ситуація (міграція, народжуваність)	
	Рівень зайнятості населення	
	Освітній потенціал громади	
	Соціальна інфраструктура (школи, лікарні тощо)	
	Якість життя населення	
Екологічний	Стан атмосферного повітря	
	Якість водних ресурсів	
	Стан земельних ресурсів	
	Наявність рекреаційних зон	
	Рівень екологічної безпеки та управління відходами	
Науково-технічний (цифровий)	Розвиток цифрової інфраструктури	
	Використання інновацій у підприємництві	
	Цифровізація послуг органів місцевого самоврядування	
	Доступність інтернету та телекомунікацій	
	Розвиток «розумних технологій» (Smart City)	
Політико-правовий	Законодавча стабільність	
	Державна політика регіонального розвитку	
	Рівень децентралізації та повноважень громади	
	Адміністративна підтримка місцевих проєктів	
	Наявність програм державного співфінансування	

Культурний	Розвиток культурної інфраструктури (театри, музеї)	
	Підтримка місцевих традицій та мистецьких ініціатив	
	Рівень доступності культурних послуг для населення	
	Культурна ідентичність та привабливість громади	
	Участь громади у культурному житті (фестивалі, свята)	
Військовий	Безпекова ситуація в регіоні	
	Рівень мобілізаційної готовності громади	
	Наявність та стан цивільної оборони (укриття, оповіщення)	
	Взаємодія з військовими структурами	
	Соціальна підтримка військових та ветеранів	