

Роман ТОПАЗЛИ¹,

кандидат економічних наук, докторант,

ORCID ID: [0000-0002-0729-3614](https://orcid.org/0000-0002-0729-3614)

¹ Державний університет «Житомирська політехніка»

Прийняття: 17/09/2025

Рецензія: 24/09/2025

Публікація: 30/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-10>

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

JEL Класифікатор:
H70, L74, O22, R58, E22



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Топазли Р.,
2025

У статті досліджено механізми публічного управління програмами розвитку будівництва в Україні в умовах сучасних викликів: війни, економічної нестабільності, дефіциту фінансових ресурсів, міграційних змін та зміни клімату. Сфера будівництва в сучасних умовах розглядається як ключовий інструмент соціально-економічної стабілізації, відновлення інфраструктури та активізації економічного зростання.

Проаналізовано державні та місцеві програми, механізми фінансування, інституційні моделі управління, а також запропоновано концептуальні підходи щодо удосконалення публічного управління в будівельному секторі.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних цифрових інструментів публічного управління (зокрема, платформ DREAM, Prozorro, «Велике будівництво»), а також участі міжнародних партнерів та донорських структур у фінансуванні відновлення.

Наведено аналітичні дані, що підтверджують ключові виклики і тенденції. Сформовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації будівельних програм на національному та місцевому рівнях.

Ключові слова: публічне управління, будівництво, програми розвитку, сучасні виклики, стратегія, децентралізація, інвестиції, відновлення.

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

Roman TOPAZLY

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

The article examines the mechanisms of public management of construction development programs in Ukraine in the context of modern challenges: war, economic instability, shortage of financial resources, migration changes and climate change. The construction sector in modern conditions is considered as a key tool for socio-economic stabilization, infrastructure restoration and economic growth activation.

State and local programs, financing mechanisms, institutional management models are analyzed, and conceptual approaches to improving public management in the construction sector are proposed. Particular attention is paid to the analysis of modern digital public management tools (in particular, the DREAM, Prozorro, "Great Construction" platforms), as well as the participation of international partners and donor structures in financing the restoration.

Analytical data confirming key challenges and trends are presented. Practical recommendations are formulated to increase the effectiveness of the implementation of construction programs at the national and local levels.

Keywords: public management, construction, development programs, modern challenges, strategy, decentralization, investments, restoration.

Постановка проблеми. Будівельна галузь відіграє одну з ключових ролей у соціально-економічному розвитку держави, особливо в умовах масштабних викликів, що постали перед Україною внаслідок повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, зростання дефіциту житла та необхідності швидкого відновлення об'єктів критичного значення. Водночас ефективність публічного управління програмами розвитку будівництва залишається низькою через системні недоліки, що накопичувались роками: фрагментарність нормативно-правової бази, неузгодженість між державними та місцевими інтересами, обмеженість інституційної спроможності органів управління, а також низький рівень впровадження сучасних інструментів проектного менеджменту. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті повоєнного відновлення, коли галузь має не лише компенсувати втрачену інфраструктуру, а й стати драйвером економічного зростання та модернізації країни. Існуючі механізми реалізації програм будівництва здебільшого не відповідають сучасним викликам і не забезпечують прозорості, ефективності та стійкості управлінських рішень.

Як зазначають дослідники, поточна модель управління орієнтована на адміністративне регулювання і не враховує принципів гнучкості, ризик-менеджменту та цифровізації, що є базовими у сучасних умовах [3, 4, 5].

Потребує перегляду й підхід щодо фінансування галузі: бюджетна обмеженість та залежність від міжнародних донорів вимагають активізації пошуку нових інструментів фінансування проєктів, зокрема через державно-приватне партнерство, інфраструктурні облігації, компенсаторні механізми типу Tax Increment Financing [7]. Також нагальною є проблема координації на всіх рівнях управління – від стратегічного планування на державному рівні до імплементації на місцях. У контексті децентралізації важливим стає посилення спроможності громад самостійно реалізовувати програми будівництва, що потребує нових інституційних рішень та розподілу повноважень [5].

Отже, наявна ситуація вимагає ґрунтовного наукового аналізу існуючих механізмів публічного управління в будівельній галузі, виявлення їх сильних і слабких сторін, а також формулювання практичних рекомендацій щодо їх трансформації з урахуванням національного контексту, міжнародного досвіду та сучасних викликів.

В умовах цифрової економіки кожен суб'єкт – держава, бізнес, громадяни – прагне отримати певні вигоди від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Держава зацікавлена в прозорості управлінських процесів та покращенні якості надання послуг, громадяни очікують на доступність і зручність сервісів, а бізнес – на підвищення продуктивності, зниження витрат та збільшення прибутку. Успішна цифровізація економіки можлива лише за умови інтеграції новітніх технологій в усі аспекти управління та виробничих процесів, що сприяє їх оптимізації, підвищенню ефективності та забезпеченню швидкого реагування на зміни ринку.

Сьогодні необхідність застосування ІТ-інструментів для управління процесами виходить на перший план, адже саме вони є запорукою ефективної адаптації організацій до нових умов. CASE-засоби та BPM-системи допомагають створювати інформаційні системи, які можуть обробляти великі обсяги даних, накопичувати інформацію про стан та ресурси організації, а також оцінювати результати управлінських рішень. Такі системи є основою для прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень, що має критичне значення в умовах глобальної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика публічного управління будівельною галуззю в умовах соціально-економічної трансформації активно досліджується в українському науковому просторі, що свідчить про її актуальність. Так, у працях Шутенко Л.М. обґрунтовано,

що будівельна галузь є одним із базових секторів національної економіки, яка потребує активного втручання з боку держави з метою забезпечення стійкого розвитку та координації регіональної політики [3]. Схожої думки дотримується Мелко В., який підкреслює важливість системного підходу щодо регулювання будівництва як інструменту просторового розвитку територій [5]. Окремі дослідження зосереджені на критичному аналізі чинних управлінських механізмів. Зокрема у публікаціях, присвячених проблемам реформи галузі, наголошується на її структурній неефективності, надмірній зарегульованості та низькому рівні прозорості процедур реалізації інфраструктурних проєктів [4]. Згідно з аналітичними оглядами, система управління часто зводиться до ручного керування замість чітко прописаних процедур, що підвищує ризики нецільового використання коштів та корупційних зловживань.

Істотний внесок у розвиток теоретико-методологічної бази управління галуззю зробили Кононенко І.В. та Клоджедо М.Ф.К., які запропонували метод вибору підходу щодо управління портфелем проєктів, що може бути адаптований до умов будівництва інфраструктурних об'єктів у межах державних програм [1]. Запропоновані ними критерії оцінки – зокрема рівень невизначеності, складність проєкту, ступінь контролю – дозволяють приймати зважені управлінські рішення в умовах високої динамічності середовища. Проблеми нормативно-правового забезпечення висвітлює Марушева О.А., яка наголошує на необхідності оновлення законодавчої бази з урахуванням сучасних викликів, новітніх технологій і стандартів сталого розвитку. Дослідниця пропонує розглядати нормативно-правове регулювання як динамічну систему, яка повинна адаптуватися до змін у ринковому середовищі [8].

У свою чергу, окрему нішу в науковому дискурсі посідають праці, присвячені антикризовому управлінню. Відповідно до аналізу, поданого в джерелі [6], пріоритетом державної політики в умовах кризи має стати стимулювання житлового будівництва, створення умов для доступу громадян до житла, а також розвиток публічно-приватного партнерства. У цьому контексті важливим є також формування ефективних механізмів управління ризиками в будівництві. Так, Климчук М.М., Ільїна Т.А. та Поколенко В.О. запропонували застосування компенсаторної технології Tax Increment Financing для мінімізації ризиків та стимулювання довгострокових інвестицій у будівельні проєкти, що має особливе значення в умовах дефіциту державних ресурсів [7].

Незважаючи на значну кількість напрацювань, слід зазначити, що більшість досліджень мають або вузьку галузеву спрямованість, або не

враховують сучасні трансформаційні умови, пов'язані з повоєнним відновленням, цифровізацією, переходом до нових моделей фінансування та управління. Також недостатньо розробленими залишаються питання системного впровадження проєктного управління на всіх рівнях, інтеграції цифрових платформ у процеси планування та контролю, координації між державними та місцевими органами влади в реалізації будівельних програм.

Метою статті є дослідження та обґрунтування напрямів удосконалення механізмів публічного управління програмами розвитку будівництва в Україні в умовах сучасних соціально-економічних та воєнних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система публічного управління будівельною галуззю в Україні характеризується наявністю окремих механізмів, що мають потенціал впливати на розвиток галузі, однак на практиці діють фрагментарно, без належної координації, інтеграції та стратегічної синхронізації. Для повного розуміння наявних управлінських недоліків та потенціалу щодо вдосконалення необхідно проаналізувати ключові механізми публічного управління, які застосовуються сьогодні у сфері будівництва: нормативно-правовий, інституційний, фінансовий, стратегічного планування, інформаційно-аналітичний та цифровий.

1. *Нормативно-правовий механізм.* Нормативно-правове забезпечення галузі будівництва в Україні залишається складним і суперечливим. Частина нормативів є застарілими, не адаптованими до сучасних умов, а окремі законодавчі ініціативи або дублюють повноваження, або мають декларативний характер. Наразі регулювання будівельної сфери базується переважно на законі «Про регулювання містобудівної діяльності», нормативно-правових актах Кабінету Міністрів України, галузевих будівельних нормах (ДБН), а також окремих положеннях земельного, житлового та податкового законодавства. Проте, як зазначають дослідники, система нормативного регулювання є надмірно централізованою, що ускладнює оперативне прийняття рішень на регіональному рівні [8]. Крім того, існує значна невизначеність щодо процедур погодження проєктної документації, що призводить до затягування термінів реалізації проєктів, правових колізій і підвищеного корупційного ризику [4].

2. *Інституційний механізм.* Інституційна структура управління будівництвом в Україні містить численні органи виконавчої влади, місцеві адміністрації, профільні агентства та інспекції. Основними гравцями на рівні центральної влади є Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінвідновлення), Державна інспекція архітектури та містобудування (ДІАМ), Державне агентство відновлення та розвитку

інфраструктури України, а також Державне агентство з енергоефективності у сфері «зеленого будівництва». Проте на практиці ця структура часто функціонує не як єдина узгоджена система, а як набір паралельно працюючих органів, які не мають достатньо механізмів для ефективної взаємодії. Особливо складною є ситуація на рівні громад, де відсутні чітко визначені повноваження у сфері стратегічного планування забудови, а також бракує інституційної спроможності для управління складними інфраструктурними проектами [3], [5].

3. *Фінансовий механізм.* Фінансування будівництва в Україні відбувається за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також за підтримки міжнародних партнерів. У 2023 – 2025 роках частка зовнішніх джерел фінансування зросла у зв'язку з програмами повоєнного відновлення, такими як Ukraine Facility, URTF, USAID, ЄБРР та ін. Водночас зберігається бюджетна обмеженість та відсутність стабільного довгострокового фінансування, що ускладнює планування проектів. Крім того, існуючі механізми розподілу державних коштів нерідко залишаються непрозорими, а сам розподіл часто має політичну або адміністративну мотивацію. У наукових публікаціях також наголошується на недостатньому розвитку альтернативних фінансових інструментів, зокрема механізмів державно-приватного партнерства, інвестиційних фондів розвитку територій, інфраструктурних облігацій, а також інноваційних механізмів, таких як Tax Increment Financing, який дозволяє фінансувати будівництво за рахунок майбутніх приростів податкових надходжень [7].

4. *Механізм стратегічного планування.* Наявність стратегічних документів розвитку на національному рівні, зокрема Національної транспортної стратегії України до 2030 року, Стратегії регіонального розвитку, а також урядових програм з відновлення України є важливими орієнтирами, однак вони не утворюють єдиної узгодженої системи. Переважно ці стратегії не мають ефективних механізмів реалізації або не забезпечені відповідними фінансовими ресурсами [2]. Крім того, існує розрив між національним стратегічним плануванням і реальними потребами на місцях, що призводить до невідповідності цілей, пріоритетів і ресурсів. Як наслідок, окремі регіони залишаються без фінансування або реалізують неефективні, неактуальні об'єкти. В умовах повоєнного відновлення стратегічне планування має переходити до нової моделі – орієнтованої на проекти, ризики та мультиакторальну взаємодію з громадами, бізнесом і міжнародними партнерами.

5. *Інформаційно-аналітичний механізм.* В Україні досі не існує повноцінної системи інформаційно-аналітичного супроводу реалізації буді-

вельних програм. Хоча окремі інструменти, такі як електронна система публічних закупівель Prozorro або Платформа проектного управління DREAM, створюють базу для збору та візуалізації даних, ці інструменти не інтегровані в єдину управлінську систему. Відсутність актуальних, структурованих та відкритих даних про хід реалізації будівельних програм, терміни, підрядників, джерела фінансування та досягнуті результати створюють інформаційну асиметрію і знижують ефективність прийняття управлінських рішень. Така ситуація унеможливує здійснення якісного моніторингу, контролю і коригування програм відповідно до змін у середовищі.

6. *Цифровий механізм.* Цифровізація у сфері будівництва лише починає впроваджуватися в системі публічного управління. Попри існування окремих електронних інструментів (DREAM, Prozorro, ГІС-платформи), повноцінна цифрова трансформація управлінських процесів у галузі ще не відбулася. Відсутність наскрізної цифрової платформи, що об'єднувала б етапи стратегічного планування, бюджетування, реалізації проектів, моніторингу та звітування, є ключовим бар'єром для ефективного управління програмами. До того ж, рівень цифрової грамотності на місцях часто не дозволяє ефективно користуватися наявними ІТ-інструментами. Без системної цифрової реформи галузі досягнення цілей прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління залишатиметься недосяжним (табл. 1).

Таблиця 1. Аналіз механізмів публічного управління у сфері будівництва

№	Механізм	Суть / функції	Стан реалізації	Основні проблеми
1	Нормативно-правовий	Регулювання будівельної діяльності, процедур, ліцензування, стандарти, дозволи	Частково оновлений, однак залишається фрагментарним	Застарілі норми, дублювання повноважень, складність погоджень, нечіткість процедур
2	Інституційний	Функціонування органів влади, координація центрального та місцевого рівнів	Існує розгалужена структура, але з низькою координацією	Відсутність єдиного центру відповідальності, слабка спроможність громад

Закінчення таблиці 1

№	Механізм	Суть / функції	Стан реалізації	Основні проблеми
3	Фінансовий	Забезпечення ресурсів: бюджет, донори, інвестори, ДПП	Висока залежність від зовнішньої допомоги	Брак стабільного фінансування, слабкий розвиток державно-приватного партнерства
4	Стратегічного планування	Формування цілей, пріоритетів, прогнозів, програм розвитку	Існують окремі стратегії (транспортна, регіональна)	Відсутність цілісної галузевої стратегії, розрив між національним і місцевим плануванням
5	Інформаційно-аналітичний	Збір, обробка, аналіз і використання даних для ухвалення рішень	Частково реалізований через Prozorro, DREAM	Дані не структуровані, не інтегровані, обмежений доступ, відсутність аналітичної підтримки управління
6	Цифровий	Автоматизація процесів: планування, моніторинг, контроль	Початковий етап впровадження	Відсутність єдиної цифрової системи, слабка ІТ-грамотність на місцях
7	Моніторингу та зворотного зв'язку	Оцінка ефективності проєктів, аудит, контроль, участь громадян	Частково функціонує у вигляді окремих ініціатив	Відсутність системної звітності, низька залученість громадськості, непрозорість результатів

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, аналіз чинних механізмів публічного управління у сфері будівництва свідчить про наявність низки проблем, серед яких домінують: фрагментарність, слабка інтеграція між рівнями управління, застарілість нормативно-правової бази, відсутність цифрових рішень і недостатня

прозорість. Усі ці фактори знижують ефективність реалізації програм і унеможливають швидке та якісне відновлення інфраструктури в умовах сучасних викликів. Це зумовлює потребу у глибокій реформі кожного з механізмів та переході до комплексної моделі публічного управління з чітко визначеними повноваженнями, цифровими інструментами, відкритими даними та стратегіями, що базуються на реальних потребах територіальних громад.

Станом на 2025 рік будівельна галузь України перебуває під потужним тиском багатовекторних викликів, які не лише ускладнюють реалізацію поточних програм, але й ставлять під загрозу здатність держави до швидкого відновлення та модернізації інфраструктури. Найбільш значущими серед цих викликів є наслідки повномасштабної війни, макроекономічна нестабільність, обмежений доступ до ресурсів, демографічні та соціальні трансформації, а також технологічна відсталість галузі. У сукупності ці фактори формують складне середовище, в якому традиційні моделі управління та фінансування втрачають ефективність, а потреба в інноваційних, стійких та адаптивних підходах зростає.

Насамперед, ключовим викликом є масштабні руйнування інфраструктури, спричинені війною. За оцінками KSE Institute, загальні втрати інфраструктури України перевищили \$152 млрд, з яких близько половини припадає на житловий фонд. У результаті пошкоджено або зруйновано понад 245 тисяч об'єктів житлової нерухомості, сотні шкіл, лікарень, адміністративних будівель, а також об'єктів критичної інфраструктури, таких як мости, дороги, енергетичні об'єкти. Така ситуація формує гігантський обсяг потреб у відновленні, що у десятки разів перевищує довоєнні річні обсяги будівництва, і водночас вимагає нових управлінських та фінансових моделей.

Другим серйозним викликом є фінансова нестабільність і дефіцит капіталу. Через перерозподіл державних коштів на безпекові потреби фінансування капітального будівництва з державного бюджету значно скоротилося. Так, у 2025 році обсяг державних капітальних видатків на будівництво зменшився на понад 38% у порівнянні з 2021 роком. При цьому залежність галузі від зовнішніх донорів та міжнародних фінансових інституцій зросла, що, з одного боку, відкриває нові можливості, але з іншого – вимагає дотримання високих стандартів прозорості, звітності та стратегічної узгодженості. Однак сучасна система управління не завжди відповідає цим вимогам, що уповільнює надходження коштів і реалізацію проєктів.

Третім важливим викликом є демографічні зміни та нерівномірний розподіл населення, спричинені внутрішньою та зовнішньою міграцією.

Мільйони українців були змушені залишити свої домівки, що призвело до перенавантаження інфраструктури в одних регіонах і її часткового занепаду в інших. Зокрема, у деяких західних регіонах навантаження на будівельну сферу зросло у кілька разів, тоді як на територіях, прилеглих до зони бойових дій, проекти залишаються замороженими або зруйнованими. Така ситуація вимагає гнучкої системи стратегічного планування, здатної реагувати на постійно змінювану картину розселення населення та потреб регіонів.

Також не можна оминати увагою виклики кадрового дефіциту та професійної деградації. Через мобілізацію, виїзд працівників за кордон та загальне старіння робочої сили будівельна галузь відчуває гостру нестачу кваліфікованих кадрів – як інженерно-технічного, так і робітничого профілю. Цей дефіцит ускладнює виконання навіть вже затверджених проєктів і підвищує собівартість будівельних робіт. Окрім цього, спостерігається брак сучасної професійної освіти, адаптованої до потреб воєнного та повоєнного будівництва.

Окрему групу становлять інституційно-управлінські виклики, які зумовлені неефективною координацією між органами влади різних рівнів, низькою якістю управлінських рішень, формальним підходом до стратегічного планування та слабким впровадженням механізмів ризик-менеджменту. Відсутність уніфікованих процедур, дублювання функцій та бюрократична інертність часто призводять до затягування реалізації проєктів або їх повного згортання. Це ускладнює не лише процес будівництва, а й знижує рівень довіри з боку інвесторів і донорів.

Серйозним бар'єром виступає також низький рівень цифрової трансформації галузі. Попри наявність окремих електронних інструментів, як от Prozorro чи платформа DREAM, більшість процесів у будівництві залишаються паперовими, непрозорими та неінтегрованими у єдину систему. Це не лише ускладнює оперативний моніторинг, а й обмежує можливості прогнозування, аналізу ефективності та ухвалення обґрунтованих рішень. З огляду на досвід інших країн, саме цифровізація є ключем до модернізації будівельної сфери та забезпечення її стійкості до зовнішніх шоків.

Не менш важливою є екологічна складова, яка стає дедалі актуальнішою у контексті міжнародних кліматичних зобов'язань України. Вимоги до енергоефективності, екологічної безпеки, використання вторинних матеріалів, зниження вуглецевого сліду тощо дедалі частіше інтегруються в будівельні норми та стандарти. Проте вітчизняна галузь, поки що, відстає у впровадженні «зелених» підходів через відсутність стимулів, інформаційної бази та необхідних технологій.

Таким чином, сучасні виклики будівельної галузі України мають комплексний, системний характер і охоплюють всі рівні – від стратегії до практичної реалізації. Вони вимагають радикального переосмислення традиційних управлінських механізмів, активізації реформи галузі, переходу до цифрових моделей управління, децентралізації повноважень, розвитку інституційної спроможності органів влади та формування нових фінансових інструментів. Без системної відповіді на ці виклики відновлення інфраструктури, відбудова країни та створення умов для економічного зростання залишатимуться лише декларативними цілями.

Ефективне публічне управління будівельною галуззю в умовах сучасних викликів є необхідною передумовою не лише для відновлення інфраструктури та територій, постраждалих внаслідок воєнних дій, а й для формування конкурентоспроможної національної економіки в повоєнний період. На тлі масштабних втрат, кадрової деградації, нестачі ресурсів та змін у структурі населення традиційні адміністративно-централізовані підходи щодо управління вже не є ефективними. У зв'язку з цим виникає потреба у трансформації наявної системи публічного управління, яка має здійснюватися одночасно у кількох стратегічних напрямках, що охоплюють як інституційні, так і технологічні, нормативні та фінансові зміни.

Першим і фундаментальним напрямом удосконалення є цифровізація процесів управління, яка повинна забезпечити прозорість, оперативність і контрольованість усіх етапів реалізації будівельних програм – від стратегічного планування до постреалізаційного моніторингу. Це передбачає запровадження єдиної державної цифрової платформи, яка б об'єднувала такі функції, як реєстр проектів, автоматизований розрахунок бюджетів, інтерактивні карти будівництва, звіти про виконання, дані про підрядників та механізми громадського контролю. Наявність інтегрованої ІТ-системи дозволить не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й спростити доступ до інформації для донорів, бізнесу та громадян, сприяючи формуванню довіри до інституцій влади.

Другим важливим напрямом є децентралізація функцій управління, яка передбачає передачу значної частини повноважень та ресурсів з центрального рівня на рівень органів місцевого самоврядування. Зокрема, громади повинні отримати можливість самостійно планувати просторовий розвиток, визначати пріоритети інфраструктурного будівництва, управляти ресурсами та залучати інвестиції. Водночас децентралізація має супроводжуватися зміцненням інституційної спроможності місцевих органів влади – через навчання кадрів, розробку стандартів управління, впровадження ІТ-рішень та створення партнерських моделей із бізнесом

і громадським сектором. Посилення ролі територіальних громад також дозволить ефективніше враховувати реальні потреби населення, скоротити логістичні та адміністративні витрати й активізувати місцеву економіку.

Третім пріоритетним напрямом удосконалення виступає реформа нормативно-правової бази. Чинне законодавство у сфері будівництва часто дублює повноваження, містить суперечності або не відповідає реальним умовам, особливо в частині процедур погодження, нагляду, ліцензування та відповідальності. Для забезпечення прозорості та ефективності управління доцільним є створення єдиного Кодексу будівництва та відновлення, який би акумулював основні принципи галузевого регулювання: децентралізоване планування, цифрові процедури, участь громадськості, сталий розвиток, дотримання антикорупційних стандартів. Водночас важливо закріпити гнучкі механізми адаптації регуляторної політики до змін у середовищі — наприклад, в умовах форс-мажорів, надзвичайного стану чи змін демографічної ситуації.

Наступним важливим вектором є удосконалення фінансових механізмів реалізації будівельних програм. З огляду на обмеженість державного бюджету та високий рівень ризиків у воєнний та повоєнний період, актуальним є активне впровадження інноваційних інструментів фінансування: інфраструктурних облігацій, державних гарантій, спеціальних фондів відновлення, механізмів страхування інвестицій, компенсаційних схем типу Tax Increment Financing [7]. Крім того, потрібно активніше використовувати потенціал державно-приватного партнерства (ДПП), яке дозволяє мобілізувати приватний капітал для реалізації суспільно важливих проєктів, зменшуючи при цьому навантаження на бюджет. Запровадження чітких, зрозумілих і прозорих правил участі бізнесу в інфраструктурних проєктах сприятиме збільшенню довіри та притоку інвестицій у галузь.

Окремим напрямом є формування ефективної системи моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку, яка дозволить відстежувати хід реалізації проєктів, вчасно виявляти відхилення, оцінювати соціально-економічну ефективність і вносити необхідні коригування в управлінські рішення. У цьому контексті важливо запровадити єдині стандарти звітності та індикатори результативності для всіх рівнів управління. Відкритість і доступність таких даних дозволить залучити громадськість до процесів контролю та підвищить підзвітність органів влади перед суспільством.

Не менш важливим напрямом є людиноцентричний підхід до управління, що передбачає врахування потреб і очікувань громадян як головних бенефіціарів будівельних програм. Це означає, що під час планування проєктів необхідно враховувати демографічну ситуацію, мобільність насе-

лення, соціальні потреби, рівень доступу до послуг, екологічні та безпекові аспекти. Приєднання інструментів громадської участі, таких як публічні консультації, бюджети участі, громадський аудит сприятиме більш точному фокусуванню ресурсів на реальних пріоритетах населення та підвищить легітимність управлінських рішень.

Нарешті, вкрай необхідним є інституційне оновлення та кадрове перезавантаження, а саме: реформа управлінських структур, скорочення дублюючих функцій, підвищення професійного рівня державних службовців, запровадження принципів проектного управління в державному секторі, стимулювання розвитку локальних інституцій – агенцій розвитку, офісів підтримки інвестора, проектних офісів при громадах.

Отже, напрями удосконалення публічного управління у сфері будівництва повинні мати системний і міжсекторальний характер. Вони мають не лише забезпечити відновлення зруйнованої інфраструктури, але й закласти підґрунтя для стійкого, інклюзивного, технологічно прогресивного розвитку галузі в довгостроковій перспективі. Поєднання цифрових інструментів, децентралізованих повноважень, прозорого фінансування, оновленої нормативної бази та активної участі громадян створює основу для формування нової моделі публічного управління, здатної ефективно відповідати на виклики сучасності.

Висновки. У сучасних умовах, коли будівельна галузь України є одним із центральних елементів національної політики відновлення, безпечового забезпечення та соціально-економічної стабілізації, ефективність публічного управління у цій сфері набуває особливої значущості. Проведений аналіз свідчить, що чинна система управління будівництвом в Україні залишається фрагментованою, недостатньо гнучкою та обмеженою у спроможності реагувати на виклики, пов'язані з війною, демографічними змінами, фінансовими обмеженнями та технологічними трансформаціями. Наявні механізми – нормативно-правовий, інституційний, фінансовий, стратегічного планування, інформаційно-аналітичний та цифровий – діють із низьким ступенем взаємодії, що значно знижує ефективність реалізації як національних, так і регіональних програм будівництва. Сучасні виклики вимагають комплексної трансформації моделі публічного управління у галузі будівництва – від централізовано-бюрократичної до децентралізованої, проектно-орієнтованої та цифрово-інтегрованої. Ключовими напрямами вдосконалення мають стати: впровадження наскрізної цифрової платформи управління будівельними програмами; розширення повноважень та спроможностей органів місцевого самоврядування; оновлення нормативно-правової бази відповідно до реалій відбудови та розвитку;

запровадження інноваційних фінансових інструментів; створення ефективної системи моніторингу та зворотного зв'язку; а також активізація участі громадян у процесах прийняття рішень. Лише системна реалізація цих змін дозволить забезпечити відкритість, ефективність, результативність і стійкість державної політики у сфері будівництва. Таким чином, модернізація механізмів публічного управління будівництвом – це не лише відповідь на поточні загрози, а й необхідна умова для довгострокового відновлення та сталого розвитку України. Вона має спиратися на принципи стратегічності, прозорості, інклюзивності, гнучкості та цифрової трансформації, що дозволить забезпечити якісні зміни в управлінні галуззю на всіх рівнях – від центральної влади до територіальних громад.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кононенко І. В., Клоджедо М.Ф.К. Метод вибору підходу для управління портфелем проектів і його застосування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 1(5). С. 29 – 38.
2. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
3. Шутенко Л.М. Будівельна галузь як об'єкт державного регулювання. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29712/1/1.pdf>.
4. Реформа в будівництві: треба змінювати всю систему. URL: <https://dt.ua/promyshliennost/reforma-vbudivnictvi-treba-zminyuvati-vsyu-sistemu-.html>.
5. Мелко В. Галузь будівництва як об'єкт державного регулювання. *Науковий альманах. Серія: Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 2 (II). С. 18 – 22. URL: https://eprints.oa.edu.ua/6215/1/Global_world_2_2006-18-22.pdf.
6. Антикризове регулювання розвитку житлового будівництва. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Eir/2010_1/28-33.pdf.
7. Климчук М. М., Ільїна Т.А., Поколенко В.О. Формування механізму управління ризиками будівельних проектів на засадах компенсаторної технології «Tax Increment Financing». *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 369 – 374.
8. Марушева О.А. Державне управління механізмом нормативно-правового регулювання соціально-економічних відносин у будівництві: теоретичні засади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1304>.

REFERENCES

1. Kononenko, I. V., & Kpodzhedo, M. F. K. (2022). Metod vyboru pidkholdu dlia upravlinnia portfelem proiektiv i yoho zastosuvannia [Method for selecting an approach to portfolio management and its application]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proiektamy*, 1(5), 29 – 38 [in Ukrainian].
2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2018, May 30). Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku [On the approval of the National Transport Strategy of Ukraine until 2030] (Order No 430-r). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p> [in Ukrainian].
3. Shutenko, L. M. Budivelna haluz yak ob'iekt derzhavnoho rehuliuвання [The construction industry as an object of state regulation]. Retrieved from <http://eprints.kname.edu.ua/29712/1/1.pdf> [in Ukrainian].
4. Reforma v budivnytstvi: treba zminiuvaty vsu systemu [Reform in construction: The whole system needs to be changed]. Retrieved from <https://dt.ua/promyshliennost/reforma-vbudivnictvi-treba-zminyuvati-vsyu-sistemu-.html> [in Ukrainian].
5. Melko, V. (2016). Haluz budivnytstva yak ob'iekt derzhavnoho rehuliuвання [The construction industry as an object of state regulation]. *Naukovyi almanakh. Serii: Upravlinnia ta administruvannia*, 2(II), 18 – 22. Retrieved from https://eprints.ua.edu.ua/6215/1/Global_world_2_2006-18-22.pdf [in Ukrainian].
6. Antykryzove rehuliuвання rozvytku zhytlovoho budivnytstva [Anti-crisis regulation of housing construction development]. Retrieved from http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Eir/2010_1/28-33.pdf [in Ukrainian].
7. Klymchuk, M. M., Ilina, T. A., & Pokolenko, V. O. (2019). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ryzykamy budivelnnykh proiektiv na zasadakh kompensatornoi tekhnolohii «Tax Increment Financing» [Formation of a risk management mechanism for construction projects based on compensatory technology «Tax Increment Financing»]. *Biznes Inform*, (3), 369 – 374 [in Ukrainian].
8. Marusheva, O. A. (2017). Derzhavne upravlinnia mekhanizmom normatyvno-pravovoho rehuliuвання sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn u budivnytstvi: teoretychni zasady [State management of the mechanism of regulatory and legal regulation of socio-economic relations in construction: Theoretical foundations]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (12). Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1304> [in Ukrainian].