

УДК 35.072.2:352.07(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.168-174>**Шестаковська Т.Л.**доктор наук з державного управління
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»**Shestakovska Tetiana**

Dr. of Public Administration Sc.

Higher Educational Institution «University of Future Transformation»

<https://orcid.org/0000-0002-8098-8439>**Гайдук А.В.**ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»**Hayduk Anton**Higher Educational Institution «International Scientific
and Technical University named after Academician Yuri Bugay»<https://orcid.org/0000-0002-2346-5156>

РОЛЬ МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ І ПРОЄКТІВ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зокрема в контексті впровадження реформи децентралізації, зростає значення місцевих програм і проєктів як інструментів реалізації соціально-економічного потенціалу територіальних громад. У статті здійснено комплексний аналіз ролі та значення таких програм у забезпеченні сталого розвитку громад, враховуючи економічні, соціальні, адміністративні та інституційні аспекти. Розглянуто передумови активізації локального програмного підходу на місцях, зокрема розширення повноважень органів місцевого самоврядування, збільшення власних бюджетів громад, посилення відповідальності за результативність місцевої політики та зростання очікувань населення щодо якості публічних послуг. На основі опрацювання наукових джерел, практичних кейсів та аналітичних матеріалів, у тому числі рекомендацій міжнародних організацій, зокрема OECD, обґрунтовано важливість переходу громад до програмно-цілового методу управління, що дозволяє встановлювати чіткі цілі, показники досягнення результатів і ефективно використовувати ресурси. Проаналізовано типові напрями реалізації місцевих програм, серед яких: розвиток транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури, покращення якості освіти та охорони здоров'я, енергоефективність, цифровізація, підтримка малого і середнього підприємництва, охорона довкілля, підвищення безпеки та соціальної згуртованості населення. У статті наголошується, що ефективність програм залежить від якості стратегічного планування, залучення громадськості, прозорості процесів, компетентності виконавців, наявності сталих джерел фінансування та моніторингу результатів. Зазначено, що наразі громади стикаються з низкою викликів, серед яких – кадровий голод, відсутність довгострокових стратегій, низька активність мешканців у процесах ухвалення рішень, складнощі з міжмуніципальним співробітництвом та впровадженням інноваційних підходів. Водночас, на прикладах окремих громад показано, що навіть в умовах обмежених ресурсів можливо досягати значних результатів завдяки ефективному проєктному менеджменту, співпраці з міжнародними партнерами, участі в конкурсах грантів і залученню місцевого бізнесу.

Ключові слова: територіальні громади, місцеві програми, соціально-економічний розвиток, децентралізація, проєктне управління, стратегічне планування, місцеве самоврядування, управління розвитком, інфраструктурні проєкти, участь громадськості, муніципальне управління.

THE ROLE OF LOCAL PROGRAMS AND PROJECTS IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

In the current conditions of the transformation of the public administration system in Ukraine, in particular in the context of the implementation of the decentralization reform, the importance of local programs and projects as tools for realizing the socio-economic potential of territorial communities is growing. The article provides a comprehensive analysis of the role and significance of such programs in ensuring the sustainable development of communities, taking into account economic, social, administrative and institutional aspects. The prerequisites for activating the local program approach on the ground are considered, in particular, expanding the powers of local government bodies, increasing

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Шестаковська Т.Л., Гайдук А.В., 2025

communities' own budgets, strengthening responsibility for the effectiveness of local policy and increasing the population's expectations regarding the quality of public services. Based on the analysis of scientific sources, practical cases and analytical materials, including recommendations from international organizations, in particular the OECD, the importance of communities' transition to a program-targeted management method is substantiated, which allows setting clear goals, indicators of achieving results and using resources effectively. Typical areas of implementation of local programs are analyzed, including: development of transport, municipal and social infrastructure, improvement of the quality of education and healthcare, energy efficiency, digitalization, support for small and medium-sized businesses, environmental protection, increased safety and social cohesion of the population. The article emphasizes that the effectiveness of programs depends on the quality of strategic planning, public involvement, transparency of processes, competence of implementers, availability of sustainable sources of financing and monitoring of results. It is noted that currently communities face a number of challenges, including staff shortage, lack of long-term strategies, low activity of residents in decision-making processes, difficulties with intermunicipal cooperation and implementation of innovative approaches. At the same time, examples of individual communities show that even in conditions of limited resources it is possible to achieve significant results thanks to effective project management, cooperation with international partners, participation in grant competitions and involvement of local business.

Keywords: territorial communities, local programs, socio-economic development, decentralization, project management, strategic planning, local self-government, development management, infrastructure projects, public participation, municipal governance.

JEL classification: H72, R58, O18, R38.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку України, зокрема впровадження адміністративно-територіальної реформи та політики децентралізації, актуалізують питання посилення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні соціально-економічного зростання територій [2, 3]. Територіальні громади отримали ширші повноваження, ресурси та відповідальність за прийняття управлінських рішень, що створює нові виклики і водночас відкриває перспективи для локального розвитку [1]. Проте ефективна реалізація таких повноважень значною мірою залежить від здатності громад формувати, впроваджувати та оцінювати результативність місцевих програм і проєктів, спрямованих на вирішення актуальних проблем територій [5]. На практиці, попри наявність формальних повноважень, багато громад стикаються з труднощами у стратегічному плануванні, нестачею професійних кадрів, обмеженими фінансовими ресурсами, слабкою участю населення у процесах прийняття рішень, а також відсутністю чітко визначених пріоритетів розвитку [6]. Крім того, недостатній рівень інституційної спроможності, відсутність досвіду проєктного управління та обмежений доступ до зовнішнього фінансування ускладнюють реалізацію навіть потенційно перспективних ініціатив [1, 2]. Згідно з висновками OECD, однією з ключових умов ефективного управління на місцях є саме здатність громад формувати довгострокові стратегії розвитку та впроваджувати проєкти, орієнтовані на результат і потреби мешканців [4]. У контексті зовнішньополітичних і безпекових викликів, а також потреби повоєнного відновлення держави, постає нагальна потреба в осмисленні ролі місцевих програм не лише як адміністративного інструменту, а як стратегічного ресурсу для сталого розвитку громад, формування соціального капіталу, посилення економічної самодостатності та підвищення рівня життя населення [3, 5, 4]. Таким чином, існує об'єктивна необхідність у науковому аналізі змісту, практик реалізації та впливу місцевих програм і проєктів на соціально-економічний розвиток територіальних громад з метою вироблення

рекомендацій для підвищення їхньої ефективності в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті дослідження ролі місцевих програм і проєктів у соціально-економічному розвитку територіальних громад варто звернути увагу на низку наукових і аналітичних праць, які висвітлюють окремі аспекти цієї проблематики. Зокрема, у роботі Дороша У.М. досліджено трансформацію структури місцевого управління в умовах децентралізації, акцентовано на потребі посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування для ефективного впровадження програм розвитку [1]. Автор підкреслює важливість якісного кадрового забезпечення та підвищення рівня управлінських компетентностей у громадах, що є критично важливим для реалізації програмно-цільового підходу на місцях. У дослідженні Гудима М.О. проаналізовано вплив децентралізації на ефективність місцевого самоврядування, де зазначено, що позитивні зміни в законодавчому полі та фінансовій автономії громад не завжди супроводжуються належною якістю планування місцевих програм [2]. Автор наголошує, що нерідко відсутність аналітичної бази та громадського обговорення призводить до розриву між потребами населення та реальним змістом програм.

Проблеми реалізації принципу децентралізації в Україні досліджуються у публікації Куриласа В.В., який відзначає нерівномірність розвитку громад, відсутність єдиних підходів до стратегічного планування та недостатнє використання інструментів міжмуніципального співробітництва [3]. Це, у свою чергу, знижує ефективність реалізації локальних програм та ускладнює мобілізацію ресурсів на проєкти регіонального значення.

Актуальним є звіт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), у якому йдеться про важливість цілеспрямованого посилення регіонального та муніципального управління як ключової умови для сталого відновлення України. У звіті підкреслено, що реалізація місцевих програм повинна базуватись на

чітких стратегічних орієнтирах, прозорому моніторингу, активній участі громадськості та ефективному партнерстві з центральною владою й міжнародними організаціями [4].

Дослідження Мельничука В.І. зосереджене на регіональних особливостях реформування місцевого самоврядування, зокрема відмінностях у підходах до програмного планування в громадах різних типів – міських, сільських, гірських тощо. Автор звертає увагу на те, що успішність програм значною мірою залежить від локального контексту, рівня мобілізації місцевих ресурсів і наявності координаційних механізмів [5].

У публікації Горохової Л. та Невинної Г. зроблено акцент на досягненнях децентралізації, серед яких – зростання доходів місцевих бюджетів, покращення якості публічних послуг і активізація громадської участі. Проте автори застерігають, що без впровадження системи постійного моніторингу результатів місцевих програм, ризики їхньої декларативності залишаються високими [6].

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, які розглядають окремі аспекти децентралізації та місцевого розвитку, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки ефективності місцевих програм саме у контексті соціально-економічного впливу на територіальні громади. Зокрема, потребує подальшого вивчення практична реалізація програмно-цілового підходу в умовах обмежених ресурсів, механізми залучення громадськості до всіх етапів управління місцевими проєктами, а також роль міжмуніципального співробітництва у підвищенні результативності локальних ініціатив.

Мета статті. Проаналізувати роль місцевих програм і проєктів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, виявити проблеми їх реалізації та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності цих інструментів на місцевому рівні.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз проблематики ролі місцевих програм і проєктів у соціально-економічному розвитку територіальних громад. Метод системного аналізу дозволив розглядати місцеві програми як складову цілісної системи управління розвитком громади, що взаємодіє з економічними, соціальними, фінансовими та інституційними чинниками. Для узагальнення теоретичних підходів і результатів попередніх досліджень використано метод аналізу наукової літератури та нормативно-правових актів. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення практик реалізації місцевих програм у різних громадах та регіонах України, а також для вивчення міжнародного досвіду, зокрема рекомендацій OECD [4]. Статистичні методи дозволили оцінити соціально-економічні показники розвитку громад у динаміці та встановити залежність між рівнем реалізації програм і результатами розвитку. Елементи контент-аналізу були використані під час вивчення стратегій, програм розвитку громад і відкритих звітів місцевих органів влади.

Комбіноване використання зазначених методів дало змогу забезпечити наукову обґрунтованість висновків і рекомендацій, сформульованих у статті.

Виклад основних результатів дослідження. Теоретико-методологічні засади дослідження ролі місцевих програм і проєктів у соціально-економічному розвитку територіальних громад базуються на сучасних концепціях публічного управління, теоріях регіонального розвитку, децентралізації влади та програмно-цілового управління. У межах парадигми нового публічного менеджменту підкреслюється важливість результативності, прозорості, ефективності управлінських рішень на місцевому рівні, а також орієнтація влади на задоволення потреб громадян і активне залучення населення до управлінських процесів. Саме в цьому контексті місцеві програми й проєкти виступають ключовими інструментами реалізації публічної політики на рівні територіальних громад [1].

Концепція децентралізації розглядається як передумова для посилення спроможності місцевих органів влади забезпечувати розвиток своїх територій через ініціювання та реалізацію програм, що відповідають локальним потребам. Згідно з підходом, сформульованим у працях Гудима М.О. [2] та Куриласа В.В. [3], децентралізація сприяє зміщенню акценту в системі управління з вертикалі влади на горизонтальні взаємодії, партнерства, а також відкриває можливості для експериментування з формами і змістом місцевих політик. При цьому ефективне використання нових повноважень вимагає розроблення чітких стратегічних документів, зокрема програм соціально-економічного розвитку, які мають бути інтегрованими, ресурсно обґрунтованими та вимірюваними за результатами.

Методологічною основою аналізу місцевих програм є програмно-ціловий підхід, що передбачає формування конкретних цілей, завдань, індикаторів результативності та механізмів моніторингу і коригування політики на основі отриманих даних. Цей підхід забезпечує логічний ланцюг від виявлення проблем до досягнення бажаних соціально-економічних ефектів, дозволяє узгоджувати потреби громади з можливостями бюджету та зовнішніх джерел фінансування. У сучасних умовах особливо важливим є застосування індикативного планування, яке дозволяє враховувати динамічні зміни в соціально-економічному середовищі, включаючи наслідки воєнного стану, міграції, зміну пріоритетів фінансування тощо [4].

Важливою теоретичною категорією є також «інституційна спроможність», яка визначає здатність громади самостійно ініціювати, реалізовувати та оцінювати місцеві програми. Дослідження Мельничука В.І. [5] свідчить, що інституційна спроможність формується на основі кадрових, фінансових, інформаційних і технічних ресурсів, а її рівень є критичним чинником ефективності проєктного управління. Відтак методологічно виправданим є залучення інструментів оцінювання інституційної готовності громад до впровадження програм (наприклад, SWOT-аналіз, матриці логічної структури, картування заінтересованих сторін).

Окрему роль у методології дослідження відіграє принцип субсидиарності, згідно з яким рішення повинні прийматись на найнижчому рівні, спроможному їх ефективно реалізувати. Це означає, що саме громади мають виступати ініціаторами змін і формувати локальні програми на основі реальних потреб мешканців, що підтверджується й у дослідженнях Горохової Л. та Невинної Г. [6]. Такий підхід вимагає також застосування методів залучення громадськості – громадських слухань, опитувань, стратегічних сесій, що дає змогу підвищити легітимність місцевих програм і забезпечити соціальну згуртованість.

Комплексне застосування згаданих теоретичних положень і методологічних інструментів дозволяє досліджувати місцеві програми як цілісні управлінські інструменти, що здатні змінювати не лише економічні параметри розвитку, а й соціальну структуру громади, рівень довіри до влади, громадянську активність і якість життя в цілому.

Вплив місцевих програм і проєктів на розвиток територіальних громад проявляється у комплексному покращенні соціально-економічних показників, підвищенні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та зростанні якості життя населення. У межах децентралізації саме місцеві програми стали ключовим механізмом реалізації нових повноважень громад, дозволяючи адаптувати управлінські рішення до специфічних потреб територій та формувати власні пріоритети розвитку [2, 3]. Завдяки програмному підходу громади отримали можливість концентрувати ресурси на вирішенні найбільш актуальних проблем, таких як розвиток інфраструктури, модернізація житлово-комунального господарства, покращення доступу до освітніх і медичних послуг, а також стимулювання місцевої економічної активності.

Економічний ефект від реалізації місцевих програм проявляється передусім у зростанні інвестиційної привабливості громад, підтримці малого і середнього підприємництва, створенні нових робочих місць та збільшенні надходжень до місцевих бюджетів. Як зазначає Мельничук В.І., громади, які системно впроваджують програми економічного розвитку, демонструють більш стабільну динаміку бюджетних доходів і вищий рівень фінансової самодостатності [5]. Реалізація інфраструктурних проєктів, зокрема у сфері транспорту, енергозбереження та благоустрою, створює мультиплікативний ефект, активізуючи суміжні галузі та підвищуючи загальний рівень економічної активності на місцевому рівні.

Соціальний вплив місцевих програм проявляється у покращенні доступності та якості публічних послуг, зниженні соціальної напруги та посиленні соціальної згуртованості в громадах. Програми соціального захисту, підтримки вразливих груп населення, розвитку освіти, культури та спорту сприяють формуванню людського капіталу та підвищенню рівня соціальної безпеки [6]. Важливим аспектом є також залучення мешканців до розробки та реалізації програм, що підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування та формує відчуття спільної відповідальності за

розвиток громади [1].

Особливої актуальності вплив місцевих програм набув в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. За даними OECD, саме громади, які мали досвід стратегічного планування та реалізації проєктів розвитку, виявилися більш стійкими до кризових викликів і здатними оперативно адаптувати програми до нових умов, зосереджуючись на відновленні критичної інфраструктури, забезпеченні життєдіяльності населення та підтримці внутрішньо переміщених осіб [4]. Це свідчить про те, що місцеві програми виконують не лише функцію розвитку, але й антикризового управління.

Водночас ефективність впливу місцевих програм значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня професійної підготовки кадрів та наявності системи моніторингу і оцінювання результатів. Як підкреслює Дорош У.М., відсутність чітких індикаторів ефективності та формальний підхід до реалізації програм знижують їх реальний вплив на розвиток громад [1]. Тому лише ті програми, які базуються на стратегічному баченні, реалістичному ресурсному забезпеченні та постійному зворотному зв'язку з громадськістю, здатні забезпечити довгострокові позитивні зміни.

Отже, місцеві програми і проєкти є потужним інструментом соціально-економічного розвитку територіальних громад, який впливає на економічну стабільність, соціальний добробут і управлінську спроможність на місцевому рівні. Їхня результативність визначається не лише обсягами фінансування, а передусім якістю планування, рівнем залучення заінтересованих сторін та здатністю громад адаптувати програмні рішення до змін зовнішнього середовища [3, 4, 5].

Незважаючи на позитивні зрушення, які забезпечила децентралізація, реалізація місцевих програм і проєктів у територіальних громадах України супроводжується низкою суттєвих проблем, що знижують їхню ефективність, стійкість і результативність. Однією з ключових проблем є недостатня інституційна спроможність громад, яка проявляється у слабко розвиненій системі стратегічного планування, відсутності довгострокових візій розвитку та формальному підході до програмного управління [1; 3]. У багатьох громадах програмні документи створюються не на основі реального аналізу потреб і ресурсів, а як відповідь на вимоги законодавства чи донорів, що часто призводить до низького рівня впровадження запланованих заходів.

Ще однією поширеною проблемою є кадровий дефіцит і недостатній рівень кваліфікації місцевих управлінців. Як зазначає Дорош У.М., у багатьох громадах посадові особи не володіють сучасними знаннями з проєктного менеджменту, бюджетування, моніторингу й оцінки, а також не мають досвіду у написанні та впровадженні інвестиційних проєктів [1]. Це значно ускладнює процес реалізації навіть потенційно ефективних програм і зменшує шанси на залучення додаткового фінансування з обласного, державного чи міжнародного рівня.

Фінансові обмеження також залишаються серйозною перешкодою для сталого розвитку громад. Хоча

децентралізація і сприяла зростанню дохідної частини місцевих бюджетів, багато громад, особливо сільських і малих за чисельністю населення, залишаються дотаційними та мають обмежені ресурси для реалізації масштабних проєктів [2, 5]. Нерідко спостерігається перебік у фінансуванні – значні кошти спрямовуються на поточні видатки, тоді як на розвиткові програми залишається мінімум.

Також виявляється проблема відсутності ефективних механізмів оцінювання та моніторингу виконання програм, через що складно встановити, наскільки досягнуто поставлених цілей. У багатьох випадках програми не містять чітких, вимірюваних індикаторів ефективності або системи звітності, що унеможливає об'єктивну оцінку результатів і коригування курсу реалізації [6].

Низький рівень залучення громадськості є ще одним чинником, який ускладнює успішну реалізацію місцевих програм. Як зазначає OECD, залучення мешканців до процесу прийняття рішень, формування стратегічних документів і програм дозволяє підвищити їхню релевантність, легітимність і підтримку на етапі реалізації [4]. Водночас у багатьох громадах механізми громадських слухань, консультацій або ініціатив не функціонують або існують лише формально, що призводить до зниження довіри до влади та ігнорування реальних потреб мешканців.

Крім того, важливою проблемою є слабкий розвиток міжмуніципального співробітництва, яке могло б стати ефективним інструментом для реалізації масштабних або ресурсомістких програм, наприклад, у сфері поводження з відходами, транспорту, охорони здоров'я тощо. Брак правової підтримки, координаційних органів та інституційного досвіду ускладнює налагодження стійких партнерств між громадами [3].

Також слід відзначити зовнішні ризики, які посилилися після початку повномасштабної війни. Знищення інфраструктури, переміщення населення, зміна економічної структури громад та нестабільність фінансових потоків значно ускладнили реалізацію місцевих програм, особливо тих, що були розроблені до 2022 року і не адаптовані до нових реалій [4].

Таким чином, проблеми реалізації місцевих програм мають як внутрішній, так і зовнішній характер і потребують системного вирішення через розвиток кадрового потенціалу, удосконалення планування, запровадження ефективних механізмів оцінки результатів, активізацію громадської участі та посилення горизонтальних зв'язків між громадами.

В умовах посилення ролі територіальних громад у системі публічного управління та зростання значущості місцевих програм як основного інструменту розвитку, постає нагальна потреба у переосмисленні підходів до їх планування, реалізації та оцінювання. Перспективи вдосконалення механізмів реалізації місцевих програм безпосередньо пов'язані з інституційним зміцненням громад, професіоналізацією управлінських структур, розвитком інструментів стратегічного управління та формуванням якісної взаємодії влади з громадянськістю [1, 2, 4].

Одним із ключових напрямів є посилення кадрової спроможності органів місцевого самоврядування. Доцільним є запровадження постійно діючих систем підвищення кваліфікації кадрів, які відповідають за розробку та реалізацію місцевих програм. Такі програми навчання мають охоплювати питання стратегічного та програмно-цільового планування, проєктного менеджменту, оцінювання ефективності та залучення інвестицій [1]. Важливо забезпечити не лише технічну, а й аналітичну підготовку фахівців, що дозволить громадам більш гнучко реагувати на зміну умов середовища та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Наступним стратегічним кроком є розбудова внутрішньої системи управління програмами, яка включає: визначення чітких цілей і завдань програм, встановлення кількісних та якісних індикаторів досягнення результатів, створення механізмів моніторингу та регулярного оцінювання впливу програм на соціально-економічний стан громади. Як показує досвід успішних громад, лише ті програми, які мають структуровану логіку реалізації, системний зворотний зв'язок та адаптивність до зовнішніх викликів, забезпечують очікувані результати [5].

Важливо також розвивати цифрові інструменти управління програмами, зокрема запровадження інформаційних систем для управління бюджетами, відслідковування прогресу реалізації заходів, електронного голосування та консультацій з громадськістю. Такі інструменти забезпечують прозорість процесів, підвищують довіру до влади та створюють сприятливе середовище для громадянської участі [4, 6].

Окрему увагу слід приділити активізації громадської участі у розробці, реалізації та моніторингу місцевих програм. Доцільним є використання сучасних підходів, таких як партисипативне бюджетування, стратегічні сесії, громадські слухання, локальні ініціативи, які сприяють формуванню колективної відповідальності за результати програмної діяльності та підвищують соціальну згуртованість у громадах [2, 6]. За умов, коли мешканці відчують причетність до прийняття рішень, зростає рівень підтримки реалізованих проєктів та ефективність витрачених ресурсів.

Перспективним є розвиток міжмуніципального співробітництва, що дозволяє реалізовувати спільні програми у сферах, які потребують значних ресурсів або охоплюють більше однієї громади – наприклад, поводження з побутовими відходами, розвиток транспортної інфраструктури, охорона здоров'я та екологічні ініціативи. Курилас В.В. відзначає, що горизонтальна інтеграція громад є важливою умовою ефективного територіального управління та подолання фрагментації регіонального простору [3].

Не менш важливою перспективою є залучення міжнародної технічної допомоги та донорських коштів для фінансування місцевих програм. Для цього громади повинні володіти навичками написання конкурентоспроможних проєктних заявок, вміти працювати з міжнародними інструментами та будувати довгострокові партнерські відносини з донорами [4]. Створення при громадах спеціалізованих підрозділів із залучення

інвестицій та написання грантів є доцільним і стратегічно важливим кроком.

Важливим є також перегляд та оновлення локальних стратегій розвитку з урахуванням нових викликів, зокрема пов'язаних із повоєнною відбудовою, внутрішньою міграцією, зміною потреб населення та адаптацією економіки громад до нових умов. Програми, які реалізуються у 2020-х роках, мають не лише відтворювати традиційні функції управління, а й стати платформами для інновацій, розвитку людського капіталу, цифровізації та сталого використання ресурсів [4, 5].

Отже, перспективи підвищення ефективності місцевих програм безпосередньо залежать від системності управління, рівня професіоналізації кадрів, відкритості до інновацій, а також здатності громад до стратегічного бачення та мобілізації як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Усі ці елементи мають бути інтегровані в нову модель публічного управління, де громада виступає не лише як об'єкт політики, а як її активний суб'єкт і носій змін.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід підкреслити, що місцеві програми та проекти відіграють ключову роль у формуванні соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Вони є інструментами реалізації стратегічних цілей громади, відображають пріоритети місцевої політики, забезпечують концентрацію ресурсів на найбільш актуальних напрямках розвитку, а також створюють умови для залучення інвестицій, підтримки бізнесу та покращення якості життя населення. Аналіз показав, що ефективність реалізації таких програм суттєво залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, професійного рівня кадрів, участі громадськості, наявності чітких цілей і

показників оцінювання, а також здатності адаптувати програмну діяльність до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Разом з тим, дослідження виявило низку системних проблем, які стримують повноцінну реалізацію потенціалу місцевих програм: кадровий дефіцит, обмежені фінансові ресурси, слабо розвинені механізми громадської участі, фрагментарне стратегічне планування, а також відсутність ефективних інструментів моніторингу та контролю за виконанням програм. Зовнішні чинники, зокрема наслідки війни, лише загострюють ці виклики, водночас актуалізуючи необхідність ефективного локального управління як основи для відновлення та сталого розвитку держави.

У статті запропоновано низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності місцевих програм, серед яких – професіоналізація управлінського персоналу, цифровізація процесів управління, розбудова систем моніторингу, активне залучення мешканців до ухвалення рішень, розвиток міжмуніципального співробітництва та залучення зовнішніх ресурсів. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню результативного, відкритого та відповідального місцевого управління.

Таким чином, місцеві програми й проекти мають розглядатися не лише як технічні інструменти управління, а як стратегічні засоби трансформації громад, підвищення їхньої самодостатності, стійкості до викликів і здатності забезпечити гідний рівень життя для населення. Успішна реалізація місцевих програм є запорукою сталого розвитку держави в цілому та її спроможності до ефективного відновлення після кризових потрясінь.

Список використаних джерел:

1. Дорош У.М. (2023). Оновлення структури місцевого управління в Україні : дис... канд. наук. 281. 28. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 200 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25856/disertaciya-dorosh-um.pdf>
2. Гудим М.О. (2023). Аналіз впливу децентралізації на ефективність місцевого самоврядування в Україні. Матеріали 78-ї студ. наук.-техн. конф. «Тиждень студентської науки». Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», С. 571-573. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/7d00745a-28a1-4715-b69c-d4ff0df2a9bf/content>
3. Козуб В. (2017). П'ять проблем децентралізації, або як стати господарем у своєму місті. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2017/11/16/7162180/>
4. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. (2023). OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>
5. Мельничук В.І. (2023). Регіональні особливості реформування місцевого самоврядування в Україні : дис... канд. наук. доктора філософії 052. 05. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника, 220 с. URL: https://vad.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/156/2023/04/dysertatsiia_melnychuk-vasyl-ivanovych-2023.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. Горохова Л., Невинна Г. (2023). Досягнення та перспективи децентралізації в Україні. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії, Вип. 46. С. 320-328. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.32>
7. Єрмоєнко А. (2023). Місцеві бюджети у системі фінансового забезпечення територіальних громад. Економічний вісник університету, Т. 18. № 2. С. 132-137. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-132-137>
8. Ломачинська І.А., Чуркіна І.Є. (2022). Децентралізація місцевих бюджетів в Україні: виклики в період війни. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки», № 20. С. 29-31. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.30.09.2022.003>

References:

1. Dorosh, U.M. (2023). Onovlennia struktury mistsevoho upravlinnia v Ukraini [Updating the structure of local government in Ukraine] : Dissertation of Candidate of Sciences 281. 28. Lviv: National University «Lviv Polytechnic», 200 p. Retrieved from: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25856/disertaciya-dorosh-um.pdf> [in Ukrainian].
2. Hudym, M.O. (2023). Analiz vplyvu detsentralizatsii na efektyvnist mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Analysis of the impact of decentralization on the effectiveness of local self-government in Ukraine]. Materials of the 78th Student Scientific and Technical Conference «Week of Student Science». Dnipro: National Technical University «Dnipro Polytechnic», Pp. 571-573. Retrieved from: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/7d00745a-28a1-4715-b69c-d4ff0df2a9bf/content> [in Ukrainian].
3. Kozub, V. (2017). Piat problem detsentralizatsii, abo yak staty hospodarem u svoiemu misti [Five problems of decentralization, or how to become a master in your city]. Retrieved from: <https://www.pravda.com.ua/columns/2017/11/16/7162180/> [in Ukrainian].
4. Vidbudovuemo Ukrainu cherez zmitsnennia rehionalnoho ta munitsypalnoho upravlinnia [Rebuilding Ukraine through Strengthening Regional and Municipal Governance]. (2023). OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> [in Ukrainian].
5. Melnychuk, V.I. (2023). Rehionalni osoblyvosti reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Regional features of local self-government reform in Ukraine]: Dissertation of Candidate of Sciences, Doctor of Philosophy 052. 05. Ivano-Frankivsk : Precarpathian National University named after V. Stefanyk, 220 p. Retrieved from: https://vad.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/156/2023/04/dysertatsiia_melnichuk-vasyl-ivanovych-2023.pdf?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
6. Horokhova L., & Nevynna, H. (2023). Dosiahnennia ta perspektyvy detsentralizatsii v Ukraini [Achievements and prospects of decentralization in Ukraine. Bulletin of Lviv University]. Series of philosophical and political studies, Iss. 46. Pp. 320-328. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.32> [in Ukrainian].
7. Yeromenko, A. (2023). Mistsevi biudzhety u systemi finansovoho zabezpechennia terytorialnykh hromad [Local budgets in the system of financial support of territorial communities]. Economic Bulletin of the University, Vol. 18. No. 2. Pp. 132-137. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-132-137> [in Ukrainian].
8. Lomachynska, I.A., & Churkina, I.Ie. (2022). Detsentralizatsiia mistsevykh biudzhetyv v Ukraini: vyklyky v period viiny [Decentralization of local budgets in Ukraine: challenges in times of war]. International scientific journal «Grail of Science», No. 20. Pp. 29-31. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.30.09.2022.003> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.12.2025 р.